

PHẦN 1. BÁO CÁO THU HOẠCH

1. Trình bày mục tiêu của quản lý dự trữ hàng hóa tại doanh nghiệp? Giải thích vì sao hiện nay các doanh nghiệp trong các chuỗi cung ứng không chỉ quan tâm đến dự trữ bao nhiêu và dự trữ khi nào mà còn quan tâm đến dự trữ cái gì và dự trữ ở đâu?

Khái niệm: Quản lý dự trữ (Inventory management) là việc kiểm soát các thông số dự trữ trong doanh nghiệp để chủ động duy trì lượng hàng hóa dự trữ cần thiết đáp ứng tốt nhất các yêu cầu và mục tiêu kinh doanh.

Quản lý dự trữ nhằm vào việc tính toán các thông số dòng hàng dự trữ để cân đối giữa sự thiếu hụt và vượt trội của lượng hàng hóa này. Trong trường hợp thiếu dự trữ (Out of stock), doanh nghiệp sẽ mất đi cơ hội bán hàng hoặc gián đoạn quy trình sản xuất. Trường hợp dư thừa (Overstock), phần hàng hóa bị ngưng đọng này sẽ làm tăng chi phí dự trữ.

Mục tiêu:

Quản lý dự trữ nhằm vào hai mục tiêu:

- Tạo ra mức dịch vụ tối ưu (tính sẵn sàng của hàng hóa)
- Giảm chi phí dự trữ hợp lý

Đối với mục tiêu tạo dịch vụ tối ưu:

Trình độ hay mức dịch vụ dự trữ thể hiện năng lực đáp ứng về hàng hóa dự trữ mà doanh nghiệp có khả năng cung ứng cho khách hàng. Mức dịch vụ dự trữ được xác định bằng thời gian thực hiện đơn đặt hàng; hệ số thỏa mãn mặt hàng, nhóm hàng và đơn đặt hàng (sản xuất, bán buôn); hệ số ổn định mặt hàng kinh doanh, hệ số thỏa mãn nhu cầu mua hàng của khách (bán lẻ). Để nâng cao mức dịch vụ dự trữ, có thể sử dụng giải pháp truyền thống như tăng lớn lượng hàng dự trữ nhưng điều này lại thường làm tăng chi phí dự trữ và chi phí hệ thống logistics. Do đó các giải pháp tối ưu hóa quản lý dự trữ hiện nay là tập trung vào tăng tốc độ vận chuyển sản phẩm, chọn nguồn hàng tốt hơn và quản lý thông tin hiệu quả hơn.

Đối với mục tiêu giảm chi phí dự trữ hợp lý:

Có nhiều loại chi phí có liên quan đến quản lý dự trữ: Chi phí mua (F_m); Chi phí dự trữ (F_d); Chi phí vận chuyển (F_v); Chi phí đặt hàng (F_{dh}). Trong quản lý dự trữ, phải xác định quy mô lô hàng sao cho tổng chi phí liên quan đến dự trữ đạt giá trị nhỏ nhất. Trong quản lý dự trữ cần tính toán cả chi phí đảm bảo dự trữ, bao gồm:

- Chi phí về vốn: Lượng vốn đầu tư vào hàng dự trữ

- Chi phí cho các dịch vụ hàng dự trữ: Bảo hiểm và thuế
- Chi phí kho bãi: Trang bị trong kho, chi phí dành cho các kho (công cộng, kho thuê, kho của công ty)
- Chi phí rủi ro đối với hàng dự trữ: hao mòn, hư hỏng, hàng bị thiếu hụt và điều chuyển hàng giữa các kho

Giải thích:

Trước đây quản lý dự trữ tại doanh nghiệp chỉ quan tâm tới hai thông số cơ bản là dự trữ bao nhiêu và khi nào dự trữ. Hiện nay, khi quy mô và tầm bao phủ thị trường của các doanh nghiệp ngày càng rộng với các chuỗi cung ứng kéo dài thì vấn đề dự trữ cái gì (Loại hàng hóa dự trữ) và dự trữ ở đâu (Vị trí dự trữ) lại là những thách thức mà doanh nghiệp phải đối mặt.

Câu hỏi “dự trữ bao nhiêu” và “khi nào dự trữ” giúp doanh nghiệp xác định số lượng hàng hóa và thời điểm dự trữ phù hợp. Tập trung một lượng nguyên liệu nhất định trong kho giúp duy trì sản xuất ổn định, phân phối hàng hóa liên tục, giảm thiểu sự gián đoạn, giảm chi phí và tạo năng suất cao trước những biến động không thể lường trước của thị trường. Nhu cầu của khách hàng luôn linh hoạt, thay đổi theo thời gian nên việc xác định thời điểm dự trữ hàng hóa phù hợp sẽ giúp cung cấp hàng đến khách hàng đúng lúc.

Các doanh nghiệp ngày càng mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, không chỉ tăng về số lượng hàng hóa mà các loại hàng ngày càng đa dạng theo nhu cầu của khách hàng. Vì có nhiều loại hàng hóa cần phải quản lý nên vấn đề “*dự trữ cái gì*” giúp họ xác định được loại hàng hóa nào ưu tiên dự trữ nhiều hơn và dự trữ sớm hơn. Ngược lại đối với những mặt hàng chiếm tỷ trọng ít trong doanh thu và không phải mặt hàng quan trọng thì sẽ được dự trữ với số lượng ít hơn. Đối với những mặt hàng tồn kho quá lâu và không thể bán được thì doanh nghiệp có thể cân nhắc không dự trữ chúng nữa.

Vấn đề “*dự trữ ở đâu*” liên quan đến việc lựa chọn địa điểm dự trữ phù hợp. Mỗi loại hàng hóa có một thuộc tính khác nhau, khối lượng và thể tích khác biệt hơn nữa điều kiện bảo quản cũng không giống nhau. Tùy vào trọng lượng của chúng mà doanh nghiệp có thể xác định vị trí ở trong kho để chứa hàng hóa. Với những hàng hóa cồng kềnh và có khối lượng lớn, ít sử dụng có thể đặt ở bên dưới sàn kho, hàng hóa nhẹ hơn đặt phía trên. Hay sản phẩm phải bảo quản trong điều kiện khắc nghiệt và nghiêm ngặt có thể được cân nhắc bảo quản trong kho đông lạnh, còn sản phẩm thông thường thì chỉ cần dự trữ trong nhà kho.

2. Trình bày đặc điểm hai dạng chiến lược hình thành dự trữ đẩy và kéo? Doanh nghiệp có thể kết hợp cả chiến lược đẩy và chiến lược kéo trong quá trình hình thành dự trữ hay không? Vì sao?

Logistics đẩy là phương pháp tổ chức sản xuất theo dự báo nhu cầu thị trường. Phương pháp này tạo ra hàng tồn kho và “đẩy” hàng ra thị trường để đáp ứng nhu cầu thực tế.

Logistics kéo hoạch định sản xuất dựa trên nhu cầu và đơn hàng thực tế của thị trường. Các công ty không sản xuất sản phẩm trước mà đợi đến khi nhận được đơn hàng mới tiến hành tổ chức sản xuất.

Đặc điểm chiến lược dự trữ đẩy: Hệ thống dự trữ đẩy dự trữ sản phẩm để đáp ứng nhu cầu dự đoán trong tương lai (gọi là kiểu proactive). Diễn hình dự trữ đẩy được sử dụng khi lợi thế quy mô sản xuất hay mua hàng cao hơn lợi ích của việc duy trì mức dự trữ thấp nhất. Trong mô hình này kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp dựa trên việc dự báo và ước lượng nhu cầu sản phẩm để hình thành lượng dự trữ, nên còn gọi là mô hình “built to stock”. Thích hợp với các doanh nghiệp đứng phía đầu các chuỗi cung cấp (Upstream) hay các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp ổn định và có thể dự đoán chính xác.

Ưu điểm của chiến lược này là sẽ hạ giá thành sản phẩm nhờ phát huy tính kinh tế theo quy mô. Nhưng nhược điểm của nó chính là thay vì chỉ tối ưu hóa trong sản xuất nhưng lại làm tăng chi phí trong lưu thông; rủi ro hàng tồn kho cao; Dễ tổn thương đối với sự thay đổi của thị trường.

Đặc điểm chiến lược kéo: Dự trữ kéo dựa trên nhu cầu thực của khách hàng để kéo sản phẩm qua chuỗi cung ứng. Hệ thống kéo duy trì các đơn hàng nhỏ và cung cấp thường xuyên, nên cho phép phản ứng nhanh với các biến động của nhu cầu. Điều này đòi hỏi phải có khả năng phân tích dữ liệu chi tiết về nguồn cung cấp và nhu cầu, giúp đặt hàng linh hoạt.

Ưu điểm chính của hệ thống kéo là đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp và khách hàng mà không bị dư thừa hàng hóa. Khi nhu cầu một sản phẩm cụ thể tăng hoặc giảm đột ngột, hệ thống dễ dàng thích nghi. Tuy nhiên, chi phí vận chuyển có thể cao, nhất là với các thị trường có khoảng cách xa. Hệ thống dự trữ kéo phân tán thích hợp với các doanh nghiệp hoạt động độc lập trên các thị trường rộng lớn, hoặc đứng về phía hạ nguồn chuỗi cung ứng (Downstream), đặc biệt là cấp độ bán lẻ. Mô hình này định hướng theo nhu cầu, hay theo đơn hàng “Build to order” vì yêu cầu đặt hàng của khách thực sự là điểm khởi đầu cho các giao dịch.

Với mô hình này, không phải lúc nào doanh nghiệp cũng phải dự trữ sản phẩm tại kho nên mô hình đặt lượng dự trữ thấp nhất do chỉ chuyển sản phẩm đến những nơi có nhu

cầu thực sự, không đưa đến những nơi chưa có nhu cầu. Không coi trọng các ảnh hưởng của lượng mua bổ xung dự trữ lên hiệu quả của nguồn hàng. Khi thông tin bị hạn chế, mô hình này khó kiểm soát chính xác mức độ dự trữ tại mỗi điểm, nhưng khi hệ thống quản lý thông tin thuận lợi thì việc sử dụng hệ thống dự trữ kéo trở nên khả thi và phổ biến.

Doanh nghiệp có thể kết hợp cả 2 chiến lược này: Mỗi chiến lược đều có những ưu nhược điểm và phù hợp với từng loại hàng hóa. Bởi vậy không có phương pháp tối ưu nào nhất bằng việc kết hợp cả hai chiến lược Push và Pull để cân nhắc trong từng khâu. Chiến lược đẩy được áp dụng hiệu quả nếu chúng ta dự đoán chính xác được nhu cầu trong tương lai. Tuy nhiên, khả năng dự đoán có thể bị thu hẹp hoặc che khuất bởi những biến động khôn lường. Các chương trình hành động theo một chiến lược đẩy sẽ trở thành nhược điểm cho việc phản ứng lại những sự thay đổi bất ngờ trong nhu cầu của công chúng. Trong khi đó, chiến lược kéo hoạt động hiệu quả trong việc mở rộng quy mô lớn hơn, kết nối được hàng nghìn thành tố vừa đa dạng, vừa chuyên biệt cùng tham gia. Tuy nhiên, nền tảng này nhất thiết phải hoạt động dựa trên xu hướng có khả năng điều chỉnh quy mô.

Mô hình kết hợp 2 hệ thống:

Hệ thống nửa đẩy hay còn gọi là đẩy – kéo: Đơn đặt hàng thành công sẽ được chuyển cho khâu ngay trước đó. Khâu này sẽ tiếp nhận và lấy hàng từ kho chứa. Còn hàng trong kho sẽ được cung cấp theo một chu kỳ nhất định

Hệ thống nửa kéo hay còn gọi là kéo – đẩy: Đơn đặt hàng thành công sẽ được chuyển cho khâu ngay trước đó. Khâu này sẽ tiếp nhận và lấy sản phẩm từ kho, kho cũng được bổ sung sản phẩm ngay lập tức sau khi nhận đơn hàng. Hệ thống này có thể có nhiều mức độ, tương ứng với việc hàng nhập kho có thể xuất hiện tại các giai đoạn khác nhau trong quá trình sản xuất của doanh nghiệp

Trong quá trình hoạt động, doanh nghiệp cần áp dụng linh hoạt 2 chiến lược để bù trừ nhược điểm và bổ khuyết cho nhau để quá trình kinh doanh trở nên hiệu quả. Đồng thời cần lắng nghe nhu cầu của thị trường, những biến động của nền kinh tế và quy mô hoạt động để lựa chọn chiến lược phù hợp theo từng giai đoạn.

3. Lợi ích lớn nhất của chiến lược dự trữ kéo là gì và chiến lược này thường được sử dụng khi nào? Giải thích vì sao xu hướng chiến lược dự trữ kéo đang ngày càng được ứng dụng nhiều hơn?

Lợi ích lớn nhất của hệ thống kéo là đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp và khách hàng mà không bị dư thừa hàng hóa, nhờ vậy mà giảm được mức độ tồn kho dẫn đến giảm chi phí logistics. Chiến lược kéo cũng làm giảm thời gian đặt hàng nhờ khả năng

dự báo tốt những đơn đặt hàng sắp đến của các nhà bán lẻ. Giảm tồn kho của các nhà bán lẻ khi mức tồn kho ở những cơ sở này tăng với thời gian đặt hàng dẫn đến giảm sự biến thông trong hệ thống mà các nhà sản xuất phải đối mặt, từ đó giảm cả tồn kho của nhà sản xuất.

Giải thích xu hướng kéo được áp dụng nhiều hơn: Chiến lược “kéo” thay thế dần cho chiến lược “đẩy” là một trong ba xu hướng của logistics trong những thập niên đầu của thế kỷ XXI. Lý do là sự phát triển mạnh mẽ của khoa học công nghệ đã đẩy vòng đời sản phẩm trở nên ngắn hơn, tác động lớn đến hoạch định và tổ chức sản xuất. Nếu như trước kia vòng đời sản phẩm kéo dài từ 5-10 năm, ưu tiên số một của các tập đoàn là tiêu chuẩn hóa sản phẩm, tổ chức sản xuất theo dây chuyền, sản xuất theo chiến lược “đẩy” với số lượng lớn để hạ giá thành sản phẩm và vận dụng đường cong kinh nghiệm. Nhưng hiện nay vòng đời sản phẩm ngắn hơn, vấn đề sống còn không phải là việc mở rộng quy mô sản xuất tới mức tối đa, mà phải linh hoạt thay đổi quy trình sản xuất theo nhu cầu thực tế. Sự biến đổi đó dẫn đến phải áp dụng phương pháp quản lý logistics kéo nhằm tối ưu hóa toàn hệ thống logistics (từ cung ứng nguyên vật liệu, máy móc thiết bị đầu vào cho sản xuất, lưu thông và tiêu thụ) thay vì chỉ tối ưu hóa trong sản xuất nhưng lại làm tăng chi phí trong lưu thông (do tăng tồn kho) như trước đây.

Hơn nữa, logistics kéo là quá trình sản xuất được dẫn dắt bởi hoạt động trao đổi mua bán trên thực tế hơn là dự đoán mức nhu cầu. Cơ chế logistics kéo chỉ sản xuất những sản phẩm đã được bán hoặc được khách hàng đặt mua, nhằm mục tiêu đáp ứng được nhu cầu dự trữ cuối cùng của người tiêu dùng. Trong khi cơ chế đẩy hạn chế khả năng liên kết giữa các nhà cung cấp, nhà sản xuất và nhà phân phối. Với xu hướng toàn cầu hóa và mở cửa nền kinh tế, các doanh nghiệp đang hướng tới việc cung ứng sản phẩm không chỉ trong phạm vi nội địa mà còn vươn ra quốc tế. Thị trường tiêu thụ được mở rộng do đó việc xác định được nhu cầu khách hàng, số lượng mua bán cần thiết là yếu tố thiết yếu để thống nhất được nhà sản xuất và người tiêu dùng.

4. Trình bày đặc điểm của vận chuyển đơn phương thức và vận chuyển đa phương thức? Tại sao các doanh nghiệp thường phải thuê ngoài nếu muốn sử dụng vận tải đa phương thức? Cho ví dụ minh họa?

- **Đặc điểm vận chuyển đơn phương thức:**

Vận tải đơn phương thức (unimodal transport) là loại hình vận tải sử dụng một phương thức vận tải duy nhất, người vận tải phát hành chứng từ vận tải của mình (B/L, AWB, phiếu gửi hàng). Loại hình này cho phép chuyên doanh hoá cao, tạo khả năng cạnh tranh và hiệu quả do mỗi loại phương tiện vận tải đều có những ưu thế và hạn chế riêng như đã trình bày ở trên.

Nhược điểm của vận chuyển đơn phương thức là khi phải vận chuyển trên nhiều tuyến đường khác nhau lại phải tiến hành giao dịch với từng người vận chuyển hay sử dụng nhiều vận đơn nên việc quản lý trở nên phức tạp và làm tăng chi phí. Phần lớn, vận tải đơn phương thức chỉ thích hợp cho những khách hàng có nhu cầu vận chuyển nội địa, với số lượng hàng hóa nhỏ, ít công kênh,...

- **Đặc điểm của vận chuyển đa phương thức:**

Vận tải đa phương thức (multimodal transport) là hình thức vận chuyển hàng hóa thông qua việc phối hợp ít nhất hai loại phương tiện vận tải khác nhau, trên cơ sở một hợp đồng duy nhất, một chứng từ vận tải, một chế độ trách nhiệm và chỉ một người chịu trách nhiệm hoàn toàn về hàng hóa trong suốt hành trình chuyên chở từ điểm nhận hàng đến điểm giao hàng. Vận tải đa phương thức chính là lựa chọn phù hợp cho các cá nhân, công ty, doanh nghiệp muốn chuyển hàng ra nước ngoài, hoặc muốn chuyển hàng với số lượng lớn...

Vận chuyển đa phương thức lợi dụng được ưu thế vốn có của nhiều loại phương tiện vận tải để cung ứng dịch vụ vận tải thống nhất với tổng chi phí thấp hay tạo ra các giao dịch trọn gói với giá cả hợp lý. Thời gian giao hàng được rút ngắn nhờ giảm được lãng phí thời gian ở các điểm trung chuyển. Tạo ra điều kiện tốt hơn để khai thác phương tiện vận tải, xếp dỡ hàng hóa và cơ sở hạ tầng, tiếp nhận công nghệ mới và quản lý có hiệu quả hơn hệ thống vận tải. Để sử dụng vận tải đa phương thức cần rất nhiều những thay đổi về hạ tầng, phương tiện và phương pháp quản lý một cách đồng bộ.

Các doanh nghiệp thường phải thuê ngoài nếu muốn sử dụng vận tải đa phương thức bởi vì:

Một là, việc đầu tư cho vận chuyển vô cùng tốn kém, nhất là khi đối với vận chuyển đa phương thức khi sử dụng ít nhất hai phương thức vận tải trở lên. Chi phí đầu tư cho một phương tiện vận chuyển không hề nhỏ do phát sinh thêm các khoản tiền đầu tư, bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị, tiền nguyên vật liệu để cung cấp cho quá trình hoạt động,... Nếu doanh nghiệp đầu tư thêm nhiều phương tiện khác thì số tiền phải bỏ ra rất lớn, nhưng không phải phương tiện nào cũng được sử dụng thường xuyên gây ra lãng phí.

Việc tăng cao chi phí đầu tư chắc chắn sẽ khiến doanh nghiệp khó khăn trong việc quản lý tài chính, đẩy giá sản phẩm lên cao, chắc chắn đây không hề tốt trong môi trường các doanh nghiệp cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Kèm theo đó là các vấn đề về quản lý vận chuyển sẽ khiến công ty bị phình to lên rất nhiều, nếu doanh nghiệp không đủ tiềm lực và khả năng thì chắc chắn sẽ không thể vận hành tốt được. Vì vậy việc tiết kiệm được một khoản đầu tư lớn về vận tải và các vấn đề quản lý liên quan sẽ

giúp công ty chuyên sâu hơn vào lĩnh vực mà mình hoạt động hơn, nâng cao hiệu quả kinh doanh

Hai là, giúp nâng cao chất lượng khách hàng và tăng nhanh tốc độ vận động của hàng hóa. Việc thuê ngoài dịch vụ vận chuyển sẽ giúp gia tăng thêm sự hài lòng của khách hàng. Vì đội ngũ vận chuyển chuyên nghiệp có nghiệp vụ, chuyên môn cao luôn thể hiện được tác phong làm việc gây ấn tượng với khách hàng. Nhờ tận dụng được lợi thế này mà hàng hóa có thể rút ngắn thời gian vận chuyển và khối lượng vận chuyển cũng lớn hơn. Từ đó việc vận chuyển ra nước ngoài không còn là vấn đề quá khó khăn với doanh nghiệp.

Ba là, bộ máy nhân sự của doanh nghiệp trở nên gọn gàng hơn, từ đó tập trung tối đa cho việc phát triển kinh doanh hơn. Doanh nghiệp chỉ cần tập trung vào hoạt động kinh doanh sản xuất của mình, chuyển trách nhiệm vận tải phức tạp sang cho những đơn vị chuyên vận chuyển hàng hóa. Hiện nay, các dịch vụ thuê ngoài vận chuyển phát triển mạnh với nhiều doanh nghiệp kinh doanh với nhiều hình thức khác nhau như dịch vụ chuyển phát nhanh, dịch vụ ship COD, vận tải container,... Lựa chọn được đối tác vận chuyển uy tín giúp phát triển thêm các mối quan hệ kinh doanh và tăng cường kỹ năng quản lý của doanh nghiệp.

- **Ví dụ minh họa:**

Công ty Damen - một nhà xuất khẩu vải từ Campuchia muốn xuất hàng hóa sang Mỹ, hàng hóa được áp dụng chuyên chở như sau: Hàng từ kho (cơ sở của người bán, được đưa ra cảng Pnompenh bằng vận tải ô tô (ô tô này thuộc sở hữu của công ty Damen). Tại cảng Pnompenh hàng hóa được xếp lên các sà lan, các sà lan vận chuyển hàng hóa dọc theo sông Mê Kông về cảng Cái Mép (Việt Nam), tại đây hàng hóa sẽ được chuyển tải từ các sà lan lên tàu biển và sẽ được tàu biển chuyên chở sang Mỹ (theo lịch trình đã công bố trước). Lúc này, công ty Damen đã sử dụng dịch vụ của Công ty vận tải thủy Tân cảng để thực hiện chuyển hàng từ Việt Nam sang Mỹ.

Trong quá trình chuyên chở hàng hóa từ Campuchia sang Mỹ, công ty Damen không thể tự chủ được hết các loại phương tiện vận chuyển vì đây là vận chuyển quốc tế. Việc vận tải cũng sẽ mất nhiều thời gian và thủ tục xử lý phức tạp. Công ty vận tải thủy Tân cảng lại chuyên về nghiệp vụ vận chuyển nên sẽ đảm bảo cho hàng được lưu thông nhanh chóng và hiệu quả. Vận chuyển hàng hóa trở nên an toàn và hiệu quả hơn.

5. Loại phương tiện vận tải nào được sử dụng nhiều nhất trong kết nối vận tải đa phương thức? Cho biết những lợi ích cơ bản của kiểu kết hợp đường bộ - đường sắt trong vận tải đa phương thức? Ví dụ minh họa?

Theo thống kê, lượng hàng hoá vận chuyển bằng đường bộ tăng đều qua mỗi năm tiếp tục đạt kỷ lục và vẫn trong xu hướng tăng, với rất nhiều loại hình dịch vụ đa dạng bởi số lượng nhà cung cấp đông đảo. Theo báo cáo logistics Việt Nam 2019, tính đến 8 tháng đầu năm 2019, đạt trên 77% tổng lượng hàng vận chuyển. Phương thức vận chuyển này thực sự là một bộ phận quan trọng của mạng lưới logistics của nhiều doanh nghiệp vì khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng một cách hiệu quả.

Hiện nay, có rất nhiều loại phương tiện vận tải như máy bay, tàu thủy, xe chở hàng,... Sự kết hợp giữa các loại hình phương tiện giúp cho việc chuyên chở hàng hóa hiệu quả và nhanh chóng hơn. Theo ý kiến cá nhân của em, dựa trên báo cáo về logistics Việt Nam và xét theo ưu nhược điểm của từng phương tiện thì xe tải chở hàng là phương tiện vận tải được sử dụng nhiều nhất trong kết nối vận tải đa phương thức. Đây là phương tiện vận tải phổ biến, chuyên dụng, tính cơ động cao trên đường bộ, dễ dàng di chuyển đến những nơi mà các phương tiện khác không thể đến được. Ví dụ như nếu vận chuyển bằng đường thủy, thì khi bốc dỡ hàng hóa ở cảng, hàng hóa cũng sẽ được xếp lên các xe tải để chở đi đến với khách hàng hoặc là tiếp tục cuộc hành trình của hàng hóa sang 1 phương thức vận chuyển khác như tàu hỏa, máy bay,... Và ngược lại từ máy bay, hay tàu hỏa,... cũng đều như vậy. Có thể nói, vận chuyển bằng xe tải chở hàng là phương tiện kết nối trong vận tải đa phương thức.

Lợi ích của kiểu kết hợp đường bộ - đường sắt trong vận tải đa phương thức:

Mô hình vận tải đường bộ sử dụng phương tiện có tính linh hoạt cao là ô tô kết hợp với vận tải hàng không. Sử dụng phương tiện máy bay với độ an toàn cao, thời gian vận chuyển ngắn trên quãng đường dài (Road – Air).

Việc sử dụng để phối hợp cả ưu thế của vận tải ô tô và vận tải hàng không. Mô hình RA là sự kết hợp tính cơ động linh hoạt của ô tô với độ dài vận chuyển của máy bay; hay còn gọi là dịch vụ nhặt và giao (Pick up and delivery):

- Theo phương thức này, người kinh doanh vận tải sử dụng ô tô để tập trung hàng về các cảng hàng không. Hoặc từ các cảng hàng không chở đến nơi giao hàng ở các địa điểm khác.
- Hoạt động vận tải ô tô thực hiện ở đoạn đầu và đoạn cuối của quá trình vận tải; có tính linh động cao, đáp ứng cho việc thu gom; tập trung hàng về đầu mối là cảng hàng không sân bay.

– Hoạt động vận tải hàng không thực hiện trung gian chuyên chở hàng hóa phục vụ cho các tuyến bay đường dài liên tỉnh có các cảng hàng không.

Sự kết hợp của hai mô hình này trong vận tải hàng hóa nhằm phát huy ưu điểm giữa tính an toàn và tốc độ cùng với tính cơ động và linh hoạt mà hai loại phương tiện này sở hữu. Đối với phương tiện tàu hỏa, thì ưu điểm chính có nó đó chính là khối lượng vận chuyển vô cùng lớn thế nhưng, nhược điểm lớn nhất của nó đó là tính cơ động, khi chỉ có thể đi từ ga tới ga, trên 1 tuyến đường ray cố định. Và vận tải bằng ô tô tải sẽ bù đắp chính điểm yếu đó chính là tính cơ động cao. Kết hợp 2 phương thức này, sẽ bù trừ những điểm yếu của nhau và vẫn phát huy đúng điểm mạnh của phương thức của mình, điều này sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian, tiền bạc, tăng khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng hơn.

Ví dụ về kết hợp vận tải đường bộ và đường sắt:

Công ty Thành Đô ở Hải Phòng chuyên kinh doanh gỗ và thực hiện giao hàng cho đối tác kinh doanh ở quận 1, Sài Gòn với số lượng 1000 tấn gỗ. Do việc di chuyển từ Hải Phòng vào thành phố Hồ Chí Minh rất xa, Công ty này dùng xe công để chở hàng từ cảng Hải Phòng về ga Hải Phòng. Tại đây, hàng hóa được đưa lên tàu hỏa và vận chuyển vào nhà ga ở Quận 3, sau đó đối tác sẽ thuê xe tải sẽ vận chuyển gỗ về nhà kho ở quận 1.

Nếu chỉ dùng xe công vận chuyển gỗ vào Sài Gòn thì việc chuyên chở 1000 tấn gỗ là rất khó khăn và phải thuê nhiều xe, chi phí đi lại tốn kém và rất nguy hiểm. Vận chuyển gỗ bằng đường sắt đảm bảo sự an toàn và đảm bảo được khối lượng lớn hàng hóa. Vì đường sắt là tuyến giao thông cố định nên tàu hỏa chỉ chạy trên 1 trục đường, giảm thiểu được việc gây tai nạn giao thông so với chuyên chở bằng xe tải và cũng tiết kiệm chi phí vận tải.

PHẦN 2. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Một nhà bán lẻ có 1.000 siêu thị bán lẻ ở 27 quốc gia trên thế giới với ưu thế cạnh tranh là giá thấp. Khoảng 85% hàng hóa bán ra tại các siêu thị của tập đoàn đi qua các trung tâm phân phối (DC) có quy mô lớn và do công ty sở hữu. Các trung tâm phân phối này luôn bảo đảm cho dòng hàng hóa dồi dào, ổn định.

Câu 1: So sánh các đặc điểm của kho hàng truyền thống với các trung tâm phân phối (DC) mà nhà bán lẻ sử dụng?

Giống nhau: Được xây dựng và tổ chức để lưu trữ hàng hóa với thiết kế (tường, sàn, mái, lối đi...) như một kho hàng.

Khác nhau: trong hoạt động nội bộ vào trách nhiệm của từng khái niệm là khác nhau.

	<i>Kho hàng</i>	<i>Trung tâm phân phối</i>
Mục tiêu	<ul style="list-style-type: none"> - Bảo quản hàng hóa an toàn và hiệu quả. - Tổ chức sắp xếp nhằm tối ưu chi phí lưu trữ và thuận tiện cho xuất, nhập hàng hóa. 	Cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng như nhận hàng an toàn, nhanh chóng, phục vụ tốt.
Cơ sở hạ tầng	<ul style="list-style-type: none"> - Lớn, tập trung. - Không gian chỉ phục vụ cho chứa hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhỏ hơn, phân bố theo vùng. - Tận dụng tối đa không gian chứa hàng. - Điểm trung chuyển giúp hàng hóa di chuyển nhanh, cộng với các giá trị dịch vụ gia tăng.
Chức năng	Lưu trữ hàng hóa.	Lưu trữ hàng hóa và phân phối một cách chuyên dụng.
Dịch vụ	<p>Bóc xếp, nâng hạ hàng hóa, đóng gói, soạn hàng.</p> <p>Một số đơn vị có thêm dịch vụ vận chuyển giao hàng.</p>	Vận tải, cross docking, dán nhãn và đóng gói, hoàn thiện đơn hàng, chuẩn bị đơn đặt hàng, gửi hàng, nhận hàng, vận chuyển, xử lý hàng hóa được trả về, đo lường hiệu suất.

Công nghệ	Các số liệu không quá phức tạp nên thường quản lý bằng file excel.	Có khu vực xử lý đơn hàng, hệ thống quản lý vận tải và quản lý kho hiện đại để thực hiện các hoạt động: tiếp nhận hàng, quét mã vạch, xác định vị trí, xử lý đơn hàng, bốc dỡ và bốc xếp.
Mối quan hệ	Thường chỉ tập trung vào việc tối ưu hóa chi phí mà rất ít quan tâm đến vấn đề dịch vụ khách hàng.	Là liên kết quan trọng giữa nhà cung cấp và khách hàng nên phải tìm cách tối ưu chi phí lưu trữ và đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Từ so sánh, có thể thấy rằng trung tâm phân phối (DC) là sự nâng cấp của nhà kho, định hướng vào dịch vụ và giá trị gia tăng, tích hợp với hệ thống phân phối và chuỗi cung ứng. Kết quả là thời gian xử lý đơn hàng tăng nhanh hơn, không gian chứa hàng được tận dụng tốt hơn, mức độ chính xác tồn kho cao, năng suất lao động của công nhân tăng, chi phí di chuyển sản phẩm trong kho giảm.

Câu 2. Việc công ty sở hữu và điều hành các trung tâm phân phối này có liên quan như thế nào đến chiến lược bán hàng giá thấp của họ?

Việc tận dụng các trung tâm phân phối giúp cho các công ty không phải dự trữ nhà kho để bán lẻ. Với quy mô của công ty là 1.000 siêu thị bán lẻ ở 27 quốc gia trên thế giới có thể cho thấy lượng sản phẩm họ sản xuất ra là vô cùng lớn. Nếu vừa đảm bảo cho khâu sản xuất, vừa lo quá trình dự trữ và phân phối sẽ là gánh nặng hết sức to lớn cho công ty. Thay vì sử dụng nhà kho, công ty sở hữu và điều hành các DC bởi vì nó sẽ cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng chỉ dành riêng cho việc lưu trữ các trung tâm phân phối như cross-docking, thực hiện đơn đặt hàng, đóng gói,... Trung tâm phân phối chỉ lưu trữ số lượng yêu cầu của đúng sản phẩm đúng chỗ vào đúng thời điểm.

Khi có các đơn đặt hàng gửi về cho nhà cung cấp, nhà cung cấp sẽ cung cấp sản phẩm cho các DC, trong DC các lô hàng từ nhiều nhà cung cấp sẽ được đóng gói, chia nhỏ, để chuyển trực tiếp về các siêu thị bán lẻ. Với việc này, công ty sẽ vừa cung cấp đủ hàng so với nhu cầu của các siêu thị qua các đơn đặt hàng, vừa đáp ứng được tốc độ luân chuyển hàng hóa nhanh nhất của thể, và cắt giảm được một phần rất lớn chi phí

dự trữ vì vấn đề dự trữ đã được đẩy về bên nhà cung cấp. Những khoản tiền tiết kiệm được này sẽ chuyển trực tiếp vào giá thành của các sản phẩm họ bán, vì vậy, công ty sẽ có lợi thế cạnh tranh về giá cả so với các đối thủ.

Tận dụng việc các DC vừa rút ngắn thời gian chu chuyển hàng hóa, giảm thiểu các khâu phức tạp trong dự trữ và phân phối hàng hóa giúp công ty tiết kiệm được nhiều chi phí ở các khâu. Vì vậy, giá thành của sản phẩm cũng được tối ưu nên công ty sẽ có lợi thế cạnh tranh về giá so với các đối thủ.

Câu 3. Nếu vì mục tiêu giá thấp mà chất lượng dịch vụ logistics kém (giao hàng chậm, dự trữ không đủ, tỷ lệ hoàn thành đơn hàng thấp...) thì nhà bán lẻ nói trên có đạt được mức doanh thu và lợi nhuận tốt trong dài hạn được hay không?

Không. Vì việc kinh doanh trong dài hạn, muốn hiệu quả phải dựa trên sự đảm bảo cung cấp hàng hóa đúng thời gian, giá cả hợp lý và chất lượng dịch vụ tốt, thỏa mãn được nhu cầu khách hàng.

Theo đuổi chiến lược giá cả thấp giúp hàng hóa dễ cạnh tranh hơn trên thị trường. Nhưng đó không phải là yếu tố quyết định tất cả. Nếu dịch vụ logistics kém như giao hàng chậm, dự trữ không đủ và tỷ lệ hoàn thành đơn hàng thấp...không đảm bảo được hàng hóa đến đúng thời điểm người tiêu dùng cần. Giả sử nhà bán lẻ này cung cấp hàng may mặc cho các quốc gia khác, trong đó có Việt Nam. Mùa đông, người dân Việt Nam có nhu cầu tiêu dùng các loại áo giữ nhiệt, áo phao... để giữ ấm trong đợt gió mùa đông bắc. Nhưng do dịch vụ logistics kém mà đến tận mùa xuân, sau tiết Thanh minh hàng quần áo đại hàn mới về đến Việt Nam thì người dân sẽ không có nhu cầu sử dụng nữa. Kết quả là cho dù giá thấp nhưng hàng vẫn bị tồn kho và mặt hàng thời trang dễ bị lỗi mốt. Gánh nặng này sẽ đẩy xuống các siêu thị. Giao hàng chậm cam kết khiến các siêu thị có thể từ chối nhận hàng theo hợp đồng. Điều này không chỉ không đáp ứng kịp thời nhu cầu khách hàng mà việc logistics kém hiệu quả còn khiến cho nhà bán lẻ bị mất uy tín, không nhận được các đơn đặt hàng tiếp theo và bị thay thế bởi các đơn vị khác.

Với quy mô cung cấp cho 1000 siêu thị thì việc giao hàng chậm trễ 1 lần có thể ảnh hưởng đến cả một hệ thống và gây ra khó khăn cho việc tiêu thụ sản phẩm. Nếu xét trong dài hạn, dịch vụ của nhà bán lẻ này sẽ gây ức chế cho các siêu thị và dẫn đến mất dần những cơ hội hợp tác trong tương lai. Ảnh hưởng doanh thu và lợi nhuận của nhà bán lẻ.

Câu 4. Tốc độ chu chuyển hàng hóa nhanh tại DC có ảnh hưởng như thế nào đến quyết định về quy mô dự trữ của nhà bán lẻ này?

Tốc độ chu chuyển hàng hóa nhanh tại DC có ảnh hưởng vô cùng lớn đến quyết định về quy mô dự trữ của nhà bán lẻ. Đó là nền tảng và cơ sở để xác định số lượng dự trữ.

Nếu DC hoạt động logistics hiệu quả, hàng hóa được chu chuyển với tốc độ nhanh và nhịp nhàng thì sẽ không tốn nhiều chi phí cho hoạt động tồn kho. Để đạt được tốc độ nhanh và chi phí logistics thấp thì quy mô dự trữ trong chuỗi phải nhỏ nhất. Khi tốc độ trung chuyển hàng hóa tại các kênh phân phối nhanh thì quy mô dự trữ của các nhà bán lẻ lại sẽ thấp đi, tiết kiệm được nhiều chi phí hơn và chuỗi cung ứng trở nên nhịp nhàng. Ngược lại, nếu các DC luân chuyển hàng hóa chậm làm gián đoạn chuỗi cung ứng thì tỷ lệ tồn kho của nhà bán lẻ sẽ cao, quy mô dự trữ lớn hơn.

TLTK:

<https://tailieu.vn/doc/tieu-luan-chien-luoc-keo-va-day-1174186.html>

<https://ntlogistics.vn/tin-tuc/tin-chuyen-nganh/thue-ngoai-dich-vu-van-chuyen-giup-doanh-nghiep-tiet-kiem-chi-phi.html#:~:text=Nh%C3%ACn%20chung%2C%20ngo%C3%A0i%20v%E1%BA%A5n%20%C4%91%E1%BB%81,v%E1%BA%ADn%20%C4%91%E1%BB%99ng%20c%E1%BB%A7a%20h%C3%A0ng%20h%C3%B3a.&text=Gi%C3%BAp%20b%E1%BB%99%20m%C3%A1y%20nh%C3%A2n%20s%E1%BB%B1,ph%C3%A1t%20tri%E1%BB%83n%20kinh%20doanh%20h%C6%A1n>