

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Khái niệm Quản trị chuỗi cung ứng (SCM) lần đầu xuất hiện vào những năm 1980, và phổ biến trên thế giới vào những năm 1990. Từ đó, quy trình này đã trở nên quen thuộc và được áp dụng thành công vào rất nhiều công ty lớn như: Dell, Toyota, và đặc biệt là Wal-mart. Nhờ vào thành công trong quản trị chuỗi cung ứng, từ đó có được lợi thế về chi phí và giá cả so với các đối thủ cạnh tranh mà Wal-mart nhanh chóng trở thành một đế chế bán lẻ khổng lồ nhất trên thế giới. Trong khi đó, ở Việt Nam hiện nay khái niệm SCM đã được nhắc đến nhiều, các doanh nghiệp cũng đã bắt đầu chú ý tới, tuy nhiên để hiểu rõ SCM là gì, làm thế nào để xây dựng và quản trị chuỗi cung ứng thành công thì hầu hết các doanh nghiệp vẫn đang băn khoăn. Thực trạng các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực bán lẻ hiện nay là một điển hình. Từ sau khi Việt Nam gia nhập WTO, và đặc biệt từ năm 2009 Việt Nam mở cửa hoàn toàn thị trường bán lẻ cho các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài vào, thì các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam mới thật sự lo sợ mất vị thế trên thị trường. Và một giải pháp cần thiết nhằm giúp các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam giữ vững thị trường đó chính là quản trị hiệu quả chuỗi cung ứng. Với mong muốn giúp các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam làm rõ các vấn đề có liên quan đến quản trị chuỗi cung ứng, tôi lựa chọn đề tài *“Quản trị chuỗi cung ứng của tập đoàn bán lẻ Wal-mart và bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam”*.

2. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của khóa luận là hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của tập đoàn bán lẻ Wal-mart.

Phạm vi nghiên cứu: Về nội dung: bài luận làm rõ các vấn đề về quản trị chuỗi cung ứng, hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của Wal-mart, từ đó đề xuất một số bài học về quản trị chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam. Về không gian: phạm vi tìm hiểu là tập đoàn bán lẻ Wal-mart, các công ty bán lẻ Việt Nam.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích của bài luận là nghiên cứu vấn đề quản trị chuỗi cung ứng từ lý thuyết tới thực tiễn áp dụng tại tập đoàn Wal-mart nhằm đưa ra một số bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam

4. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt được mục đích nghiên cứu như trên, nhiệm vụ nghiên cứu của bài luận gồm:

- Làm rõ những vấn đề cơ bản về chuỗi cung ứng, quản trị chuỗi cung ứng, cũng như quy trình quản trị chuỗi cung ứng.
- Phân tích hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của tập đoàn bán lẻ Wal-mart.
- Tìm hiểu về thực trạng quản trị chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam.
- Đề xuất một số bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam từ thành công của Wal-mart trong hoạt động quản trị chuỗi cung ứng.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập và xử lý thông tin từ: sách báo, internet...
- Phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh...

6. **Bố cục khóa luận:** khóa luận gồm 3 chương

Chương 1: Tổng quan về chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng.

Chương 2: Quản trị chuỗi cung ứng của tập đoàn bán lẻ Wal-mart.

Chương 3: Bài học kinh nghiệm về quản trị chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam.

Trong quá trình nghiên cứu, tôi đã nhận được sự giúp đỡ, hướng dẫn nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Ngoại Thương. Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới người thầy đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo tôi – GS, TS Hoàng Văn Châu.

Hà Nội, tháng 5 năm 2012

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ CHUỖI CUNG ỨNG VÀ QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG

1.1. Khái quát chung về chuỗi cung ứng

Ngày nay, để thành công trong bất kỳ môi trường kinh doanh nào, các doanh nghiệp không chỉ tập trung vào hoạt động của riêng mình mà phải tham gia vào công việc kinh doanh của nhà cung cấp cũng như khách hàng của nó. Bởi lẽ, khi doanh nghiệp muốn đáp ứng sản phẩm hoặc dịch vụ cho khách hàng, họ buộc phải quan tâm sâu sắc hơn tới dòng dịch chuyển của nguyên vật liệu, cách thức thiết kế, đóng gói sản phẩm, và dịch vụ của nhà cung cấp, cách thức vận chuyển, bảo quản sản phẩm, và những mong đợi thực sự của người tiêu dùng, hoặc khách hàng cuối cùng. Cạnh tranh có tính toàn cầu ngày càng khốc liệt, chu kỳ sống của sản phẩm mới ngày càng ngắn hơn, mức độ kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao hơn, đã thúc ép các doanh nghiệp phải đầu tư và tập trung nhiều hơn vào chuỗi cung ứng của mình. Thêm vào đó, những tiến bộ liên tục và đổi mới trong công nghệ truyền thông và vận tải, đã thúc đẩy sự phát triển không ngừng của chuỗi cung ứng và những kỹ thuật để quản lý chuỗi cung ứng. Vậy, chuỗi cung ứng là gì?

“Chuỗi cung ứng bao gồm mọi công đoạn có liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ gồm nhà sản xuất và nhà cung cấp, mà còn gồm nhà vận chuyển, kho, người bán lẻ và bản thân khách hàng”¹ (Sunil Chopra, Pete Meindl, 2007). Trong mỗi một tổ chức, như nhà sản xuất, chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các chức năng liên quan tới việc nhận và hoàn thành đơn hàng. Những chức năng này bao hàm và không bị hạn chế trong việc phát triển sản phẩm mới, marketing, sản xuất, phân phối, tài chính và dịch vụ khách hàng.

¹ Sunil Chopra, Pete Meindl, 2007, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

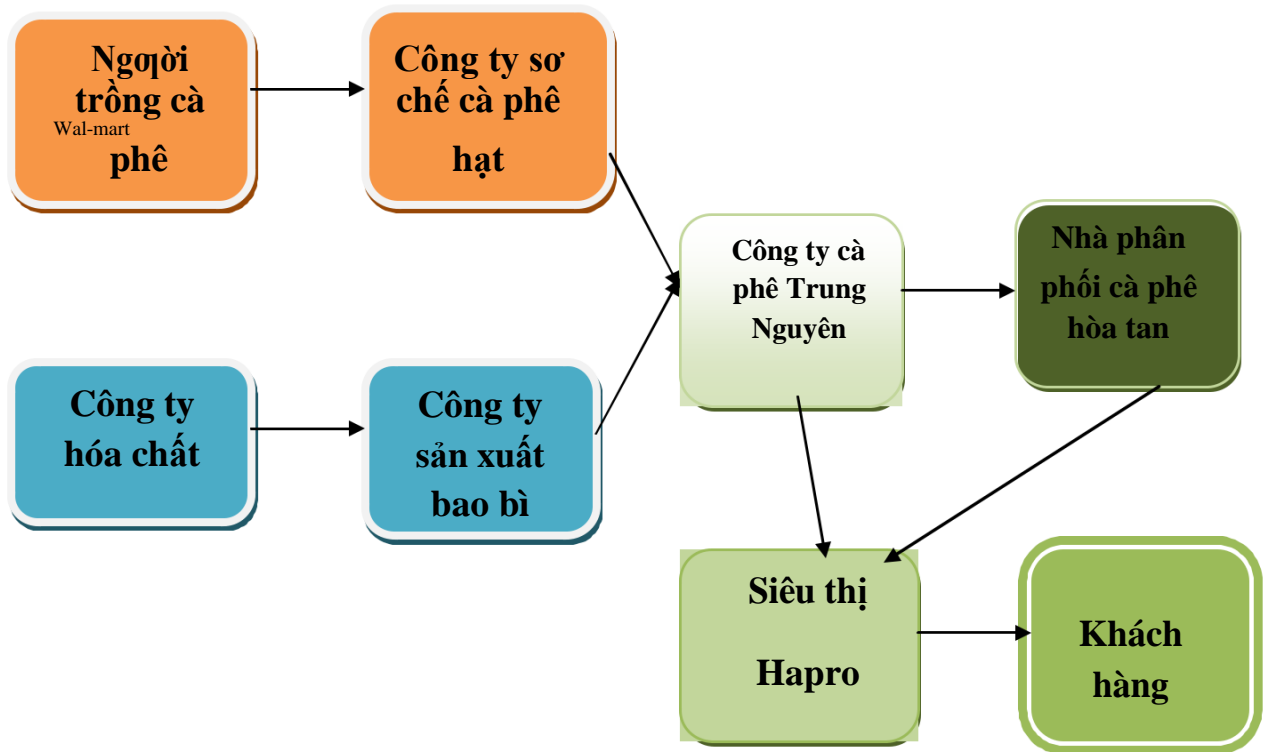
“Chuỗi cung ứng là sự liên kết với các công ty nhằm đưa sản phẩm hay dịch vụ vào thị trường.”² (Stock và Elleam, 1998)

“Chuỗi cung ứng là một mạng lưới các lựa chọn sản xuất và phân phối nhằm thực hiện các chức năng thu mua nguyên liệu, chuyển đổi nguyên liệu thành bán thành phẩm và thành phẩm, và phân phối chúng cho khách hàng”³ (Ganesham, Ran and Terry P.Harrison, 1995).

Hãy xem xét một ví dụ, một khách hàng đi siêu thị Hapro để tìm mua loại cà phê hòa tan 3 trong 1 của Trung Nguyên. Chuỗi cung ứng bắt đầu với khách hàng này và nhu cầu về cà phê hòa tan. Tiếp theo đó, chuỗi cung ứng tiếp tục với siêu thị Hapro mà khách hàng lựa chọn. Tại đó, siêu thị Hapro đã lưu kho một lượng sản phẩm cà phê hòa tan để phục vụ nhu cầu của khách hàng. Sản phẩm cà phê có thể do một công ty phân phối cung cấp cho siêu thị hoặc có thể được cung cấp trực tiếp bởi nhà sản xuất là công ty Trung Nguyên. Công ty Trung Nguyên, để sản xuất ra sản phẩm, phải mua nguyên liệu là cà phê sơ chế từ các nhà cung cấp khác. Còn những nhà cung cấp này lại nhận nguyên liệu là cà phê hạt từ những người trồng cà phê. Chuỗi cung ứng còn bao gồm những công ty sản xuất bao bì để bao gói sản phẩm cà phê do Trung Nguyên sản xuất. Chuỗi cung ứng này, được minh họa tại hình 1.1 như sau:

² Lambert, Stock và Elleam , 1998, *Fundamentals of Logistics Management*, Boston MA: Irwin/McGraw-Hill.

³ Ganesham, Ran and Terry P.Harrison, 1995, *An introduction to supply chain management*.



Hình 1.1: Các giai đoạn của chuỗi cung ứng cà phê

Chuỗi cung ứng luôn hàm chứa tính năng động và liên quan tới những dòng liên tục về thông tin, sản phẩm và tài chính giữa các giai đoạn khác nhau. Trong ví dụ trên, Hapro cung cấp những thông tin về sản phẩm, giá cả, cũng như các thông tin sẵn có của sản phẩm cho khách hàng. Khách hàng trả tiền cho Hapro. Hapro sẽ truyền tải dữ liệu bán hàng cũng như đơn đặt hàng đến nhà kho hoặc nhà phân phối, và họ sẽ chuyển hàng đến cửa hàng. Đổi lại, Hapro sẽ chuyển tiền cho nhà phân phối sau khi nhận được hàng. Nhà cung cấp cũng thông tin về giá cả cũng như lịch trình giao hàng cho Hapro. Cứ như thế, dòng thông tin, nguyên vật liệu và tài chính sẽ luân chuyển trong toàn bộ chuỗi cung ứng.

Khách hàng là thành tố tiên quyết của chuỗi cung ứng. Mục đích then chốt cho sự hiện hữu của bất kỳ chuỗi cung ứng nào là để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, trong quá trình tạo ra lợi nhuận cho chính chuỗi cung ứng đó. Thuật ngữ “*chuỗi cung ứng*” gợi nên hình ảnh sản phẩm hoặc việc cung cấp dịch chuyển từ nhà cung cấp đến nhà sản xuất, đến nhà phân phối, đến nhà bán lẻ, và đến khách hàng dọc theo chuỗi

cung ứng. Điều quan trọng là phải hiểu rằng, dòng thông tin, sản phẩm, và tài chính luôn dịch chuyển dọc cả hai hướng của chuỗi.

1.2. Quản trị chuỗi cung ứng

1.2.1. Khái niệm:

Có rất nhiều định nghĩa về quản trị chuỗi cung ứng.

Theo Viện Quản Trị Chuỗi Cung Ứng Hoa Kỳ mô tả quản trị chuỗi cung ứng là *việc thiết kế và quản lý các tiến trình xuyên suốt, tạo giá trị cho các tổ chức để đáp ứng nhu cầu thực sự của khách hàng cuối cùng. Sự phát triển và tích hợp nguồn lực con người là yếu tố then chốt cho việc tích hợp chuỗi cung ứng thành công.*⁴

Theo Hội Đồng Chuỗi Cung Ứng thì quản trị chuỗi cung ứng là *việc quản lý cung và cầu, xác định nguồn nguyên vật liệu và chi tiết, sản xuất và lắp ráp, kiểm tra kho hàng và tồn kho, tiếp nhận đơn hàng và quản lý đơn hàng, phân phối qua các kênh và phân phối đến khách hàng cuối cùng.*⁵

Theo Hội Đồng Quản Trị Logistics thì quản trị chuỗi cung ứng là *“.....sự phối hợp chiến lược và hệ thống các chức năng kinh doanh truyền thống và các sách lược xuyên suốt các chức năng này trong một công ty cụ thể và giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng với mục đích cải thiện thành tích dài hạn của các công ty đơn lẻ và của cả chuỗi cung ứng”*⁶.

Từ các định nghĩa trên có thể rút ra một định nghĩa chung nhất về quản trị chuỗi cung ứng: ***“Quản trị chuỗi cung ứng là sự phối hợp của sản xuất, tồn kho, địa điểm và vận chuyển giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng nhằm đáp ứng nhu cầu và hiệu quả các nhu cầu của thị trường.”***

⁴The Institute for supply management: <http://www.ism.ws/glossary/?navItemNumber=7800>

⁵Courtesy of Supply chain Council, Inc., www.supply-chain.org

⁶ Courtesy of the Council of Logistics Management.

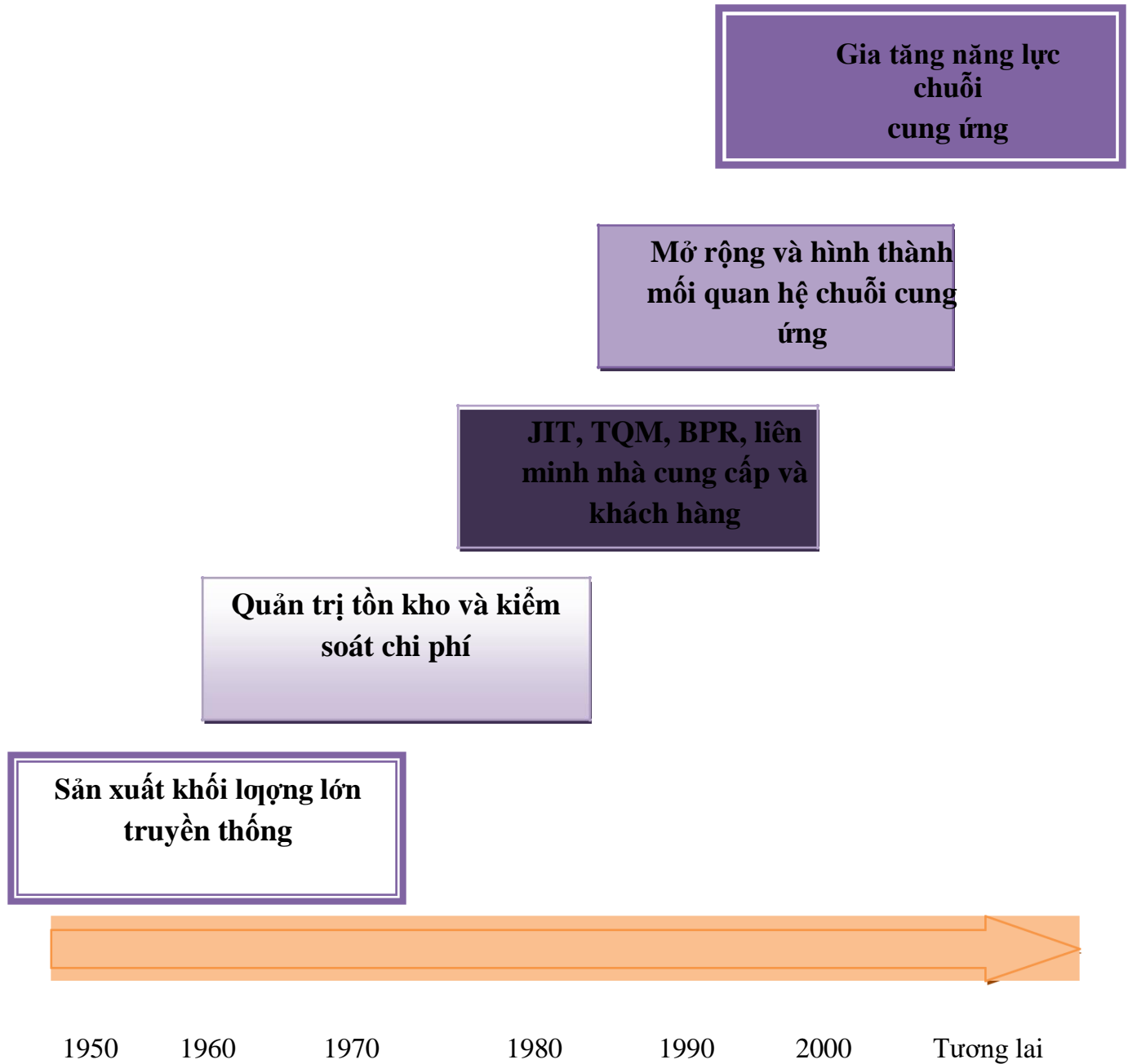
Điểm nhất quán giữa các định nghĩa trên đó là sự phối hợp và hợp nhất lượng lớn các hoạt động liên quan đến sản phẩm trong số các thành viên của chuỗi cung cấp nhằm cải thiện năng suất hoạt động, chất lượng, và dịch vụ khách hàng; nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững cho tất cả các tổ chức liên quan trong chuỗi cung ứng. Vì thế để quản trị chuỗi cung ứng thành công, các doanh nghiệp phải tích cực chia sẻ các thông tin có liên quan như: dự báo nhu cầu, kế hoạch sản xuất, các chiến lược marketing, việc cải tiến sản phẩm và dịch vụ, việc áp dụng công nghệ mới, kế hoạch thu mua, ngày giao hàng, và bất kỳ thông tin nào tác động đến các kế hoạch phân phối, sản xuất, và thu mua.

1.2.2. Lịch sử phát triển của quản trị chuỗi cung ứng:

Trong suốt thập niên 1950 và 1960, các công ty của Mỹ áp dụng công nghệ sản xuất hàng loạt để cắt giảm chi phí và cải tiến năng suất, trong khi ít chú ý đến việc tạo mối quan hệ với nhà cung cấp, cải thiện việc thiết kế quy trình và tính linh hoạt, hoặc cải thiện chất lượng sản phẩm. Thiết kế và phát triển sản phẩm mới diễn ra chậm chạp, lệ thuộc chủ yếu vào nguồn lực nội bộ, công nghệ và công suất. Chia sẻ công nghệ chuyên môn thông qua sự cộng tác giữa người mua và người bán là thuật ngữ hiếm nghe ở giai đoạn này. Tồn kho trong sản xuất tăng cao do các nhà máy tăng cường tồn kho để máy móc hoạt động thông suốt và cân đối dòng nguyên vật liệu.

Trong thập niên 1960 và 1970, hệ thống hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu (MRP) và hệ thống hoạch định nguồn lực sản xuất (MRPII) được phát triển; tầm quan trọng của quản trị nguyên vật liệu hiện quả càng được nhấn mạnh. Các phần mềm kiểm soát tồn kho ngày càng hiệu quả do sự phát triển của công nghệ thông tin đã giảm đáng kể chi phí tồn kho trong khi vẫn cải thiện truyền thông nội bộ về nhu cầu của các chi tiết cần mua cũng như nguồn cung.

Thập niên 1980 được xem như là thời kỳ nền móng cho quản trị chuỗi cung ứng. Thuật ngữ quản trị chuỗi cung ứng lần đầu tiên được sử dụng rộng rãi trên nhiều tạp chí ở Mỹ. Cạnh tranh trên thị trường toàn cầu ngày càng trở nên khốc liệt vào đầu



Hình 1.2: Những sự kiện lịch sử về quản trị chuỗi cung ứng⁷

Nguồn: Wisner, Tan, Leong, 2009,

⁷ Wisner, Tan, Leong, 2009, *Principles of Supply Chain management: A Balanced Approach*, tr.12, South-Western.

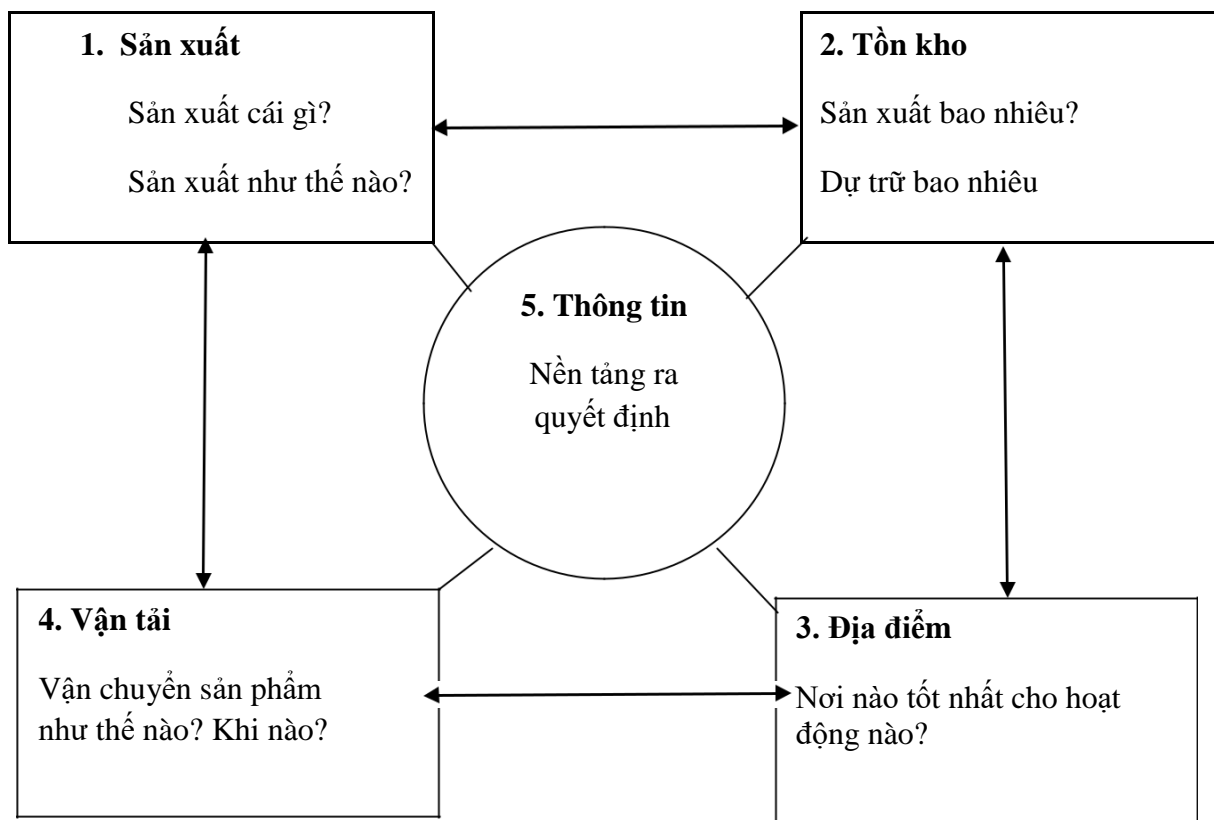
thập niên 1980 đã gây áp lực tới các nhà sản xuất cắt giảm chi phí, nâng cao chất lượng sản phẩm, và gia tăng mức độ phục vụ khách hàng. JIT và chiến lược quản trị chất lượng toàn diện TQM được các hãng sản xuất áp dụng nhằm cải thiện chất lượng, nâng cao hiệu suất, và thời gian giao hàng. Cùng với việc sử dụng ít tồn kho làm đệm cho lịch trình sản xuất, các doanh nghiệp bắt đầu nhận thấy lợi ích tiềm tàng và tầm quan trọng của mối quan hệ chiến lược và hợp tác giữa nhà cung cấp-người mua-khách hàng.

Để giải quyết những thách thức đang gia tăng vào đầu thập niên 1990 về cải thiện chất lượng, hiệu quả sản xuất, dịch vụ khách hàng và thiết kế, phát triển sản phẩm mới, các nhà sản xuất bắt đầu mua sản phẩm từ các nhà cung cấp chất lượng cao, có danh tiếng, và được chứng thực. Bên cạnh đó, các hãng sản xuất kêu gọi các nhà cung cấp tham gia vào việc thiết kế, phát triển sản phẩm mới, cũng như đóng góp ý kiến nhằm cải thiện dịch vụ, chất lượng, và giảm chi phí chung. Nhờ đó, doanh số của các doanh nghiệp sản xuất tăng thông qua sự cải tiến chất lượng, phân phối, và thiết kế sản phẩm, cũng như giảm chi phí nhờ vào việc quan tâm nhiều đến tiến trình, nguyên vật liệu, và các linh kiện trong quá trình sản xuất. Nhiều liên minh giữa nhà cung cấp-người mua đã thành công. Vào cuối những năm 1990, quản trị chuỗi cung ứng trở nên phổ biến hơn, như là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong thời gian đó, các học giả, các nhà quản trị bắt đầu nhận thức sâu sắc hơn sự khác biệt giữa logistics và quản trị chuỗi cung ứng. Phải tới thời điểm này thì quản trị chuỗi cung ứng mới được nhìn nhận như là hoạt động hậu cần bên ngoài doanh nghiệp. Khi ứng dụng các sáng kiến của quản trị chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp bắt đầu hiểu được sự cần thiết phải tích hợp tất cả các quy trình kinh doanh then chốt giữa các bên tham gia trong chuỗi cung ứng, cho phép chuỗi cung ứng hoạt động thống nhất. Tương tự, các doanh nghiệp cũng nhận ra lợi ích trong việc tạo ra các liên minh hay sự cộng tác với khách hàng. Trong tương lai, quản trị chuỗi cung ứng có thể nhấn mạnh tới mở rộng chuỗi cung ứng, gia tăng trách nhiệm của chuỗi và nhấn mạnh hơn nữa vào chuỗi cung ứng “xanh”, cũng như cắt giảm đáng kể chi phí của chuỗi.

1.2.3. Nội dung của quản trị chuỗi cung ứng:

Mỗi chuỗi cung ứng dù có quy mô, cấu trúc, và nhu cầu thị trường riêng, nhưng nhìn chung đều được cấu tạo từ 5 thành phần cơ bản: sản xuất, tồn kho, địa điểm, vận tải, và thông tin.⁸ (Michael Hugos, 2003)



Hình 1.3: 5 thành phần chính của chuỗi cung ứng

1.2.3.1. Sản xuất

Sản xuất chính là khả năng tạo ra và lưu trữ sản phẩm của chuỗi cung ứng. Nhà máy và nhà kho là những cơ sở vật chất trong sản xuất. Vấn đề cơ bản của những nhà quản lý khi ra quyết định sản xuất là làm thế nào để cân bằng giữa khả năng đáp ứng

⁸ Michael Hugos, 2003, *Essentials of Supply Chain Management, Ch.1: Basic Concepts of Supply Chain Management*, tr.1 – tr.41, John Wiley & Sons, Inc.

nhanh các nhu cầu của khách hàng và tính hiệu quả trong hoạt động sản xuất. Nếu phân xưởng và nhà kho được thiết kế với công suất quá lớn, các doanh nghiệp có thể linh hoạt và nhanh chóng đáp ứng được sự thay đổi về nhu cầu sản phẩm. Nếu hầu hết công suất của nhà máy và nhà kho được sử dụng thì chuỗi cung ứng khó có thể phản ứng kịp thời với sự thay đổi nhu cầu của khách hàng. Nói cách khác, công suất dư thừa làm tiêu tốn tiền của, công suất đó là công suất vô ích, không mang lại doanh thu. Do đó, công suất càng dư thừa thì việc sản xuất càng kém hiệu quả. Các nhà máy có thể được xây dựng để thích nghi với một trong hai phương thức sản xuất.

- Tập trung sản phẩm: Nhà máy thực hiện một loạt các hoạt động để tạo ra một dòng sản phẩm, từ việc sản xuất các bộ phận khác nhau của sản phẩm đó, rồi lắp ráp các bộ phận này thành một sản phẩm hoàn chỉnh.
- Tập trung chức năng: phương pháp này tập trung thực hiện chỉ một vài hoạt động: hoặc là chỉ sản xuất một nhóm bộ phận của sản phẩm hoặc chỉ lắp ráp. Những chức năng này có thể được áp dụng để sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau.

Phương thức tập trung sản phẩm thường dẫn đến việc phát triển chuyên sâu về một dòng sản phẩm ở mức chi phí giống với việc tập trung chuyên sâu vào một chức năng cụ thể. Các công ty phải quyết định sản xuất theo phương thức nào hoặc kết hợp những gì từ hai cách thức sản xuất đó để đạt được công suất và chuyên môn như mong đợi, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

Tương tự, hệ thống nhà kho cũng cần được xây dựng phù hợp với từng phương thức sản xuất khác nhau. Sau đây là ba phương pháp chính trong việc lưu kho sản phẩm:

- Lưu kho theo đơn vị: Theo phương pháp này, tất cả các sản phẩm cùng loại được lưu kho chung với nhau. Đây là cách lưu kho hiệu quả và dễ hiểu.

- Lưu kho theo chức năng: Với phương pháp này, tất cả những hàng hóa khác nhau nhưng có liên quan đến một nhu cầu nào đó của khách hàng hoặc một lĩnh vực công việc được lưu kho chung với nhau. Phương thức lưu kho này giúp thuận tiện cho việc lựa chọn và đóng gói hàng hóa, nhưng thường yêu cầu không gian nhà kho lớn hơn so với phương thức lưu kho theo đơn vị.
- Lưu kho chéo (cross-docking): là phương pháp được walmart sử dụng đầu tiên nhằm tăng cường tính hiệu quả trong chuỗi cung ứng. Sử dụng phương pháp này, hàng hóa thực ra không được lưu kho. Thay vào đó, nhà kho được sử dụng làm địa điểm để dỡ lượng lớn những hàng hóa khác nhau từ những xe tải của nhà cung cấp. Những lô hàng lớn này được chia thành những lô hàng nhỏ hơn. Những lô hàng nhỏ chứa nhiều loại sản phẩm khác nhau lại được kết hợp theo nhu cầu hàng ngày và nhanh chóng bốc lên xe để vận chuyển đến nơi giao hàng cuối cùng.

1.2.3.2. Tồn kho

Hàng tồn kho bao gồm nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm do nhà sản xuất, nhà phân phối và người bán lẻ tồn trữ dần trải trong suốt chuỗi cung ứng. Một lần nữa, các nhà quản lý lại phải quyết định tồn kho ở đâu nhằm cân đối giữa tính đáp ứng và tính hiệu quả. Tồn trữ số lượng lớn hàng tồn kho cho phép công ty đáp ứng nhanh chóng những biến động về nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, việc xuất hiện và tồn trữ hàng tồn kho tạo ra một chi phí đáng kể; và để đạt hiệu quả cao thì chi phí tồn kho nên thấp nhất có thể. Có 3 loại tồn kho cơ bản:

- *Tồn kho chu kỳ*: là lượng hàng tồn kho cần thiết để thỏa mãn nhu cầu về sản phẩm trong một giai đoạn giữa các kỳ mua hàng. Các doanh nghiệp có xu hướng sản xuất hoặc mua một lượng lớn hàng hóa nhằm đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô. Tuy nhiên, hàng hóa nhiều làm gia tăng chi phí tồn kho gồm: chi phí lưu kho, xử lý và bảo hiểm hàng tồn kho. Các nhà quản lý phải cố gắng

cân bằng giữa việc đạt được chi phí đặt hàng thấp, giá rẻ và việc gia tăng chi phí tồn kho khi mua hàng với khối lượng lớn.

- *Tồn kho an toàn*: là lượng hàng tồn kho được lưu trữ nhằm đối phó với sự bất ổn. Nếu dự báo nhu cầu được thực hiện chính xác thì hàng tồn kho chỉ cần thiết giữ ở mức tồn kho định kỳ. Tuy nhiên, mọi dự báo đều có sai số, vì thế để đối phó với sai số trong trường hợp nhu cầu tăng đột biến so với dự báo thì tồn kho dự phòng là cần thiết. Ở đây, cần phải cân nhắc giữa chi phí tồn kho gia tăng với phần thua lỗ do tồn kho thiếu.
- *Tồn kho theo mùa*: là lượng tồn kho được xây dựng dựa trên cơ sở dự báo sự gia tăng nhu cầu về hàng hóa diễn ra vào những thời kỳ nhất định trong năm. Ví dụ, dự báo rằng nhu cầu về áo chống rét sẽ tăng mạnh vào mùa đông. Một công ty sản xuất quần áo ở mức công suất nhất định, công ty này khó có thể thay đổi công suất khi mùa đông đến. Vì thế công ty sẽ cố gắng sản xuất áo chống rét ở một mức công suất cố định trong năm, và lưu kho sản phẩm trong suốt thời kỳ nhu cầu về áo rét thấp, để bù cho giai đoạn nhu cầu tăng quá cao, vượt mức công suất của nhà máy. Một lựa chọn thay thế cho tồn kho theo mùa là hướng đến đầu tư khu vực sản xuất linh hoạt, có thể nhanh chóng thay đổi công suất sản xuất các sản phẩm khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu gia tăng. Trong trường hợp này, vấn đề chính là sự đánh đổi giữa chi phí lưu kho theo mùa và chi phí để có được khu vực sản xuất linh hoạt.

1.2.3.3. Địa điểm

Địa điểm đề cập đến việc xác định vị trí địa lý cho những nhà máy trong chuỗi cung ứng, cũng như các quyết định về những hoạt động được thực hiện trong mỗi nhà máy này. Đánh đổi giữa tính đáp ứng nhanh và tính hiệu quả là việc ra quyết định, hoặc phân tán các hoạt động ở những khu vực gần khách hàng và nhà cung ứng để hoạt động diễn ra nhanh chóng, hoặc tập trung hoạt động ở một vài địa điểm để đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô. Quyết định về địa điểm được xem như là một

quyết định chiến lược vì ảnh hưởng lớn đến tài chính trong kế hoạch dài hạn. Khi quyết định về địa điểm, nhà quản lý cần xem xét hàng loạt các yếu tố có liên quan như chi phí phòng ban, lao động, kỹ năng cần có trong sản xuất, điều kiện cơ sở hạ tầng, thuế, và vị trí gần với nhà cung cấp hay người tiêu dùng. Quyết định địa điểm có tác động mạnh đến chi phí và đặc tính hoạt động của chuỗi cung ứng. Quyết định địa điểm phản ánh chiến lược cơ bản của một công ty về việc xây dựng và phân phối sản phẩm đến thị trường. Khi định được địa điểm, số lượng, và kích cỡ thì chúng ta xác định được số lượng kênh phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng.

1.2.3.4. Vận tải

Vận tải liên quan đến sự di chuyển mọi thứ từ nguyên liệu thô đến thành phẩm giữa các giai đoạn khác nhau trong chuỗi cung ứng. Sự cân bằng giữa tính đáp ứng nhanh và tính hiệu quả được biểu hiện thông qua việc lựa chọn phương thức vận tải. Phương thức vận tải nhanh như máy bay dù rất nhanh chóng nhưng chi phí rất cao. Ngược lại, các phương thức vận tải như vận tải đường biển và đường sắt dù đạt được hiệu quả về chi phí nhưng đáp ứng không kịp thời. Có 6 phương thức vận tải cơ bản:

- Vận tải đường biển: chi phí thấp nhưng lại là phương thức vận tải chậm nhất. Phương thức này chỉ được sử dụng để vận chuyển hàng hóa giữa những địa điểm gần đường thủy hoặc đường biển như: kênh rạch, cảng biển...
- Đường sắt: giá thành rẻ, chi phí trung bình, nhưng cũng bị hạn chế do bị phụ thuộc vào hệ thống đường ray.
- Đường ống: tương đối hiệu quả nhưng bị giới hạn loại hàng hóa như: nước, dầu, khí ga.
- Đường bộ: là phương thức vận tải nhanh và rất thuận tiện. Xe tải hầu như có thể đi khắp mọi nơi, tuy nhiên chi phí dễ biến động vì chi phí nhiên liệu biến động và đường xá thay đổi.

- Đường hàng không: là hình thức vận chuyển rất nhanh, đáp ứng rất kịp thời. Đây cũng là hình thức có chi phí đắt nhất và bị hạn chế bởi công suất vận chuyển.
- Vận chuyển điện tử: là hình thức vận chuyển nhanh nhất, rất linh hoạt và có hiệu quả về chi phí. Hình thức này chỉ được sử dụng để vận chuyển loại sản phẩm như năng lượng điện, dữ liệu và các sản phẩm được tạo từ dữ liệu như hình ảnh, nhạc, văn bản.

Các nhà quản lý cần phải kết hợp những phương thức vận tải khác nhau với những địa điểm trong chuỗi cung ứng để thiết kế ra lộ trình và mạng lưới phân phối sản phẩm đến thị trường. Lộ trình là một đường dẫn mà sản phẩm sẽ di chuyển qua, và mạng lưới gồm các lộ trình và những địa điểm được kết nối bởi những đường dẫn này. Theo nguyên tắc chung, hàng hóa có giá trị càng cao (như linh kiện điện tử, hàng được phẩm...) thì mạng lưới vận chuyển càng phải tập trung vào tính kịp thời; hàng hóa có giá trị thấp hơn (như các loại hàng: ngũ cốc, gỗ...) thì càng nên nhấn mạnh đến tính hiệu quả.

1.2.3.5. Thông tin

Thông tin là cơ sở để ra những quyết định có liên quan đến bốn yếu tố thúc đẩy chuỗi cung ứng. Thông tin chính là yếu tố kết nối tất cả các hoạt động và vận hành chuỗi cung ứng. Nếu thông tin là chính xác, kịp thời, các công ty trong chuỗi cung ứng có thể đưa ra những quyết định về hoạt động sản xuất đúng đắn. Điều này mang lại khả năng tối đa hóa lợi nhuận cho toàn chuỗi cung ứng. Thông tin được sử dụng nhằm 2 mục đích:

- Phối hợp những hoạt động hàng ngày có liên quan đến chức năng của 4 yếu tố là: sản xuất, tồn kho, địa điểm, và vận tải. Trong chuỗi cung ứng, các công ty sử dụng các dữ liệu sẵn có về cung và cầu hàng hóa để quyết định lịch trình sản

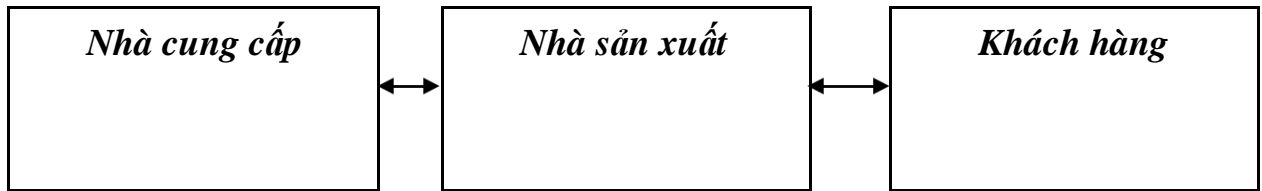
xuất hàng tuần, các mức tồn kho, tuyến đường vận tải, và địa điểm lưu trữ hàng hóa.

- Dự báo và lập kế hoạch để lường trước và đáp ứng kịp thời nhu cầu về sản phẩm trong tương lai. Các dự báo mang tính chiến thuật dựa trên cơ sở những thông tin sẵn có, giúp doanh nghiệp lựa chọn lịch trình, thời gian biểu cho việc sản xuất hàng tháng, hàng quý. Bên cạnh đó, thông tin đóng vai trò rất lớn trong việc đưa ra những dự báo mang tầm chiến lược như: xây dựng phân xưởng mới, thâm nhập thị trường mới, hoặc rút lui khỏi thị trường hiện tại.

Trong phạm vi một công ty, cân đối giữa tính kịp thời và tính hiệu quả là đo lường lợi ích mà thông tin đem lại so với những chi phí có được thông tin đó. Thông tin chính xác, kịp thời có khả năng đưa ra những quyết định sản xuất hiệu quả, những dự báo chuẩn xác; nhưng chi phí để xây dựng và lắp đặt hệ thống cung cấp thông tin lại rất lớn. Trong phạm vi chuỗi cung ứng, các công ty quyết định tính kịp thời và tính hiệu quả chính là quyết định bao nhiêu thông tin chia sẻ cho các công ty khác, và bao nhiêu thông tin được giữ lại. Các công ty chia sẻ với nhau càng nhiều thông tin về sản phẩm, nhu cầu khách hàng, dự báo thị trường, lịch trình sản xuất... thì mỗi công ty càng đáp ứng kịp thời hơn. Tuy nhiên, một khi thông tin được tiết lộ, lại khiến các công ty gia tăng lo ngại về việc thông tin đó bị đối thủ cạnh tranh sử dụng để chống lại chính mình. Chi phí tiềm ẩn này cộng thêm sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, có thể gây thiệt hại đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

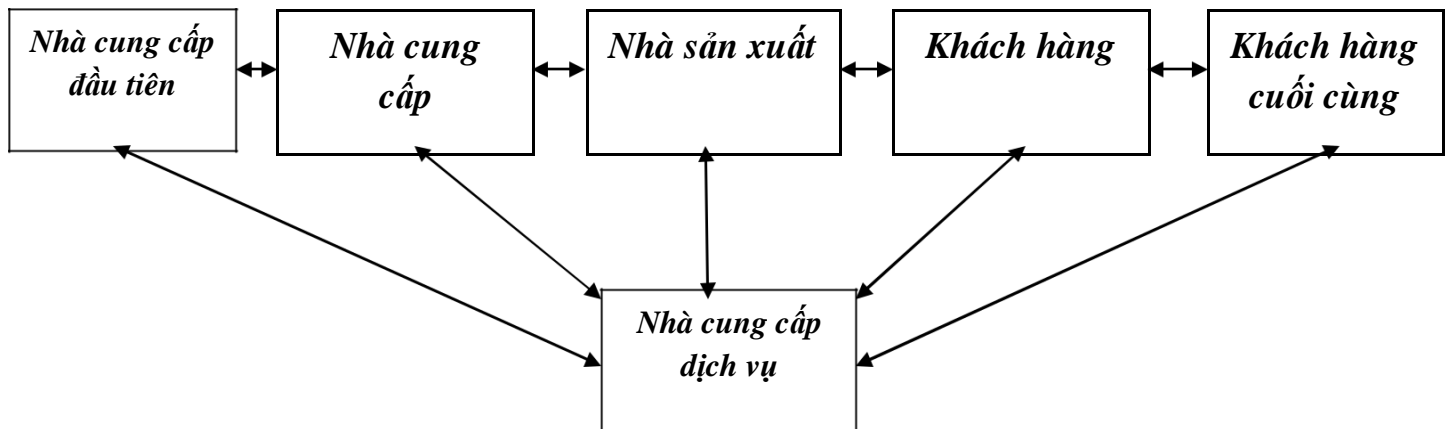
1.2.4. Cấu trúc chuỗi cung ứng

Một chuỗi cung ứng đơn giản nhất bao gồm: nhà cung cấp, doanh nghiệp, và khách hàng của doanh nghiệp. Đây là những thành phần cơ bản tạo nên một chuỗi cung ứng đơn giản.



Hình 1.4: Mô hình cấu trúc chuỗi cung ứng đơn giản

Các chuỗi cung ứng mở rộng ngoài 3 thành phần cơ bản trên, còn thêm 3 thành phần nữa. Thứ nhất là nhà cung cấp của các nhà cung cấp, hay được gọi là nhà cung cấp đầu tiên, ở vị trí đầu tiên của chuỗi cung ứng mở rộng. Thứ hai là khách hàng của khách hàng, hay khách hàng cuối cùng, ở vị trí cuối cùng của chuỗi cung ứng mở rộng. Cuối cùng là các công ty cung cấp dịch vụ cho những công ty khác trong chuỗi cung ứng. Những công ty này chuyên cung cấp các dịch vụ về: logistics, tài chính, marketing, và công nghệ thông tin.



Hình 1.5: Mô hình cấu trúc chuỗi cung ứng mở rộng

Chuỗi cung ứng chính là sự kết hợp của nhiều công ty thực hiện những chức năng khác nhau. Các công ty đó bao gồm: nhà sản xuất, nhà phân phối hay nhà bán buôn, nhà bán lẻ, những khách hàng cá nhân, hoặc khách hàng tổ chức. Hỗ trợ những công ty này là các công ty được biết đến với tên: nhà cung cấp dịch vụ.

- **Nhà sản xuất:** là những tổ chức sản xuất sản phẩm, gồm: các công ty sản xuất nguyên vật liệu, và các công ty sản xuất thành phẩm. Các nhà sản xuất nguyên vật liệu như: khai thác khoáng sản, khoan tìm dầu khí, khai thác gỗ...và cũng bao gồm những tổ chức trồng trọt, chăn nuôi, hay đánh bắt thủy hải sản. Các nhà sản xuất thành phẩm tạo ra sản phẩm từ việc sử dụng nguyên vật liệu và các bộ phận lắp ráp được sản xuất ra từ các công ty khác. Nhà sản xuất cũng có thể tạo ra các sản phẩm vô hình như: nhạc, các sản phẩm giải trí, phần mềm, hoặc các bản thiết kế. Hàng hóa cũng có thể là dịch vụ như: cắt cỏ, dọn vệ sinh văn phòng, tiến hành ca phẫu thuật, hoặc giảng dạy.
- **Nhà phân phối:** là những công ty tiến hành lưu kho một khối lượng hàng hóa từ nhà sản xuất, và phân phối chúng đến khách hàng. Nhà phân phối cũng được nhắc đến như nhà bán buôn. Về cơ bản, họ bán hàng với khối lượng lớn cho các chủ thể kinh doanh khác. Để hạn chế tác động xấu từ sự biến động nhu cầu hàng hóa, nhà phân phối thường lưu kho hàng hóa, rồi tiến hành các hoạt động bán hàng nhằm tìm kiếm, phục vụ khách hàng. Để làm thỏa mãn khách hàng, nhà phân phối thực hiện theo tiêu chí giao hàng đúng lúc, đúng địa điểm khách hàng mong muốn. Các nhà phân phối thường sở hữu phần lớn hàng hóa lưu kho mà họ mua từ nhà sản xuất rồi bán lại cho khách hàng. Bên cạnh việc xúc tiến bán hàng, nhà phân phối còn phải thực hiện các hoạt động khác như: quản lý tồn kho, lưu kho, vận chuyển hàng hóa, cũng như dịch vụ hỗ trợ khách hàng. Đôi khi, nhà phân phối chỉ là người môi giới sản phẩm giữa nhà sản xuất và khách hàng. Trong trường hợp này, họ không sở hữu hàng hóa, vì thế họ chủ yếu chỉ thực hiện việc xúc tiến bán hàng. Với cả hai trường hợp này, nhà phân phối luôn là cầu nối đưa sản phẩm từ nhà sản xuất đến những khách hàng có nhu cầu.
- **Nhà bán lẻ:** lưu trữ và bán hàng với số lượng ít hơn đến khách hàng đại chúng. Họ cũng quan tâm nhiều đến sở thích và nhu cầu của khách hàng. Quảng cáo

kết hợp với giá, lựa chọn sản phẩm, dịch vụ và sự thuận tiện là ưu thế hàng đầu nhằm thu hút khách hàng.

- **Khách hàng:** hay người tiêu dùng là bất kỳ cá nhân, tổ chức mua và sử dụng sản phẩm. Khách hàng tổ chức có thể mua sản phẩm để kết hợp với một sản phẩm khác rồi bán chúng. Hoặc khách hàng có thể là người tiêu dùng cuối cùng, mua sản phẩm để tiêu dùng, sử dụng nó.
- **Nhà cung cấp dịch vụ:** là những tổ chức cung cấp các dịch vụ cho nhà sản xuất, nhà phân phối, người bán lẻ, và khách hàng. Nhà cung cấp dịch vụ có kiến thức chuyên sâu, và các kỹ năng đặc biệt ở một hoạt động riêng biệt trong chuỗi cung ứng. Chính vì thế, họ có thể thực hiện những dịch vụ này hiệu quả hơn, với mức giá rẻ hơn so với việc chính các nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ, hay người tiêu dùng thực hiện. Trong bất kỳ chuỗi cung ứng nào, nhà cung cấp dịch vụ phổ biến nhất là cung cấp dịch vụ vận tải và dịch vụ kho hàng. Đây là các công ty vận tải và công ty kho hàng, thường được biết đến là nhà cung cấp logistics. Nhà cung cấp dịch vụ tài chính cung cấp các dịch vụ như cho vay, phân tích tín dụng và thu các khoản nợ đáo hạn. Đó chính là ngân hàng, công ty định giá tín dụng và công ty thu nợ. Một số nhà cung cấp thực hiện nghiên cứu thị trường, quảng cáo, thiết kế sản phẩm, dịch vụ kỹ thuật, dịch vụ pháp lý, và tư vấn quản lý. Trong khi những nhà cung cấp khác tiến hành các dịch vụ về công nghệ thông tin, thu thập dữ liệu. Tất cả các nhà cung cấp dịch vụ được kết hợp vào những hoạt động liên tục của nhà sản xuất, nhà phân phối, nhà bán lẻ, và khách hàng ở mức cao hoặc thấp trong chuỗi cung ứng.

1.3. Quy trình quản trị chuỗi cung ứng:

Theo Hội Đồng Chuỗi Cung Ứng, quy trình quản trị chuỗi cung ứng hoạt động nhờ 4 yếu tố, gồm: lập kế hoạch, tìm nguồn cung ứng⁹, sản xuất, và phân phối¹⁰.

1.3.1. Lập kế hoạch

1.3.1.1. Quản trị tồn kho

Tồn kho là số lượng hàng hóa có sẵn trong kho. Hàng tồn kho có thể là nguyên vật liệu, thành phẩm, và đôi khi là bán thành phẩm.

Nguyên nhân xuất hiện hàng tồn kho là: thứ nhất và quan trọng nhất đó là đảm bảo tính không chắc chắn do sự thay đổi nhu cầu hoặc khan hiếm nguồn cung. Thứ hai, lưu trữ hàng hóa để tránh hàng lỗi. Thứ ba, tồn kho cũng là phương pháp để ổn định sản xuất. Ví dụ, nhu cầu về quần áo rét vào mùa đông tăng mạnh, để đáp ứng được nhu cầu, quần áo rét sẽ được sản xuất quanh năm và lưu kho. Phương pháp này được sử dụng trong việc sản xuất rất nhiều sản phẩm mùa vụ, cũng như trong việc sản xuất mặt hàng công nghệ đắt tiền, nhằm để tái đầu tư hiệu quả. Thứ tư, hàng được lưu kho nhằm mục đích dự phòng: ví dụ, khi ra đời một sản phẩm đột phá như iPhone, nhu cầu về sản phẩm thường chưa xuất hiện, nên rất khó dự đoán. Vì thế, công ty Apple sẽ quyết định sản xuất một lượng sản phẩm để dự phòng trước khi tung sản phẩm ra thị trường, nhằm đảm bảo đủ hàng khi nhu cầu tăng vọt. Cuối cùng, tồn kho là phương pháp để cân bằng cung và cầu.



Các dạng tồn kho: có nhiều dạng tồn kho, nhưng 2 dạng cần chú ý nhất trong quản trị tồn kho đó là: tồn kho chu kỳ và tồn kho an toàn.

⁹ Michael Hugos, 2003, *Essentials of Supply Chain Management, Ch.2: Supply Chain Operations: Planning and Sourcing*, tr.43 – tr.76, John Wiley & Sons, Inc.

¹⁰Michael Hugos, 2003, *Essentials of Supply Chain Management, Ch.3: Supply Chain Operations: Making and Delivering*, tr.77 – tr.101, John Wiley & Sons, Inc.

- **Tồn kho chu kỳ:** là lượng hàng tồn kho cần thiết để đáp ứng nhu cầu về hàng hóa đó trong khoảng thời gian giữa các lần đặt hàng. Tồn kho chu kỳ hiệu quả vì tính kinh tế theo quy mô. Các doanh nghiệp thích đặt một số lượng lớn hàng hóa trong một vài lần hơn là liên tục đặt các đơn hàng với số lượng nhỏ. Tồn kho chu kỳ làm gia tăng hàng tồn kho trong chuỗi cung ứng, vì trên thực tế các doanh nghiệp luôn sản xuất và lưu kho hàng hóa với số lượng lớn hơn nhu cầu hiện tại của hàng hóa đó.
 - **Tồn kho an toàn:** là phương pháp để bảo hiểm tính không chắc chắn luôn tồn tại trong chuỗi cung ứng. Các nhà bán lẻ và nhà phân phối để tránh tình trạng hết hàng do nhu cầu tăng mạnh của khách hàng hoặc do chậm trễ nguồn cung, họ luôn lưu trữ một lượng hàng. Thường thì mức độ không chắc chắn càng cao, tồn kho an toàn càng lớn. Tồn kho an toàn của một loại sản phẩm là số lượng lưu kho sản phẩm đó tại thời điểm nhập thêm lô hàng mới cùng chủng loại. Điều này cho thấy, lượng hàng tồn kho an toàn không đổi, và vì thế nó là một loại tài sản cố định của doanh nghiệp.
- ❖ **Giảm tồn kho:** có nhiều cách để giảm hàng tồn kho. Đặt hàng thường xuyên hơn để làm giảm lượng hàng tồn kho chu kỳ, ví dụ, thay bằng đặt hàng một tháng một lần, ta đặt hàng một tuần một lần. Tương tự, để giảm lượng hàng tồn kho an toàn, thường có 4 phương pháp sau:¹¹ (Colin Scott, Paul Thompson, Henriette Lundgren, 2011)
- Giảm thời gian thực hiện đơn hàng
 - Giảm tính không chắc chắn của nhà cung ứng
 - Giảm sai số trong các dự báo cầu
 - Giảm mức độ dịch vụ

¹¹ Colin Scott, Paul Thompson, Henriette Lundgren, 2011, Guide to Supply Chain Management, tr.16, Springer.

Rút ngắn thời gian thực hiện đơn hàng của nhà cung cấp, ví dụ giảm từ 4 ngày xuống 1 ngày, thì số lượng hàng tồn kho an toàn để đảm bảo nguồn cung sẽ ít đi. Tương tự, khi các nhà cung cấp trở nên đáng tin cậy hơn (sự biến thiên thời gian thực hiện đơn hàng bằng không), tồn kho an toàn cũng giảm đáng kể. Tiếp theo, việc giảm sai số trong các dự báo làm hạn chế tính không chắc chắn về nhu cầu; kết quả làm giảm mức hàng hóa cần lưu trữ. Cuối cùng, việc giảm các mức độ dịch vụ sẽ tác động tích cực đến lượng hàng tồn kho. Giảm mức độ dịch vụ tức là giảm tính sẵn sàng của sản phẩm. Nếu thỏa thuận này được khách hàng chấp thuận, doanh nghiệp sẽ cải thiện đáng kể lượng hàng tồn kho an toàn phải nắm giữ.

1.3.1.2. Lên kế hoạch cung và cầu¹²



Mô tả cầu: Cầu được phân loại theo các đặc điểm như:

- Mức độ: nhu cầu về sản phẩm trên một khu vực cao hay thấp
- Tần suất: sản phẩm đó đang được tiêu thụ nhanh hay chậm
- Theo các mô hình: nhu cầu về sản phẩm đó luôn ổn định, hay chỉ xuất hiện theo mùa, hoặc đang có xu hướng tăng (giảm).
- Theo vòng đời sản phẩm: sản phẩm đó đang ở giai đoạn nào trong vòng đời sản phẩm. Ví dụ, sản phẩm vừa mới thâm nhập thị trường, nhu cầu khó dự đoán; sản phẩm đang giai đoạn suy thoái, nhu cầu đang giảm mạnh.

Việc nhận dạng và phân loại nhu cầu của thị trường giúp các nhà lập kế hoạch tập trung nguồn lực vào những mặt hàng có tiềm năng, dự báo nhu cầu sản phẩm đó chính xác, và quản trị tồn kho hiệu quả.

¹²Colin Scott, Paul Thompson, Henriette Lundgren, 2011, Guide to Supply Chain Management, tr.17-24, Springer.

- ❖ Các phương pháp dự báo: Có 4 phương pháp cơ bản được sử dụng trong việc dự báo cầu là:
 - Phương pháp định tính: dựa vào trực giác, khả năng quan sát hay ý kiến chủ quan về thị trường. Phương pháp này thường được sử dụng khi có rất ít dữ liệu quá khứ để tiến hành dự báo. Khi có một dòng sản phẩm mới tung ra thị trường, công ty có thể dự báo dựa vào việc so sánh với các sản phẩm khác, hoặc với các tình huống mà công ty cho rằng có sự giống nhau.
 - Phương pháp nhân quả: giả thiết rằng nhu cầu có liên quan mạnh đến các yếu tố thị trường. Ví dụ, nhu cầu vay vốn có liên quan mạnh đến tỉ lệ lãi suất.
 - Phương pháp dãy thời gian: sử dụng các số liệu quá khứ để dự báo nhu cầu tương lai. Phương pháp này đặc biệt hiệu quả khi các dữ liệu quá khứ là đáng tin cậy. Sau đây là một vài phương pháp dãy thời gian thường được sử dụng:
 - Phương pháp bình quân trượt: Mỗi dự báo là số bình quân của nhiều mức nhu cầu khác nhau.
 - Phương pháp san bằng mũ: Mỗi dự báo là bình quân trọng số của dự báo trước và điểm nhu cầu gần đây. Phương pháp này tương tự với bình quân trượt, ngoại trừ đó là bình quân trọng số cho tất cả các điểm dữ liệu quá khứ, trong đó các điểm càng gần thời gian hiện tại có trọng số càng cao.
 - Các phương pháp đối với dữ liệu có xu hướng: như: phân tích hồi quy, ấn định đường thẳng cho chuỗi dữ liệu.
 - Các phương pháp đối với dữ liệu mùa: ví dụ, phương pháp phân tích mùa vụ loại bỏ các vấn đề thời vụ từ số liệu và sau đó áp dụng các kỹ thuật liệt kê với số liệu đã hiệu chỉnh.
 - Phương pháp mô phỏng sử dụng kết hợp giữa phương pháp nhân quả và phương pháp dãy thời gian để mô phỏng hành vi của người tiêu dùng trong các hoàn cảnh khác nhau.

1.3.2. Tìm nguồn cung ứng

Trong hoạt động tìm nguồn cung ứng, có 4 hoạt động chính: mua hàng, lựa chọn nhà cung cấp, thương lượng hợp đồng, và quản lý hợp đồng.

1.3.2.1. Mua hàng

Mua hàng được hiểu là hành động trao đổi tiền hoặc tương đương tiền để có được hàng hóa, tư liệu sản xuất, nguyên vật liệu, dịch vụ; hoặc được cung cấp dịch vụ bảo dưỡng, sửa chữa, điều hành.¹³ (Wisner, Tan,

Khi quyết định mua hàng thì bộ phận cung ứng phát bản chào hàng, liên hệ với nhà cung cấp và cuối cùng là đặt hàng. Giữa công ty và nhà cung cấp, có nhiều hoạt động tương tác trong quá trình mua hàng như: danh mục sản phẩm, số lượng đơn đặt hàng, giá cả, phương thức vận chuyển, ngày giao hàng, địa chỉ giao hàng và các điều khoản thành toán.

1.3.2.2. Lựa chọn nhà cung cấp

Lựa chọn nhà cung cấp là quá trình liên tục để xác định khả năng cung ứng cần có của nhà cung cấp nhằm hỗ trợ cho kế hoạch kinh doanh cũng như mô hình hoạt động của công ty. Khả năng cung ứng của nhà cung cấp sẽ được đánh giá dựa vào: mức giá của sản phẩm, chất lượng sản phẩm, mức độ dịch vụ, khả năng giao hàng đúng thời hạn, và các hỗ trợ công nghệ. Một khi công ty xác định rõ được nhu cầu về sản phẩm cũng như những yêu cầu khác đối với nhà cung ứng, công ty có thể tìm kiếm được người cung cấp đáp ứng tốt nhất những yêu cầu đó. Một nguyên tắc chung là công ty luôn phải thu hẹp dần số lượng nhà cung cấp để lựa chọn đối tác phù hợp. Đây chính là đòn bẩy quyết định quyền lực của người mua với nhà cung cấp để có được mức giá tốt nhất khi mua sản phẩm khối lượng lớn

¹³Wisner, Tan, Leong, 2009, *Principles of Supply Chain management: A Balanced Approach*, tr.39, South-Western.

1.3.2.3. Thương lượng hợp đồng

Khi phát sinh nhu cầu kinh doanh cụ thể, hợp đồng sẽ được đàm phán riêng với từng nhà cung cấp có tên trong bản danh sách các nhà cung cấp được lựa chọn. Trong quá trình đàm phán, các điều khoản cụ thể về hàng hóa, giá cả, và mức độ dịch vụ sẽ được giải quyết. Việc đàm phán giữa hai bên phải được thực hiện trên cơ sở cân bằng giữa đơn giá của sản phẩm với các dịch vụ làm gia tăng giá trị khác. Các dịch vụ này có thể được trả dựa vào mức chênh lệch so với đơn giá, hoặc được thanh toán riêng, hay cũng có thể kết hợp cả hai hình thức. Các điều khoản về việc thực hiện hợp đồng phải được quy định rõ ràng, cũng như những điều khoản phạt, và các mức phí phạt nếu việc thực hiện không đúng như quy định. Bên cạnh đó, các nhà cung cấp cần thiết phải thiết lập cho mình những năng lực chung. Để hoạt động mua hàng hiệu quả, nhà cung cấp phải có khả năng kết nối dữ liệu điện tử nhằm mục đích nhận các đơn đặt hàng, gửi thông báo giao hàng, gửi hóa đơn, và nhận thanh toán.

1.3.2.4. Quản lý hợp đồng

Khi hợp đồng được ký kết, việc thực hiện hợp đồng của nhà cung cấp cần được đo lường và giám sát. Do các công ty thường chỉ lựa chọn một số nhà cung cấp, nên hoạt động của mỗi nhà cung cấp được lựa chọn có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh của công ty. Khi đó, một nhà cung cấp có thể là nguồn cung duy nhất cho một loại hàng hóa của công ty, vì thế nếu nhà cung cấp đó không thực hiện đúng nghĩa vụ của mình như trong hợp đồng thì những hoạt động phụ thuộc vào loại hàng hóa đó của công ty sẽ bị ảnh hưởng. Công ty cần có khả năng đánh giá hiệu quả hoạt động nhà cung cấp và kiểm soát mức đáp ứng dịch vụ cung ứng đã thỏa thuận trong hợp đồng. Tương tự như quản lý kênh tiêu thụ, nhân viên trong công ty phải thường xuyên thu thập dữ liệu về tính hiệu quả của nhà cung cấp.

Thông thường, bản thân nhà cung cấp luôn có khả năng giám sát các hoạt động của mình. Họ có khả năng phản ứng nhanh trước những vấn đề phát sinh để giữ hợp đồng. Minh họa cho vấn đề này chính là khái niệm VMI (Vendor managed

Inventory)-Hàng tồn kho được quản lý bởi nhà cung ứng. Mô hình này yêu cầu nhà cung cấp theo dõi mức tồn kho sản phẩm của mình bên trong công ty khách hàng. Nhà cung cấp chịu trách nhiệm theo dõi mức sử dụng và tính toán lượng đặt hàng kinh tế. Sau đó, họ chủ động vận chuyển sản phẩm đến địa điểm của khách hàng cần, và gửi hóa đơn cho khách hàng về số lượng hàng gửi theo các điều khoản đã ghi trong hợp đồng.

1.3.3. Sản xuất

1.3.3.1. Thiết kế sản phẩm trong sản xuất

Việc thiết kế và lựa chọn các yếu tố cần thiết để sản xuất ra sản phẩm dựa trên tính năng yêu cầu và công nghệ sẵn có. Khi xem xét thiết kế sản phẩm trên quan điểm chuỗi cung ứng, mục tiêu là nhằm thiết kế những sản phẩm đơn giản hơn, có ít bộ phận cấu thành hơn, và có tính chất mô hình hóa từ tổ hợp nhiều đơn vị cấu thành riêng lẻ. Bằng cách này, các bộ phận có thể được cung cấp từ một nhóm nhỏ các nhà cung cấp. Và hàng tồn kho được lưu trữ dưới dạng các bộ phận riêng lẻ ở một vị trí thích hợp trong chuỗi cung ứng, nên công ty không cần nắm giữ khối lượng lớn thành phẩm. Sản phẩm càng linh hoạt, tính đáp ứng cao, và đạt hiệu quả chi phí thì khả năng thành công của sản phẩm trong thị trường càng cao. Thiết kế sản phẩm xác định hình dạng của chuỗi cung ứng, và điều này có ảnh hưởng rất lớn đến chi phí và tính sẵn có của sản phẩm. Một khi một sản phẩm có sự kết hợp của 3 yếu tố: thiết kế, cung ứng, và sản xuất, thì sản phẩm ấy có được cơ hội rất lớn để thành công và tạo ra lợi nhuận.

1.3.3.2. Lập kế hoạch sản xuất

Là phân bổ những nguồn lực sẵn có (thiết bị, lao động, nhà máy) cho việc sản xuất các sản phẩm nhằm sử dụng các nguồn lực đó một cách hiệu quả nhất, và tạo ra lợi nhuận. Hoạt động lập kế hoạch sản xuất là một quá trình nhằm tìm ra sự cân bằng giữa các mục tiêu:

- Mức sử dụng cao: sản xuất trong dài hạn, tập trung hóa sản xuất và các trung tâm phân phối nhằm đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô.
- Mức tồn kho thấp: chia nhỏ sản xuất, giao nguyên vật liệu đúng lúc nhằm tối thiểu hóa tài sản và dòng tiền mặt bị ứ đọng trong hàng tồn kho.
- Dịch vụ khách hàng ở mức cao: hàng tồn kho được giữ ở mức cao nhằm tăng khả năng đáp ứng khách hàng, tránh tình trạng hết hàng.

Các bước trong quá trình lập kế hoạch sản xuất gồm: thứ nhất, xác định quy mô kinh tế cho việc sản xuất sản phẩm. Quyết định quy mô kinh tế là việc cân đối giữa chi phí sản xuất sản phẩm với chi phí lưu giữ hàng tồn kho. Cụ thể, sản xuất thường xuyên với khối lượng nhỏ, giảm chi phí tồn kho nhưng gia tăng chi phí sản xuất và ngược lại. Thứ hai, xác định số lần sản xuất cho sản phẩm dựa vào thời gian sử dụng hàng tồn kho tối đa (là số ngày hay tuần công ty sẽ dùng hết sản phẩm tồn kho để đáp ứng nhu cầu phát sinh).

1.3.3.3. Quản lý nhà máy trong sản xuất

Quản lý nhà máy là xem xét các địa điểm bố trí nhà máy và tập trung sử dụng công suất sẵn có hiệu quả nhất. Điều này liên quan đến quyết định ở 3 lĩnh vực:

- Vai trò của mỗi nhà máy là xác định những hoạt động nào sẽ được thực hiện trong mỗi nhà máy. Những quyết định này có tác động rất lớn đến tính linh hoạt của chuỗi cung ứng, có thể đáp ứng được sự thay đổi nhu cầu.
- Phân bổ công suất cho mỗi nhà máy: Quyết định về phân bổ công suất liên quan đến thiết bị và nguồn nhân công sử dụng trong các nhà máy, đồng thời được thực hiện thông qua vai trò của mỗi nhà máy.
- Phân bổ các nhà cung cấp và thị trường cho mỗi nhà máy. Sự phân bổ nhà cung cấp và thị trường cho mỗi nhà máy bị ảnh hưởng bởi hai quyết định trước đó. Sự tham gia của các nhà cung cấp, khối lượng sản phẩm sản xuất tùy thuộc vào

vai trò và công suất được phân bổ của mỗi nhà máy. Những quyết định này ảnh hưởng đến chi phí vận chuyển từ nhà cung cấp đến nhà máy và từ nhà máy đến khách hàng. Những quyết định này cũng ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường của toàn bộ chuỗi cung ứng.

1.3.4. Phân phối

1.3.4.1. Quản lý đơn hàng trong phân phối

Quản lý đơn hàng là quá trình truyền thông tin phản hồi của khách hàng thông qua chuỗi cung ứng từ nhà bán lẻ đến nhà phân phối, đến những nhà cung cấp dịch vụ, và nhà sản xuất. Quá trình này cũng đồng thời truyền tải thông tin về ngày giao hàng, sản phẩm thay thế và những đơn hàng thực hiện trước đó của khách hàng. Quản lý đơn hàng hiện đại tập trung vào những kỹ thuật có thể giúp dòng dữ liệu liên quan đến đơn hàng diễn ra nhanh hơn và hiệu quả hơn. Trong quá trình quản lý đơn hàng cũng cần xử lý một số trường hợp ngoại lệ, từ đó đưa ra cách nhận diện vấn đề nhanh chóng và quyết định đúng đắn hơn. Điều này có nghĩa là quá trình quản lý đơn hàng hàng ngày nên tự động hóa và có những đơn hàng đòi hỏi quá trình xử lý đặc biệt do nhầm lẫn ngày giao hàng, yêu cầu của khách hàng thay đổi. . . Với những yêu cầu như vậy, quản lý đơn hàng thường bắt đầu bằng sự kết hợp chéo chức năng của bộ phận tiếp thị và bán hàng, được gọi là quản lý mối quan hệ khách hàng - CRM (Customer Relationship Management). Có một số nguyên tắc cơ bản được liệt kê dưới đây có thể giúp quá trình quản lý đơn hàng hiệu quả:

- Nhập dữ liệu cho một đơn hàng: nhập một và chỉ một lần.
- Tự động hóa trong xử lý đơn hàng.
- Đơn hàng luôn ở trạng thái sẵn sàng phục vụ khách hàng.
- Tích hợp hệ thống đặt hàng với các hệ thống liên quan khác để duy trì tính toàn vẹn dữ liệu.

1.3.4.2. Kế hoạch phân phối

Kế hoạch phân phối chịu ảnh hưởng mạnh từ quyết định liên quan đến cách thức vận tải được sử dụng. Đối với hầu hết các phương thức vận tải đều có 2 hình thức giao hàng phổ biến nhất trong kế hoạch phân phối là: phân phối trực tiếp và phân phối theo lộ trình đã định.

❖ Phân phối trực tiếp

Phân phối trực tiếp là quá trình phân phối từ một địa điểm gốc đến một địa điểm nhận hàng. Với phương thức này, đơn giản nhất là lựa chọn lộ trình vận tải ngắn nhất giữa hai địa điểm. Kế hoạch phân phối gồm những quyết định về số lượng và số lần giao hàng cho mỗi địa điểm. Thuận lợi trong mô hình này là hoạt động đơn giản và có sự kết hợp phân phối. Phương pháp này vận chuyển sản phẩm trực tiếp từ một địa điểm sản phẩm được sản xuất/tồn kho đến một địa điểm sản phẩm được sử dụng. Nó cắt giảm hoạt động trung gian thông qua vận chuyển những đơn hàng nhỏ đến một điểm tập trung, sau đó kết hợp thành một đơn hàng lớn hơn để phân phối đồng thời.

❖ Phân phối theo lộ trình đã định

Phân phối theo lộ trình đã định là phân phối sản phẩm từ một địa điểm gốc đến nhiều địa điểm nhận hàng, hay phân phối sản phẩm từ nhiều địa điểm gốc đến một địa điểm nhận hàng. Kế hoạch phân phối theo lộ trình đã định phức tạp hơn so với phân phối trực tiếp. Kế hoạch này cần quyết định về số lượng phân phối các sản phẩm khác nhau; số lần phân phối. . . Và điều quan trọng nhất là lộ trình phân phối và hoạt động bốc dỡ khi giao hàng. Điểm thuận lợi của phương pháp phân phối theo theo lộ trình đã định là sử dụng hiệu quả các phương tiện vận chuyển sử dụng và chi phí nhận hàng thấp do địa điểm nhận hàng ít và khối lượng giao hàng nhiều hơn.

1.3.4.3. Nguồn phân phối

Việc phân phối sản phẩm đến khách hàng được thực hiện từ hai nguồn: địa điểm lẻ, và trung tâm phân phối. Địa điểm lẻ như nhà máy, nhà kho. . . , là những nơi có một loại sản phẩm hay có danh mục một vài sản phẩm có liên quan với nhau đang sẵn sàng để phân phối. Các địa điểm lẻ được sử dụng khi nhu cầu về sản phẩm ở mức cao và có thể dự báo, đồng thời chúng có vị trí thuận tiện cho việc giao hàng thẳng tới khách hàng với khối lượng lớn. Trung tâm phân phối là nơi tồn trữ, xuất- nhập khối lượng lớn sản phẩm bằng phương tiện vận chuyển có tải trọng lớn đến từ nhiều địa điểm khác nhau. Khi vị trí nhà cung cấp xa khách hàng thì việc sử dụng trung tâm phân phối có tính kinh tế cao do rút ngắn khoảng cách vận chuyển, và tồn trữ khối lượng lớn sản phẩm gần địa điểm với khách hàng-người sử dụng cuối. Trung tâm phân phối là nơi tồn trữ sản phẩm hay sử dụng duy nhất cho kỹ thuật cross-docking. Trung tâm phân phối sử dụng cross-docking mang lại nhiều lợi ích. Thứ nhất, dòng vận chuyển sản phẩm trong chuỗi cung ứng nhanh hơn do có sự hỗ trợ hàng tồn kho. Thứ hai, chi phí tồn trữ ít tốn kém do sản phẩm sử dụng nhanh mà không lưu vào kho. Tuy nhiên, kỹ thuật Cross-docking yêu cầu về mức độ hợp tác chặt chẽ giữa xuất và nhập sản phẩm là rất cao.

Tóm lại, quy trình quản trị chuỗi cung ứng gồm: lập kế hoạch, tìm nguồn cung ứng, sản xuất và phân phối cho phép doanh nghiệp thiết kế, phân bổ các nguồn lực hợp lý, đồng thời làm tăng hiệu quả liên kết giữa các mắt xích trong chuỗi.

CHƯƠNG 2: QUẢN TRỊ CHUỖI CUNG ỨNG CỦA TẬP ĐOÀN BÁN LẺ WAL-MART

2.1. Vài nét về tập đoàn bán lẻ Wal-mart

2.1.1. Lịch sử thành lập và phát triển của Wal-mart

Wal-mart là công ty hoạt động trong ngành bán lẻ của Mỹ, được thành lập bởi Sam Walton vào năm 1962. Tuy nhiên, trước khi bắt đầu kinh doanh hệ thống các cửa hàng bán lẻ này, Sam Walton đã sở hữu thành công chuỗi cửa hàng với tên gọi Ben Franklin. Cho đến khi Walton nhận ra xu hướng mới là giảm giá bán lẻ, dựa vào việc bán những khối lượng lớn hàng hóa thông qua các cửa hàng bán lẻ chi phí thấp; ông đã quyết định mở những cửa hàng lớn, với những đặc điểm như kho hàng để cạnh tranh. Ông đặt tên cho chuỗi với 18 cửa hàng này là “Wal-mart Discount City”, trụ sở tại Arkansas. Đến năm 1969, công ty Wal-mart Stores Inc. chính thức ra đời. Vào năm 1991, Wal-mart bắt đầu thâm nhập thị trường quốc tế bằng việc liên doanh với Cifra trên thị trường Mê-hi-cô. Hai năm sau đó, công ty mua lại 122 cửa hàng từ Woolworth, Canada. Năm 1997 Wal-mart trở thành nhà bán lẻ lớn nhất tại Canada và Mexico. Cùng năm đó, Wal-mart mua lại chuỗi 21 đại siêu thị Wertkauf của Đức. nỗ lực mở rộng thị trường quốc tế được thực hiện khi công ty liên tiếp mua lại hoặc liên doanh với các nhà phân phối địa phương ở các nước như Bra-xin, Ac-hen-ti-na, Trung Quốc, Hàn Quốc, Anh... Đến năm 2002, Wal-mart trở thành công ty lớn nhất thế giới về doanh thu theo bình chọn của tạp chí Fortune. Từ đó đến nay, Wal-mart luôn duy trì vị thế dẫn đầu của mình trong ngành công nghiệp bán lẻ thế giới.

2.1.2. Hoạt động kinh doanh của Wal-mart

Hiện nay, hoạt động kinh doanh của công ty được chia thành 3 mảng lớn: bộ phận Walmart tại Mỹ, câu lạc bộ Sam, bộ phận quốc tế.

- ❖ Bộ phận Wal-mart tại Mỹ¹⁴ là bộ phận lớn nhất, ước tính tạo ra 62,1% doanh thu ròng năm tài chính 2011¹⁵, và chỉ kinh doanh trên phạm vi nước Mỹ; gồm các hình thức bán lẻ khác nhau là:
- Chuỗi cửa hàng giảm giá Wal-mart (Walmart Discount Stores), được mở cửa đầu tiên vào năm 1962 bởi Sam Walton. Ngày nay, công ty có 629 cửa hàng được phân bố trên toàn nước Mỹ. Kích cỡ trung bình của mỗi cửa hàng khoảng 108.000 mét vuông Anh. Mỗi cửa hàng có khoảng 225 nhân viên phục vụ. Các loại mặt hàng được bày bán gồm: đồ may mặc gia đình, các sản phẩm chăm sóc sức khỏe, làm đẹp, đồ điện tử, đồ chơi, các sản phẩm làm vườn, đồ trang sức, đồ nội thất, máy móc tự động, đồ gia dụng, sản phẩm thể thao...
 - Siêu trung tâm Wal-mart (Walmart Supercenters), được phát triển từ năm 1988, và hiện này có 3.029 siêu trung tâm ở Mỹ, với diện tích trung bình vào khoản 185.000 mét vuông Anh với khoảng 350 nhân viên mỗi trung tâm. Các siêu trung tâm này mở cửa cả ngày và đêm, chuyên phục vụ các mặt hàng thực phẩm, và những hàng tạp hóa.
 - Thị trường lân cận (Walmart Neighborhood Markets), được thành lập nhằm phục vụ nhu cầu mua sắm nhanh và thuận tiện cho khách hàng về các sản phẩm như: hàng tạp hóa, dược phẩm, và một số mặt hàng phổ thông khác. Hình thức này được phát triển từ năm 1998, hiện công ty có 168 thị trường lân cận, với khoảng 95 nhân viên phục vụ từng thị trường.
 - Các cửa hàng nhỏ (Wal-mart Express Stores), hai cửa hàng nhỏ đầu tiên được mở cửa vào tháng 6 năm 2011 tại Arkansas nhằm mục đích cung cấp hàng hóa tạm thời cho khách hàng, đặc biệt khách hàng ở những khu

¹⁴ ¹⁴ Walmartstores.com, xem 3.5.2012, <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx>.

¹⁵ Wal-mart 2011 Annual Report.

vực không thể thường xuyên đến các cửa hàng lớn. Các cửa hàng này có diện tích nhỏ, trung bình khoảng 15.000 mét vuông Anh, chuyên phân phối các hàng tạp hóa, và những hàng phổ thông.

Bên cạnh các kênh bán hàng truyền thống, Wal-mart cũng phát triển kênh bán hàng thông qua trang web walmart.com, với đa dạng các chủng loại hàng hóa. Khách hàng có thể lựa chọn các sản phẩm có trên website, rồi đặt hàng trực tiếp tại đó. Sản phẩm sẽ được vận chuyển tới những cửa hàng của Wal-mart có mặt trong khu vực của khách hàng.

- ❖ Câu lạc bộ Sam (Sam'club)¹⁶ gồm: các câu lạc bộ cửa hàng thành viên, đóng góp khoảng 11,8% doanh thu ròng năm tài chính 2011¹⁷. Câu lạc bộ Sam được mở đầu tiên tại thành phố Midwest, Oklahoma vào năm 1983. Hiện nay, có 611 câu lạc bộ hoạt động ở Mỹ, và hơn 100 câu lạc bộ quốc tế ở Bra-xin, Trung Quốc, Mê-hi-cô, và Puerto Rico. Đối tượng khách hàng của câu lạc bộ Sam gồm người tiêu dùng, và cả các doanh nghiệp nhỏ với mức phí/năm là 35 đô la cho khách hàng doanh nghiệp và 40 đô la cho khách hàng cá nhân.
- ❖ Bộ phận quốc tế (Wal-mart International)¹⁸: chiếm 26,1% doanh thu ròng năm tài chính 2011. Năm 1991, Walmart trở thành công ty quốc tế khi mở một câu lạc bộ Sam ở Mê-hi-cô. Hai năm sau đó, bộ phận quốc tế được thành lập. Hơn 90% các cửa hàng thuộc bộ phận quốc tế hoạt động với thương hiệu không phải là Walmart như: Pali ở Costa-Riaca, Todi-Dia ở Braxin...Hiện nay, bộ phận quốc tế của Walmart có tới 5,651 cửa hàng ở 26 thị trường không tính Mỹ như: Nhật Bản, Trung Quốc, Ác-hen-ti-na, Bra-xin, Canada, Costa Rica, Chi-lê,

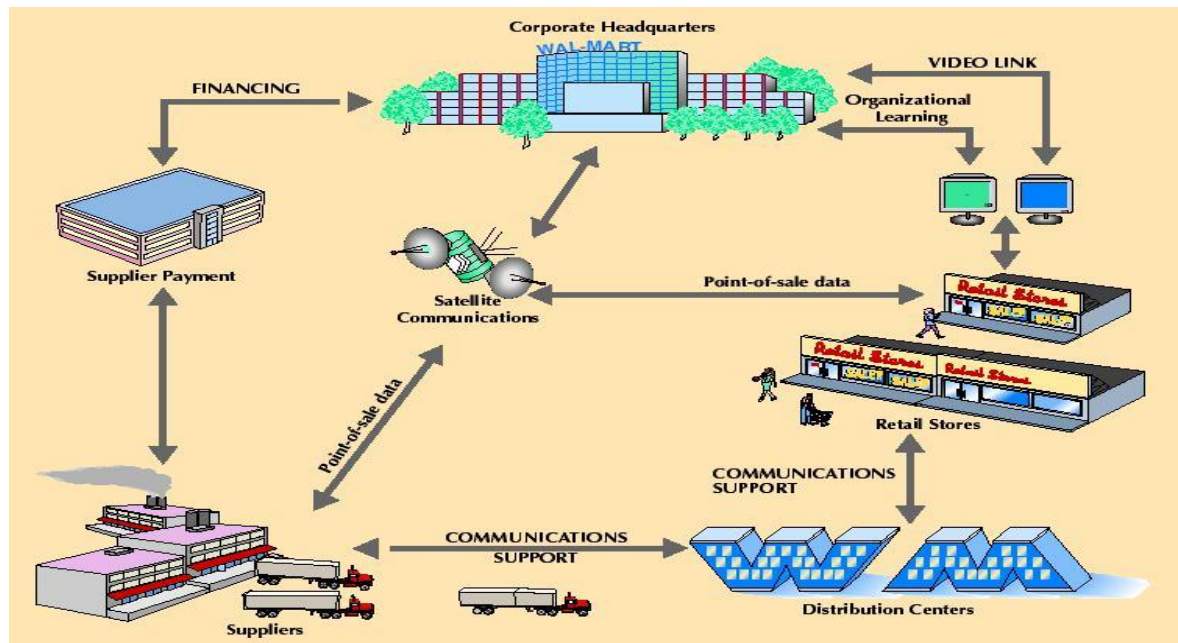
16 Sam's Club, xem 3.5.2012, <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7605.aspx>.

¹⁷Wal-mart 2011 Annual Report.

18 International, xem 3.5.2012, <http://www.walmartstores.com/AboutUs/246.aspx>.

Botswana, El Salvador, Ấn Độ, Honduras, Gua-ta-ma-la, Gha-na, Mê-hi-cô, Anh, Nam Phi, Mô-zăm-bich, Ni-giê-ria... (không gồm Hàn Quốc, và Đức).

2.2. Quản trị chuỗi cung ứng của tập đoàn bán lẻ Wal-mart



Hình 2.1 Sơ đồ tổng quan về chuỗi cung ứng Wal-mart¹⁹

2.2.4. Quản trị hệ thống thông tin và các ứng dụng công nghệ

Trong xu thế cạnh tranh toàn cầu ngày nay, công nghệ thông tin đóng một vai trò cực kỳ quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp. Với một tập đoàn bán lẻ và phân phối lớn nhất thế giới như Wal-mart thì kỹ thuật và công nghệ thông tin gần như là yếu tố then chốt tạo ra sự hiệu quả và liên tục trong toàn hệ thống.

Vào giữa những năm 1980, Wal-mart đầu tư xây dựng cơ sở dữ liệu trung tâm, hệ thống các điểm bán hàng cấp độ cửa hàng, và mạng vệ tinh²⁰. Kết hợp với việc ứng

¹⁹ Harvard Business Review 70, March–April 1992, *Adapted from Garrison Wieland for “Wal-Mart’s Supply Chain”*, tr. 60–71.

dụng rộng rãi lần đầu tiên công nghệ mã vạch UPC vào ngành công nghiệp bán lẻ, nên thông tin ở cấp độ cửa hàng có thể thu thập ngay lập tức và phân tích. Thông qua việc kết hợp dữ liệu bán hàng và các thông tin bên ngoài, Wal-mart có thể hỗ trợ đội mua hàng, và cải thiện tính chính xác của các dự báo cầu. Mạng lưới vệ tinh của Wal-mart ngoài việc nhận và truyền dữ liệu về các điểm bán hàng, cũng giúp các nhà quản lý cấp cao phát sóng các tin nhắn video đến các cửa hàng. Mặc dù, phần lớn họ đều sống và làm việc tại Bentonville, nhưng việc phát sóng thường xuyên các video đến từng cửa hàng giúp các nhân viên ở đây thông báo tình hình cập nhật nhất về công ty.

Vào đầu những năm 1991, Wal-mart phát triển Hệ thống kết nối bán lẻ (Retail Link), với dung lượng ước tính là 570 bit, nhằm mở rộng hơn nữa các trang cố định trên Internet. Hệ thống kết nối bán lẻ là một cơ sở dữ liệu dân sự lớn nhất thế giới thời điểm đó. Hệ thống chứa các dữ liệu về các giao dịch của công ty trong suốt 20 năm. Wal-mart cho phép các nhà cung ứng truy cập các dữ liệu bán hàng của các sản phẩm mà họ cung cấp, để cắt giảm việc lưu kho từng mặt hàng. Cung cấp quyền truy cập vào cơ sở dữ liệu của mình, Wal-mart mong muốn các nhà cung ứng chủ động quản lý và bổ sung sản phẩm một cách liên tục. Vào năm 1990, Wal-mart là một trong những công ty đầu tiên ứng dụng giải pháp CPRF²¹ – một giải pháp tích hợp để lập kế hoạch và dự báo thông qua việc chia sẻ các thông tin chuỗi cung ứng quan trọng như: các dữ liệu về hoạt động xúc tiến, mức tồn kho, và doanh thu hàng ngày. Sau đó, đến năm 2003, Wal-mart tiếp tục ứng dụng công nghệ nhận dạng tần sóng radio RFID nhằm quản trị tồn kho hiệu quả hơn.

²⁰P.Fraser Johnson, 2006, *Supply Chain Management at Wal-mart*, tr.7, Ivey Management Services, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.

²¹Johnson, A.H.,2002, *35 Years of IT Leadership: A New Supply Chain Forged*, tr.38-39, Computerworld.

2.2.1.1. Xây dựng hệ thống kết nối bán lẻ

Vào đầu những năm 1980, Wal-mart ứng dụng công nghệ trao đổi dữ liệu điện tử -EDI để gửi đơn đặt hàng tới nhà cung cấp trong nỗ lực tăng cường truyền thông với nhà cung cấp. Đến những năm 1990, Wal-mart đã thiết lập được hệ thống trao đổi điện tử với hàng ngàn nhà cung cấp của mình thông qua hệ thống EDI, và sau đó là phát triển ứng dụng riêng là hệ thống kết nối bán lẻ (Retail Link). Hệ thống Retail Link nền tảng là một trình duyệt Web, hoạt động trên mạng Internet, tích hợp với công nghệ EDI giúp các nhà cung cấp trên toàn thế giới đều có thể truy cập dễ dàng, trong khi chi phí để duy trì hoạt động của hệ thống lại thấp. Hệ thống này bao gồm 4 liên kết là:

- Cửa hàng Wal-mart.
- Trụ sở công ty của Wal-mart.
- Trung tâm phân phối.
- Nhà cung cấp.

Thông qua hệ thống, Wal-mart kết nối thông tin giữa các cửa hàng với trụ sở công ty và trung tâm Wal-mart để xác định lượng hàng tồn kho. Sau đó, Wal-mart cho phép các nhà cung cấp tiếp cận hệ thống mạng ngoại vi của mình để theo dõi việc bán hàng, nhằm điều chỉnh kế hoạch sản xuất sản phẩm sao cho hợp lý. Việc phối hợp chặt chẽ giữa Wal-mart và các nhà cung cấp thông qua chia sẻ thông tin từ hệ thống dữ liệu của hai bên đã tạo nên hiệu quả trong toàn chuỗi cung ứng. Đó là, cho phép Wal-mart giữ chi phí lưu kho ở mức thấp, đồng thời giúp các nhà cung cấp điều chỉnh việc tăng hay giảm hoạt động sản xuất phụ thuộc vào việc bán hàng. Với hơn 60.000 nhà cung cấp nếu chỉ tính riêng trong nước Mỹ, việc giữ cho mọi thành viên am hiểu thông tin là một thách thức với Wal-mart. Vì thế công ty phải làm xuyên suốt từng mắt xích của hệ thống bán lẻ, nơi mà các nhà cung cấp có thể kết nối thông tin trong một hệ thống internet bảo mật. Thông qua đó, cả hai bên đều có thể kiểm tra mức lưu kho và khả năng bán hàng ở từng cấp độ của các cửa hàng. Và khi mỗi liên hệ giữa nhà cung cấp

và công ty càng chặt chẽ, thông tin được chia sẻ càng nhiều thì hiệu quả càng cao đồng thời giảm thiểu nhiều rủi ro. Việc điều tiết được lượng sản phẩm sản xuất ra đã làm giảm đáng kể hàng tồn kho, giúp Wal-mart tiết kiệm được 5% đến 10% chi phí cho hàng hóa so với hầu hết các đối thủ²². Đây cũng là điều kiện để nhà cung cấp càng gắn kết chặt với Wal-mart và Wal-mart càng có nhiều cơ hội mua hàng trực tiếp từ chính nhà sản xuất mà không cần thông qua trung gian.

2.2.1.2. Ứng dụng công nghệ RFID



Vài nét về công nghệ RFID

Công nghệ RFID (Radio Frequency Identification) hay hệ thống nhận dạng bằng tần số radio là công nghệ nhận dạng hàng hóa bằng tần số radio. Các con chip nhỏ được gắn vào các sản phẩm hoặc bao bì sản phẩm và chúng phát ra tín hiệu radio tới thiết bị máy thu cầm tay. Hệ thống RFID gồm 2 phần cơ bản²³:

- Thẻ RFID có gắn chip silicon và ăng ten radio dùng để gắn vào đối tượng quản lý như: sản phẩm, hàng hóa, động vật, hoặc ngay cả con người.
- Đầu đọc cho phép giao tiếp với thẻ RFID qua sóng radio ở một khoảng cách nhất định, từ đó truyền dữ liệu về hệ thống máy tính trung tâm.

RFID là một kỹ thuật nhận dạng sóng vô tuyến từ xa, cho phép đọc dữ liệu trên con chip điện tử nhờ sóng vô tuyến mà không cần tiếp xúc trực tiếp với nó ở khoảng cách từ 50 cm tới 10 mét. Bộ nhớ của con chip có thể chứa tới 96 đến 512 bit giữ liệu, nhiều gấp 64 lần so với một mã vạch. Bên cạnh đó, thông tin lưu trữ trên con chip có thể được sửa đổi nhờ vào một máy đọc. Dung lượng lưu trữ cao của những thẻ thông minh này cho phép chúng cung cấp các thông tin đa dạng như: thời gian lưu trữ, ngày bán, giá, và thậm chí cả nhiệt độ sản phẩm. Vì thế, các thẻ RFID có thể cung cấp chính xác

²²Dain Ehring, 2006, *The Wal-mart Model*, The Mortgage Bankers Association.

²³ Tìm hiểu về RFID, xem ngày 4.5.2012, <http://www.oif.vn/vi/20101105122242533p64c66/tim-hieu-ve-rfid.htm>.

sản phẩm là gì, nó nằm ở đâu, khi nào hết hạn, hay bất cứ thông tin nào mà người dùng muốn lập trình cho nó.

Có 3 loại thẻ RFID gồm²⁴:

- *Thẻ thụ động*: Không có nguồn năng lượng bên trong. Khi thẻ thụ động đi qua máy đọc, năng lượng của sóng radio phát từ máy đọc sẽ cung cấp năng lượng cho chip và “đánh thức” nó để thu nhận thông tin mà nó lưu giữ. Trên thực tế, thẻ thụ động đọc được khoảng cách từ 2 mm cho tới vài mét, phụ thuộc vào sự lựa chọn sóng radio và thiết kế, kích thước của ăng-ten. Do đó, loại thẻ này thường có chi phí sản xuất rẻ, không có pin.
- *Thẻ bán chủ động (semi-passive tag)*: loại thẻ này về cơ bản giống thẻ thụ động, tuy nhiên có thêm một pin nhỏ. Pin này cho phép chip của thẻ được cấp nguồn liên tục. Các thẻ này không tích cực truyền tín hiệu đến bộ đọc cho tới khi chúng nhận được tín hiệu từ bộ đọc. Thẻ bán chủ động nhanh hơn trong sự phản hồi so với thẻ thụ động vì thẻ khỏe hơn trong việc đọc số truyền.
- *Thẻ chủ động (active tag)*: Không giống như hai loại thẻ trên, thẻ chủ động có nguồn năng lượng bên trong, được sử dụng để cung cấp cho tất cả các chip và phát ra tín hiệu. Loại thẻ này có tầm hoạt động lớn hơn và bộ nhớ có khả năng lưu trữ thông tin tốt hơn. Vì thẻ phát ra tín hiệu mạnh hơn thẻ thụ động nên hiệu quả hơn trong môi trường mà sóng radio bị nhiễu bởi độ ẩm và các tia khác, hay các vật chứa nước (con người, động vật). Thẻ chủ động có khả năng thu và phát tín hiệu trong phạm vi lên tới vài trăm mét và năng lượng bên trong có thể hoạt động tới 10 năm.



Lợi ích của công nghệ RFID

Kế hoạch ứng dụng công nghệ RFID trong quản trị chuỗi cung ứng được Wal-mart khởi xướng vào tháng 6 năm 2003²⁵ (P.Fraser Johnson, 2006). Sau đó, Wal-mart tăng cường các kế hoạch và tích cực khẳng định những tiêu chuẩn RFID sẽ được áp dụng. Wal-Mart đã công bố yêu cầu các nhà cung cấp lắp đặt các thẻ RFID trên các chuyên hàng để cải thiện việc quản trị chuỗi cung ứng. Công nghệ RFID cho phép Wal-mart kiểm soát được hàng hóa khi chúng được chuyển từ trung tâm phân phối vào các xe tải để vận chuyển đến các cửa hàng. Điều này sẽ làm tăng tính hiệu quả cho việc lưu kho hàng hóa, đồng thời giảm thua lỗ do hết hàng, cũng như hạn chế các chi phí vì lưu kho quá nhiều. Các máy đọc thẻ RFID được đặt ở một vài nơi trong nhà kho như: ở cửa nơi hàng hóa được nhập kho, ở cửa nơi hàng hóa xuất kho. Với những vị trí này, các nhà quản lý kho sẽ biết được các loại hàng nào và bao nhiêu hàng đang được lưu kho, cũng như loại hàng nào, số lượng bao nhiêu đang được bày bán. Với Wal-mart, mục tiêu chủ yếu khi sử dụng RFID là giảm thiểu sự thiếu hàng trong kho và bằng cách đó, nâng cao doanh thu. Ngoài ra, RFID cũng giúp Wal-mart hạn chế những nhầm lẫn khi đơn hàng có nhiều chủng loại sản phẩm, sự hỗn loạn trong kiểm kê ở các cửa hàng, và nâng cao khả năng hoạch định sản lượng cho các nhà sản xuất. Hơn thế nữa, việc sử dụng RFID làm tăng khả năng kiểm soát nguồn gốc, những thay đổi nhiệt độ, và hạn sử dụng của sản phẩm.

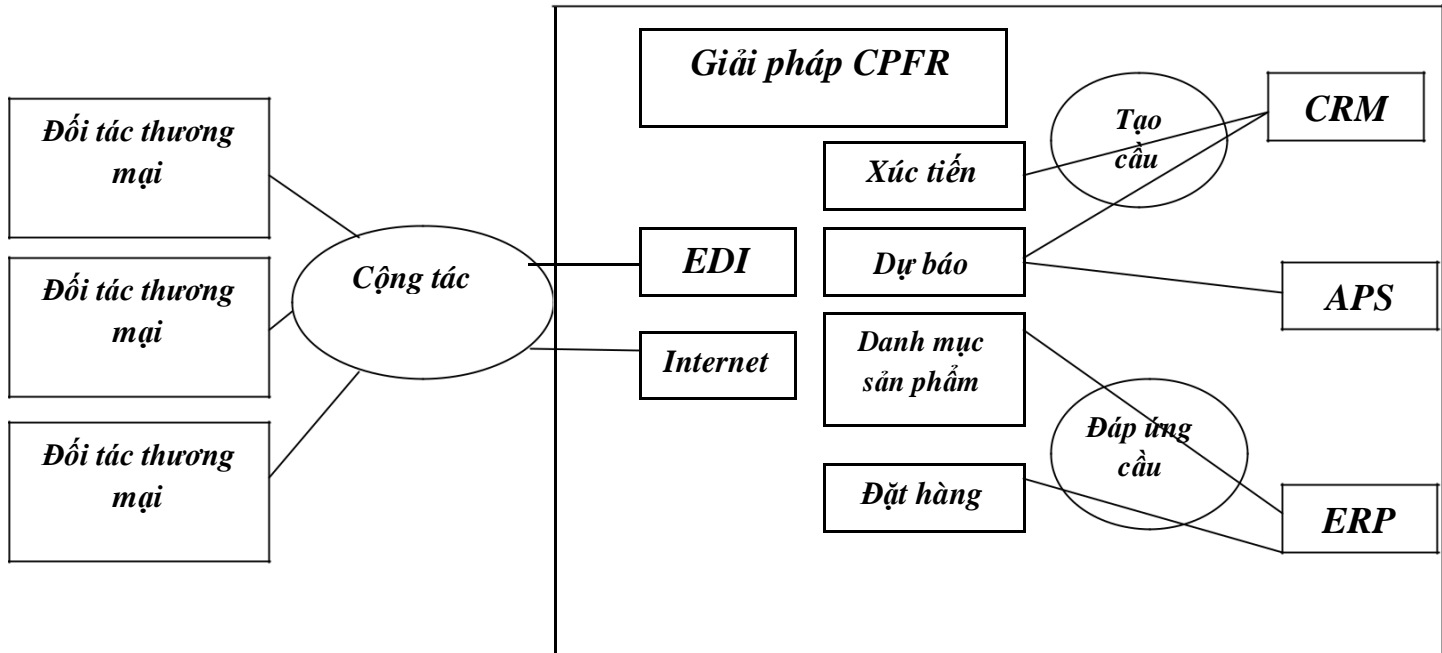
2.2.1.3. Giải pháp CPFR

Giải pháp CPFR là một kế hoạch, trong đó các nhà cung cấp và Wal-mart cộng tác với nhau để dự báo nhu cầu khách hàng, nhằm tối ưu hóa hoạt động cung ứng. CPFR mang đến những lợi ích:

- Cải thiện hoạt động dự báo cho tất cả các đối tác trong chuỗi cung ứng và thực hiện việc chia sẻ các thông tin dự báo.

²⁵P.Fraser Johnson, 2006, *Supply Chain Management at Wal-mart*, tr.9, Ivey Management Services, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.

- Sau đó Wal-mart và các nhà cung ứng điều chỉnh các hoạt động logistics có liên quan.



Hình 2.2 Các bộ phận của giải pháp CPFR²⁶:

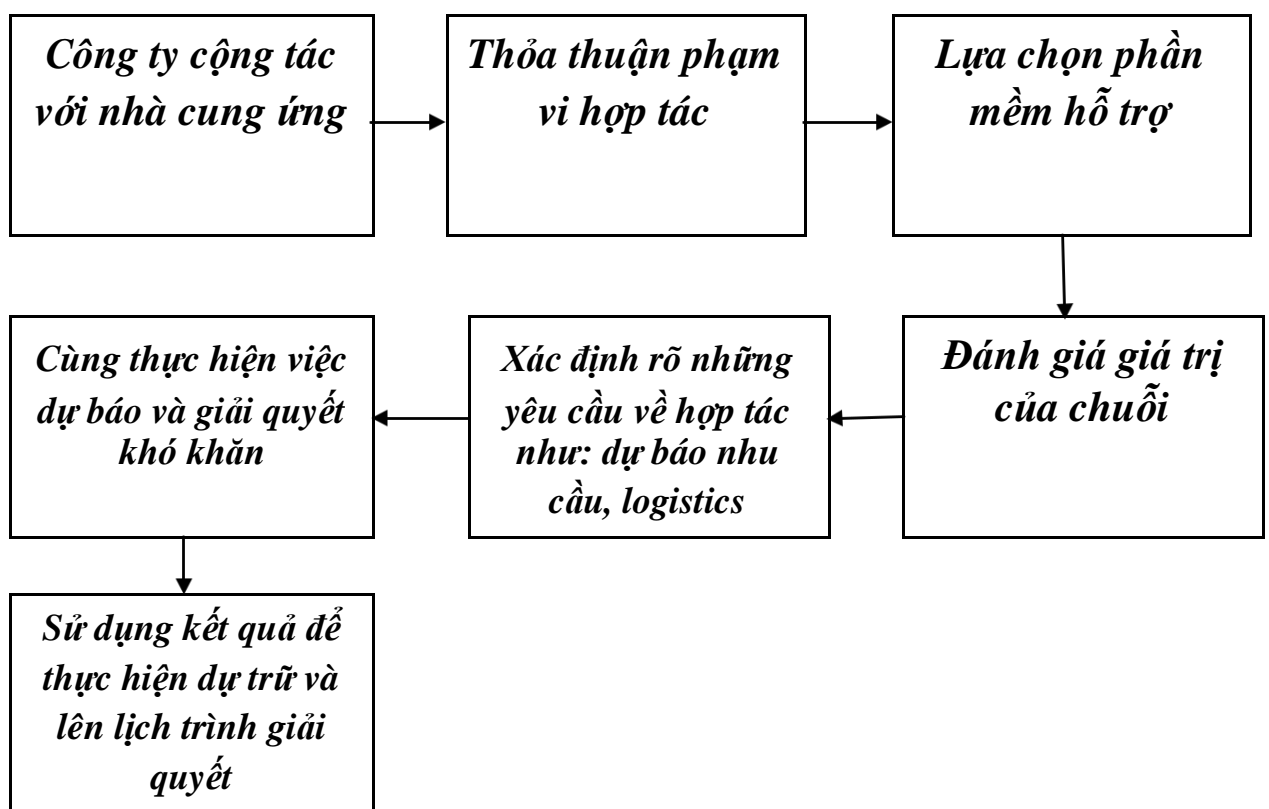
Nguồn: Matt Johnson, "Collaboration Modelling: CPFR Implementation Guidelines".

- CRM (Customer relationship management) là giải pháp phần mềm giúp Wal-mart quản lý mối quan hệ khách hàng hiệu quả hơn thông qua những kênh trực tiếp và gián tiếp mà khách hàng lựa chọn sử dụng. Với CRM, công ty có thể lựa chọn những giải pháp quan hệ khách hàng hợp lý nhằm duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng và đạt được lợi nhuận tối ưu dựa trên tiêu chí khách hàng là trung tâm, quan tâm tới nhu cầu của khách hàng.
- ERP (Enterprise resources planning) – hệ thống hoạch định các nguồn lực của doanh nghiệp, là giải pháp công nghệ thông tin có khả năng tích hợp toàn bộ các ứng dụng quản lý sản xuất kinh doanh vào một hệ thống duy nhất nhằm tự

²⁶ Matt Johnson, "Collaboration Modelling: CPFR Implementation Guidelines", Chicago, Council of Logistics Management.

động hóa các quy trình quản lý.... Với ERP, mọi hoạt động của công ty, từ quản trị nguồn nhân lực, quản lý dây chuyền sản xuất và cung ứng vật tư, quản lý tài chính nội bộ, đến việc bán hàng, tiếp thị sản phẩm, trao đổi với đối tác, khách hàng... đều được thực hiện trên một hệ thống duy nhất. V thế công ty có thể tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh.

- ASP (Advanced planning and scheduling) là chương trình dùng thuật toán để tìm ra các giải pháp tối ưu cho những vấn đề phức tạp trong việc lập kế hoạch.



Hình 2.3 Sơ đồ chu trình CPFR

2.2.4. Quản trị nguồn hàng

2.2.2.1. Chiến lược mua hàng

Vào năm 2006, Wal-mart có khoảng 90.000 nhà cung cấp trên toàn thế giới²⁷, trong đó có khoảng 200 nhà cung cấp chính như: P&G, Nestle, Unilever, và Kraft. Là một tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới, Wal-Mart có sức mạnh vô cùng to lớn so với các nhà cung cấp và công ty đã sử dụng quyền lực này để ảnh hưởng mọi thứ từ giá cả, sản phẩm cho đến lịch trình giao hàng. Trong hoạt động quản trị nguồn hàng, Wal-mart sử dụng một số chiến lược như²⁸:

- Chỉ mua hàng trực tiếp từ nhà sản xuất, không chấp nhận trung gian. Vào năm 1970, Wal-mart mở trung tâm mua hàng đầu tiên có trụ sở tại Bentonville, nhằm cắt giảm trung gian. Bên cạnh đó, vào những năm 1980, Wal-mart bắt đầu tìm nguồn cung ứng toàn cầu bằng việc mở văn phòng ở Trung Quốc, Ấn Độ²⁹ (P.Fraser Johnson, 2006,).
- Trong quá trình đàm phán, Wal-mart tập trung vào giá và chỉ giá. Trong quá trình thương lượng với các nhà cung cấp, Wal-mart luôn nhấn mạnh vào một mức giá hóa đơn duy nhất và chỉ đi đến giao dịch cuối cùng khi biết chắc rằng công ty đã mua sản phẩm với giá cả thấp nhất.
- Chính sách mua hàng của Wal-Mart là “factory gate pricing”, nghĩa là Wal-Mart sẽ vận chuyển hàng từ cửa nhà máy của nhà sản xuất.
- Công ty giành rất nhiều thời gian để làm việc với nhà cung cấp để có thể hiểu được cấu trúc chi phí của họ như: nguyên liệu nhập từ ai? giá bao nhiêu? bao

²⁷P.Fraser Johnson, 2006, *Supply Chain Management at Wal-mart*, tr.4, Ivey Management Services, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.

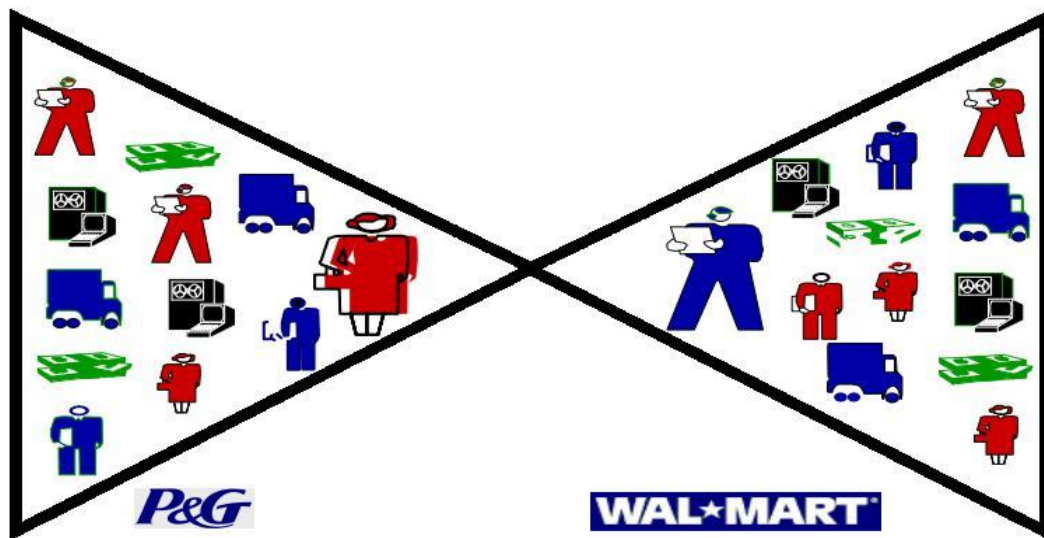
²⁸P.Mohan Chandran, 2003, *Wal-mart’s Supply Chain Management Practices*, tr.4, ICFAI Center for Management Research.

²⁹P.Fraser Johnson, 2006, *Supply Chain Management at Wal-mart*, tr.3, Ivey Management Services, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.

nhiều công nhân? lương thế nào? vận chuyển nguyên liệu như thế nào?... Từ đó, Wal-Mart thúc ép, gây áp lực cho những nhà cung cấp phải hiệu quả, cắt giảm chi phí trên chuỗi cung ứng của mình.

2.2.2.2. Quản trị mối quan hệ với nhà cung cấp

Để quản lý nguồn cung hiệu quả và liên tục, Wal-mart tập trung xây dựng mối quan hệ với các nhà cung ứng. Sau đây là ví dụ điển hình về việc quản trị mối quan hệ với nhà cung ứng giữa Wal-mart và P&G. Trước năm 1988, mối quan hệ kinh doanh giữa Wal-mart và P&G rất yếu³⁰. Mô hình hợp tác giữa P&G và Wal-mart được mô tả bởi hình 2.4.

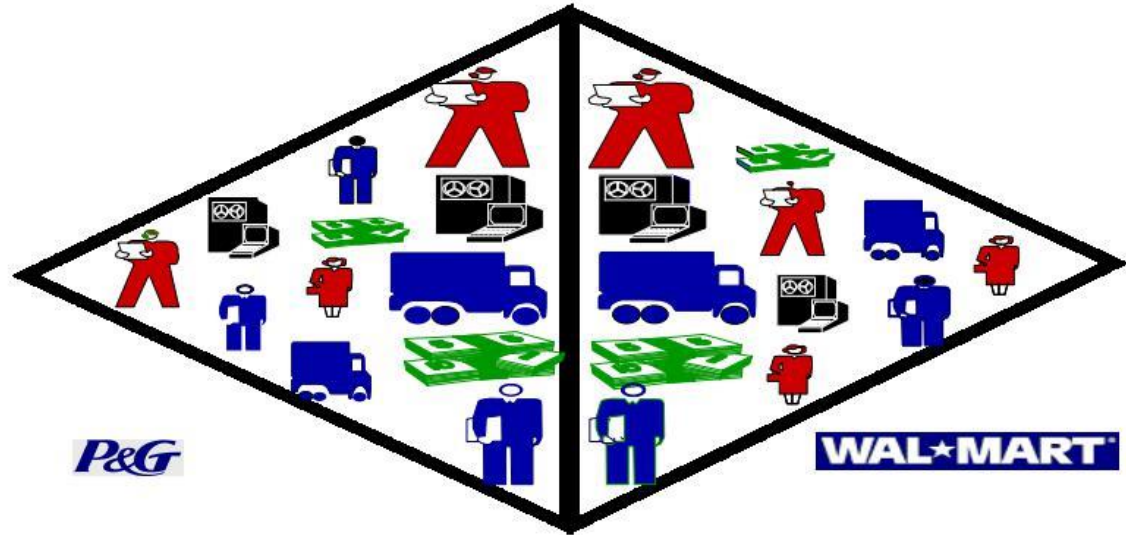


Hình 2.4: Mô hình hợp tác giữa Wal-mart và P&G trước năm 1988

Nguồn: Machael Grean, Machael J.Shaw, 2000.

Theo hình 2.4, việc hợp tác giữa hai công ty chỉ đơn thuần tồn tại dựa trên hoạt động mua và bán hàng, các hoạt động khác như: chia sẻ thông tin, marketing, logistics... hầu như không tồn tại, hoặc nếu tồn tại cũng không liên tục. Đến năm 1988, để cải thiện mối quan hệ này, cả hai công ty đã thay đổi mô hình hợp tác theo hình 2.5. Theo đó, việc hợp tác được tiến hành ở tất cả các hoạt động chức năng của hai công ty.

³⁰ Machael Grean, Machael J.Shaw, 2000, *Supply-Chain Integration through Information Sharing: Channel Partnership between Wal-Mart and Procter & Gamble*.



Hình 2.5: Mô hình hợp tác hiện nay giữa Wal-mart và P&G

Nguồn: Machael Grean, Machael J.Shaw, 2000.

Việc thay đổi mô hình hợp tác, kết hợp với những ứng dụng công nghệ như: hệ thống kết nối bán lẻ, công nghệ EDI (trao đổi dữ liệu điện tử), giải pháp CPFR... đã cho phép luồng thông tin di chuyển liên tục, đồng thời hàng hóa được sản xuất, vận chuyển kịp thời. Kết quả là, lượng giao dịch tăng từ 375 triệu đô la vào năm 1988 lên 4 tỷ đô la vào năm 2000³¹.

2.2.3. Quản trị logistics

2.2.3.1. Hệ thống vận tải

Một trong những đặc trưng quan trọng trong cơ sở hạ tầng logistics của Wal-Mart là tính đáp ứng nhanh và linh hoạt của hệ thống vận tải. Cùng với bộ phận logistics lên tới 75.000 người, là 7.800 lái xe quản lý gần 7.000 xe tải thuộc đội xe tư

³¹Machael Grean, Machael J.Shaw, 2000, *Supply-Chain Integration through Information Sharing: Channel Partnership between Wal-Mart and Procter & Gamble*, tr.6.

nhân của Wal-mart³², đã tạo nền tảng để công ty phân phối hầu hết những hàng hóa được bày bán tại các cửa hàng thông qua khoảng 114 trung tâm phân phối trải rộng toàn nước Mỹ. Hàng hóa được vận chuyển từ kho của các nhà cung cấp bởi đội xe của Wal-mart đến các trung tâm phân phối. Từ đây, hàng hóa được vận chuyển trực tiếp đến các cửa hàng mà không cần lưu kho thêm. Những đội xe tải chuyên dụng cho phép công ty vận chuyển hàng hoá từ những trung tâm phân phối đến cửa hàng chỉ trong hai ngày và bổ sung cho các kệ hàng trong cửa hàng 2 lần/tuần. Đoàn xe tải chính là một sự kết nối hiệu quả giữa cửa hàng và các trung tâm phân phối của Wal-mart. Quản lý hoạt động của đội xe tải là bộ phận phối hợp. Những người tài xế phải báo cáo giờ làm việc sẵn sàng của mình cho bộ phận phối hợp hằng ngày. Bộ phận này dựa vào những báo cáo đó và khoảng thời gian ước tính cho một chuyến chở hàng từ trung tâm phân phối đến một cửa hàng nào đó để lên kế hoạch tất cả những chuyến vận tải. Sau đó họ thông báo cho tài xế biết về hành trình vận chuyển hàng hóa, cụ thể là: chiều từ trung tâm phân phối tới cửa hàng hay ngược lại, thời gian xuất hành, và tất cả những thông tin có liên quan mà tài xế yêu cầu. Trong các chuyến vận chuyển, nhiều khi các tài xế phải lái xe trong đêm tối. Để kiểm soát sự tỉnh táo khi làm việc vào ban đêm của các tài xế, Wal-mart đưa ra một quy định khá khắt khe, đó là, các tài xế phải ghi chép các hoạt động của mình vào một cuốn sổ tay các nhân³³ (P.Mohan Chandran, 2003). Mục đích của cuốn sổ tay này là hướng dẫn lái xe kiểm soát hành vi của mình. Bên cạnh đó, trong cuốn sổ tay còn quy định các điều khoản và quy tắc nhằm đảm bảo an toàn trong lúc dỡ hàng hóa và bảo vệ tài sản của Wal-mart trong môi trường làm việc đêm khuya.

Để quá trình phân phối và vận tải thêm hiệu quả, Wal Mart đã sử dụng một kỹ thuật trong logistics là hệ thống “cross docking”. Trong hệ thống này, những sản

³²P.Fraser Johnson, 2006, *Supply Chain Management at Wal-mart*, tr.5, Ivey Management Services, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.

³³P.Mohan Chandran, 2003, *Wal-mart's Supply Chain Management Practices*, tr.5, ICFAI Center for Management Research.

phẩm hoàn thiện được vận chuyển trực tiếp từ nhà máy sản xuất của nhà cung ứng đến những kho “cross docking” theo những lô hàng lớn, tại đây lô hàng sẽ được tách ra, chuẩn bị theo những nhu cầu cần thiết của khách hàng, rồi gửi đi cho khách. Do đã được chuẩn bị đầy đủ, nên khi chở đến nơi hàng sẽ được đưa vào sử dụng ngay mà không cần qua kho nữa. Hệ thống này góp phần giảm chi phí tồn kho rất nhiều. Để đạt được hiệu quả cao nhất của hệ thống cross docking, Wal mart đã thực hiện những sự thay đổi rất cơ bản trong hệ thống quản lí. Theo truyền thống, những quyết định về sản phẩm, giá cả và khuyến mãi được tập trung và giải quyết ở cấp độ công ty. Tuy nhiên, hệ thống cross docking từ khi ra đời đã thay đổi truyền thống này. Hệ thống đã chuyển hướng mục tiêu từ “chuỗi cung ứng” sang “chuỗi nhu cầu”, nghĩa là thay vì nhà bán lẻ “đẩy” (push) sản phẩm vào hệ thống thì khách hàng sẽ “kéo” (pull) sản phẩm khi nào họ cần. Phương pháp này đảm bảo mối quan hệ giữa các cửa hàng và trung tâm phân phối, nhà cung ứng hơn trước.

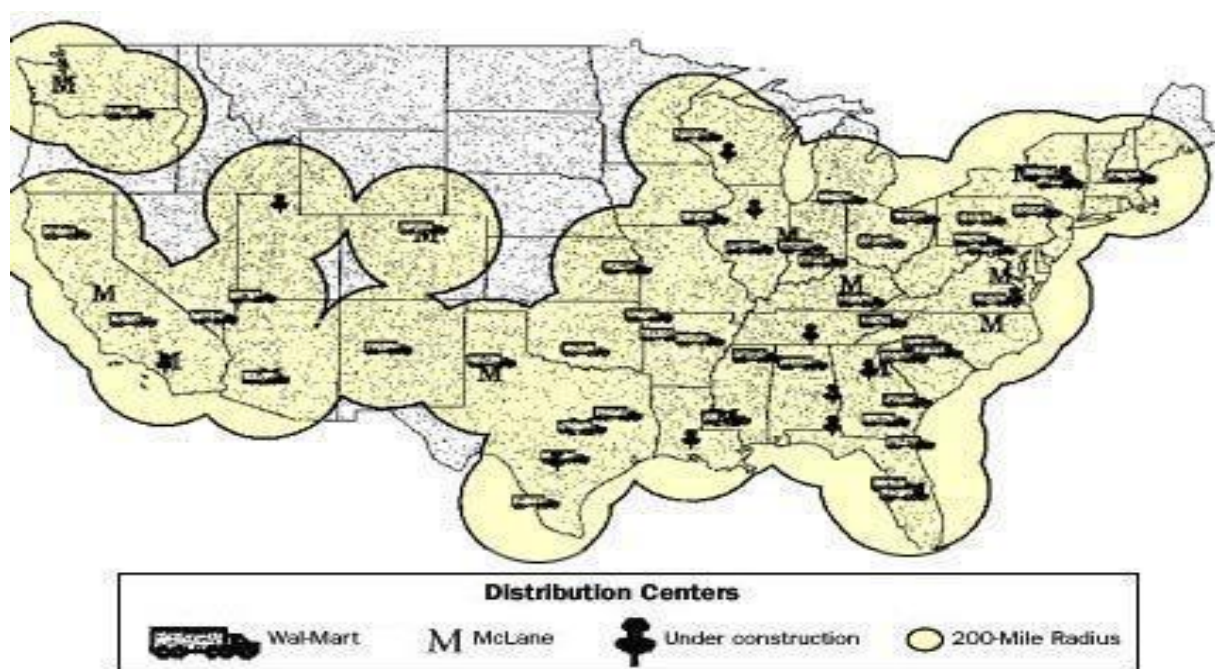
2.3.3.2. Hệ thống kho bãi

Hệ thống kho bãi của Wal-mart chính là các trung tâm phân phối trên khắp nước Mỹ. Sau khi hàng hoá được nhập đến từ các nhà cung cấp, chúng có thể sẽ được chuyển đến trung tâm phân phối, thực hiện phân loại, ghi nhãn, đóng bao,... Sau đó, thông qua hệ thống xe tải những hàng hoá này sẽ được chuyển đến các cửa hàng và siêu thị trong khu vực. Hiện nay, Wal-mart có khoảng 114 trung tâm phân phối trên khắp nước Mỹ, mỗi trung tâm có kích thước lớn hơn 1 triệu mét vuông Anh³⁴. Các trung tâm này hoạt động 24/7 để hỗ trợ liên tục cho đội xe tải. Bên trong mỗi trung tâm, có các băng chuyền với chiều dài hơn 5 dặm, phục vụ hơn 9.000 dòng sản phẩm khác nhau. Các trung tâm được phân bổ khoa học, mỗi trung tâm hỗ trợ hoạt động cho 75 đến 100 cửa hàng trong vòng bán kính 250 dặm. Để thuận tiện trong di chuyển, mỗi trung tâm phân phối đều được đánh dấu trên các cung đường đến các cửa hàng. Những hàng hóa được nhập trực tiếp từ các nhà sản xuất ở nước ngoài như: Trung Quốc hay

34

Logistics, xem ngày 7.5.2012, <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7794.aspx>

Ấn Độ, sẽ được chuyển đến các trung tâm phân phối nằm ở khu vực ven biển trước khi vận chuyển đến các cửa hàng trên khắp nước Mỹ. Mỗi trung tâm phân phối được phân ra ở những khu vực khác nhau trên cơ sở số lượng hàng hóa nhận được. Tỷ lệ quay vòng hàng tồn kho là rất cao khoảng 1 lần trong 2 tuần đối với hầu hết các chủng loại hàng hóa³⁵ (P.Mohan Chandran, 2003). Những hàng hóa phân phối trong phạm vi nước Mỹ thường được chuyển tới trong những tấm nâng, trong khi đó hàng hóa nhập khẩu thì lại được chuyển tới trong những chiếc hộp hoặc thùng có thể tái sử dụng.



Hình 2.6 Sơ đồ hệ thống phân phối của Wal-mart.

2.2.4. Quản trị tồn kho

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh ngày nay thì tồn kho hàng hoá và nguyên vật liệu là một nhân tố có ý nghĩa đối với sự hoạt động của một chuỗi cung ứng. Nhưng, số lượng hàng tồn kho quá nhiều sẽ dẫn tới tăng chi phí lưu kho, giảm sức cạnh tranh và lợi nhuận của doanh nghiệp. Với một quy mô hoạt động phân phối và

³⁵ P.Mohan Chandran, 2003, *Wal-mart's Supply Chain Management Practices*, tr.4, ICFAI Center for Management Research.

bán lẻ không lồ như Wal-mart, để có thể đáp ứng được phân phối một cách linh hoạt hoạt, kịp thời đến các cửa hàng, vừa cạnh tranh với các đối thủ về cắt giảm chi phí là một vấn đề không nhỏ. Để giải quyết vấn đề này, Wal-mart đã tiến hành phát triển chương trình “Nhà cung ứng quản trị tồn kho”, song song với việc áp dụng kỹ thuật “cross – docking” để tạo ra hiệu quả cao nhất.

2.2.4.1. Hàng tồn kho được quản lý bởi nhà cung ứng

Chương trình hàng tồn kho được quản lý bởi nhà cung ứng – VMI của Wal-mart yêu cầu các nhà cung ứng quản trị mức tồn kho ở các trung tâm phân phối của Wal-mart bắt đầu áp dụng cho nhãn hàng tã lớp của P&G vào cuối những năm 1980. Đến năm 2006, chương trình này đã mở rộng cho nhiều nhà cung cấp và các loại mặt hàng khác nhau³⁶ (P.Fraser Johnson, 2006). Dưới sự hỗ trợ từ các ứng dụng công nghệ như: hệ thống trao đổi dữ liệu điện tử EDI, hệ thống kết nối bán lẻ Retail Link, chương trình này phát triển nhanh chóng, và mang lại hiệu quả tích cực.

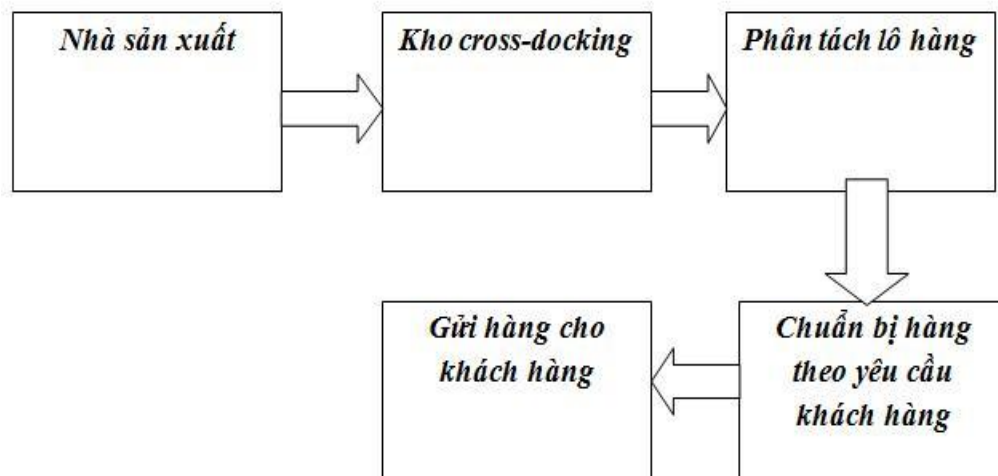
Chương trình bắt đầu tại các cửa hàng của Wal-Mart. Công nhân ở các cửa hàng được trang bị máy vi tính cầm tay để kiểm soát hàng tồn kho, những lần giao hàng, và lưu giữ hàng hóa trong các trung tâm phân phối thông qua hệ thống nhận dạng tần số radio. Bên cạnh đó, việc quản trị đơn hàng và lưu kho hàng hóa cũng được thực hiện bởi hệ thống máy tính. Thông qua hệ thống điểm bán hàng (POS), Wal-mart có thể kiểm soát và ghi nhận doanh số, mức tồn kho trên các kệ hàng tại cửa hàng. Wal-mart cũng sử dụng hệ thống thuật toán phức tạp để dự đoán số lượng chính xác mỗi loại hàng hóa cần được giao, căn cứ vào mức tồn kho ở các cửa hàng. Sau đó, thông qua hệ thống kết nối bán lẻ, Wal-mart gửi tất cả những thông tin đã thu thập, và phân tích ở trên đến các nhà cung ứng (nhà sản xuất). Với những thông tin được chia sẻ, nhà sản xuất có thể quản lý tần suất, số lượng, và định thời gian giao hàng thay vì phải chờ đợi nhà bán lẻ đặt hàng. Hoạt động này cho phép nhà sản xuất chủ động sản

³⁶P.Fraser Johnson, 2006, *Supply Chain Management at Wal-mart*, tr.7, Ivey Management Services, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.

xuất đủ số hàng hóa cần giao, làm giảm sự cần thiết của hàng tồn kho, đồng thời lên kế hoạch giao hàng hiệu quả hơn. Mặt khác, để hỗ trợ nỗ lực quản trị tồn kho của Walmart, các chuyên gia phân tích đền từ các nhà cung ứng đã làm việc cùng những chuyên viên chuỗi cung ứng của Wal-mart nhằm phối hợp các dòng hàng hóa từ nhà máy sản xuất, đồng thời giải quyết các vấn đề trong chuỗi cung ứng, từ những vấn đề thông thường như: đảm bảo có sẵn hàng hóa để bốc dỡ lên các xe tải, và sắp xếp đổi các hàng hóa lỗi, đến những vấn đề bất thường như: sự tăng vọt của cầu về một loại hàng hóa phổ biến. Hơn nữa, để tăng cường quản lý hàng tồn kho trong ngắn hạn và thảo luận về những xu hướng của hàng hóa, các chiến lược chuỗi cung ứng từ trung hạn đến dài hạn như: vị trí nhà máy sản xuất, sự kết hợp giữa các nhà cung ứng nguyên liệu sản xuất với các dự báo về nhu cầu hàng hóa cũng được đưa ra bàn bạc giữa Walmart với nhà cung cấp.

2.2.4.2. Sử dụng kỹ thuật “Cross docking”

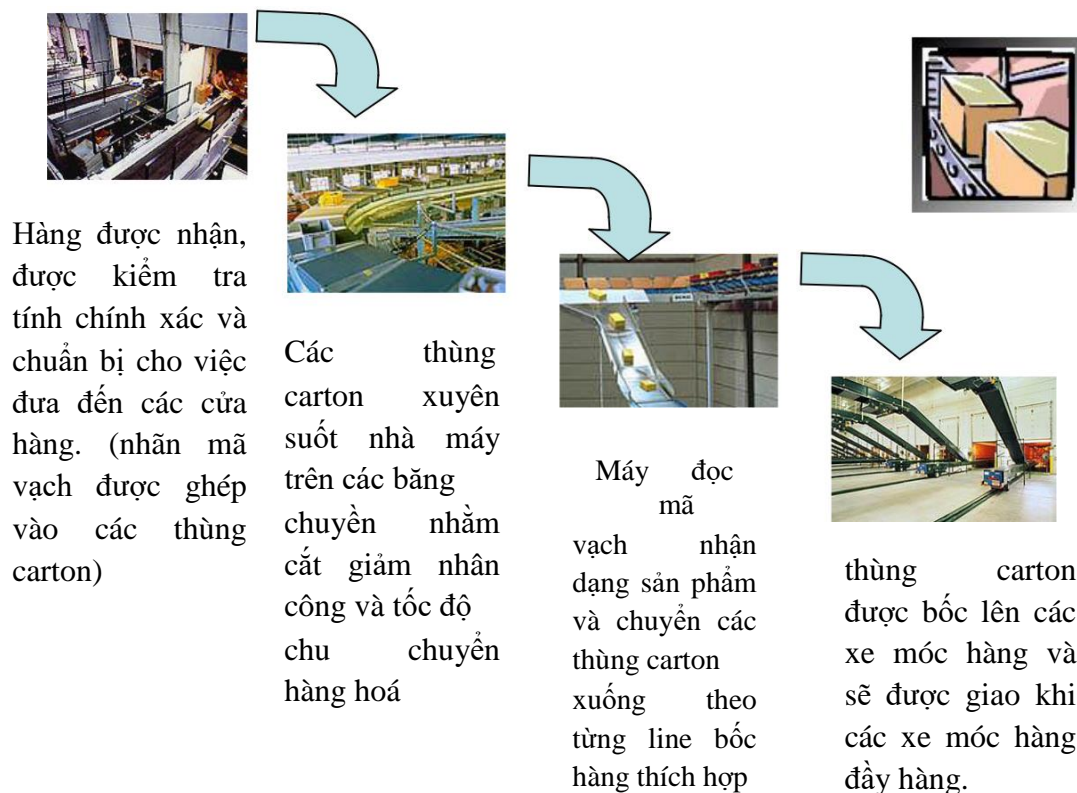
Cross-docking hay kỹ thuật “di chuyển hàng liên tục thông qua kho” , là kho đa năng phân loại, tổng hợp, đóng gói, hoàn thiện hàng hóa để phục vụ người tiêu dùng. Loại kho này đóng vai trò như một trung tâm phân phối tổng hợp. Sản phẩm được chuyển từ nơi sản xuất đến kho cross-docking theo những lô hàng lớn. Tại đây lô hàng sẽ được tách ra, chuẩn bị theo những đơn đặt hàng của khách hàng rồi gửi đi cho khách. Do đã được chuẩn bị đầy đủ, nên khi chở đến nơi, hàng sẽ được đưa vào sử dụng ngay mà không cần qua kho nữa.



Hình 2.7: Sơ đồ di chuyển hàng hóa khi sử dụng kỹ thuật Cross-docking

Áp dụng Cross-docking ở Wal-mart là đưa hàng hoá thành phẩm từ cơ sở sản xuất và phân phối trực tiếp nó cho các cửa hàng và siêu thị mà rất ít và hầu như không phải lưu trữ hàng qua khâu trung gian. Cross-docking cắt giảm chi phí nắm giữ và lưu trữ tồn kho. Tức là bước lấp đầy một kho hàng bằng hàng tồn kho trước khi giao nó đi là hoàn toàn được cắt giảm. Đơn giản như là nhận hàng từ một cửa và giao chúng thông qua một cửa khác mà không phải lưu trữ chúng trong nhà kho.

Hiện nay, Wal-mart đang điều hành 19 khu "cross - docking" để hỗ trợ cho phòng ban của Sam's club.



Hình 2.8 Quy trình Cross-docking

Trong hoạt động quản trị tồn kho của mình thì Wal-mart đang thực hiện có 5 loại hình kỹ thuật về "cross - docking" như sau³⁷:

- Opportunistic Cross docking: theo loại hình này thì thông tin chính xác về nơi hàng hóa được chuyển đi, nơi sẽ được chuyển đến cũng như chính xác số lượng hàng hóa giao nhận là rất cần thiết. Bởi vì theo loại hình này thì Wal – Mart sẽ nắm bắt chính xác thông tin và chuyển hàng trực tiếp cho các cửa hàng bán lẻ của mình từ nơi nhà cung cấp mà không cần phải thông qua

³⁷ P.Mohan Chandran, 2003, *Wal-mart's Supply Chain Management Practices*, tr.12, ICFAI Center for Management Research.

dự trữ trong nhà xưởng. Opportunistic cross docking cũng được dùng trong việc quản trị hệ thống kho bãi của Wal – Mart thông qua hệ thống thông tin, liên kết giữa Wal – Mart và các nhà bán lẻ, để nhà cung ứng thông báo thường xuyên cho nhà bán lẻ những mặt hàng cần thiết đã sẵn sàng được vận chuyển và có thể vận chuyển ngay tức thời.

- *Flow through Cross docking*: theo loại hình này thì luôn luôn có một dòng ổn định hàng hóa đi ra và đi vào trung tâm phân phối hàng hóa của Wal – Mart. Loại cross docking này thường được áp dụng cho những hàng hóa dễ bị hư hỏng, chỉ tươi mới trong một khoảng thời gian ngắn như rau quả, thực phẩm tươi sống; hay cho những loại hàng hóa không dự trữ được lâu trong kho (sữa, thực phẩm đóng hộp). Hệ thống cross docking này được dùng trong việc phân phối hàng hóa cho các siêu thị và những cửa hàng bán lẻ giá rẻ khác.
- *Distributor Cross docking*: Trong loại hình cross docking này thì hàng hóa sẽ được nhà cung ứng chuyển trực tiếp cho các cửa hàng bán lẻ. Không có một trung gian vận chuyển nào tham gia vào quá trình phân phối này. Điều này làm giảm một lượng chi phí đáng kể cho các nhà bán lẻ của Wal – Mart vì họ sẽ không phải tốn bất kỳ chi phí nào cho việc dự trữ. Vì các nhà bán lẻ tại một số nơi của Wal – Mart không cần phải có trung tâm phân phối nên Wal – Mart không cần phải tốn chi phí cho nhà kho. Thời gian để vận chuyển hàng hóa từ nhà cung ứng đến cho khách hàng cũng được giảm xuống. Tuy nhiên, loại hình cross docking này cũng có những hạn chế. Đó là chi phí vận chuyển cho cả nhà cung ứng và nhà bán lẻ của Wal – Mart có xu hướng tăng trong một quãng thời gian nhất định vì khi hàng hóa cần được chuyển đến những cửa hàng bán lẻ ở những vị trí khác và cách xa nhau. Hệ thống vận chuyển cũng cần được vận hành thật nhanh chóng. Và trong trường hợp này, ý nghĩa của kho cross docking cũng mất đi ý nghĩa. Hệ thống vận chuyển và phân phối hàng hóa phải thật linh hoạt, có hiệu quả và hoàn toàn chịu trách nhiệm trong việc chậm trễ phân phối hàng cho nhà

bán lẻ. Người bán lẻ chịu nhiều rủi ro nhất vì họ không được chia sẻ rủi ro cùng với nhà sản xuất. Hình thức này chỉ thích hợp cho những nhà cung ứng có mạng lưới phân phối rộng lớn và có thể linh hoạt vận chuyển trong trường hợp hàng hóa phải được phân phối trong một khoảng thời gian thật ngắn.

- *Manufacturing Cross docking*: những cơ sở kho tạm của cross docking phục vụ cho nhà máy và tạm thời được coi là kho mini của xưởng sản xuất. Khi mà xưởng sản xuất cần những phần và nguyên vật liệu để sản xuất một phần của sản phẩm, nó sẽ được cung cấp cho các supplier trong khu vực sản xuất trong một thời gian ngắn khi cần thiết. Điều này giúp giảm thiểu thời gian và chi phí vận chuyển, cũng như chi phí lưu kho bãi.
- *Pre – allocated cross docking*: trong loại hình này, hàng hóa đã sẵn sàng được đóng gói và dán nhãn bởi nhà sản xuất và sẵn sàng chuyển cho các trung tâm phân phối và từ đó hàng hóa sẽ được chuyển đến các cửa hàng. Hàng hóa được vận chuyển đến trung tâm phân phối và chuyển trực tiếp từ đây đến các cửa hàng và đến tay người tiêu dùng mà không cần phải đóng gói lại hay là thay đổi bao bì của sản phẩm.

Cross docking đòi hỏi một sự phối hợp đồng bộ, và chặt chẽ giữa nhà sản xuất (nhà cung ứng), kho chứa, và hệ thống các cửa hàng bán lẻ của Wal – Mart. Hàng hóa chỉ có thể phân phối dễ dàng và nhanh chóng chỉ khi thông tin chính xác. Việc quản lý hệ thống thông tin trong việc quản trị cross docking với sự trợ giúp của hệ thống dữ liệu chuyển đổi (Electronic Data Interchange - EDI) và những hệ thống thông tin kinh doanh.

2.3. Đánh giá về hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của tập đoàn bán lẻ Wal-mart

Ngày nay, người ta biết tới Wal-mart như là một đế chế bán lẻ lớn nhất thế giới mà doanh thu của nó hàng năm có thể được xếp vào danh mục những quốc gia có GDP

cao nhất thế giới khoảng 419 tỉ đô la Mỹ năm 2011³⁸. Suốt từ năm 2007 đến năm 2011 (trừ năm 2009), Wal-Mart luôn đứng đầu danh sách Fortune 500 và Global (Bảng 2.1).

Bảng 2.1 Bảng xếp hạng Wal-mart của Fortune 500 và Global 500 (Triệu USD)

Năm	Xếp hạng		Doanh thu	Lợi nhuận
	Fortune 500	Global 500		
2007	1	1	351.139	11.284
2008	1	1	378.799	12.731
2009	2	3	405.607	13.400
2010	1	1	408.214	14.335
2011	1	1	421.849	16.389

Nguồn: Fortune 500³⁹ và Global 500⁴⁰

Wal-Mart là công ty dịch vụ đầu tiên leo đến vị trí hạng nhất trên danh sách của Fortune (bắt đầu công bố từ năm 1955). Wal-mart thành công bởi công ty không chỉ tập trung vào chiến lược bán lẻ mà còn là một công ty tối ưu hoá về Quản trị chuỗi cung ứng. Các nét nổi bật trong hoạt động Quản trị chuỗi cung ứng của Wal-mart:

- Ứng dụng tiên phong, thành công công nghệ thông tin như: công nghệ trao đổi dữ liệu điện tử EDI, công nghệ nhận dạng tần số radio RFID, vệ tinh nhân tạo, giải pháp CPFR; kết hợp với hệ thống kết nối bán lẻ đã tạo tiền đề cho một chuỗi cung ứng hiệu quả.

³⁸Wal-mart 2011 Annual Report.

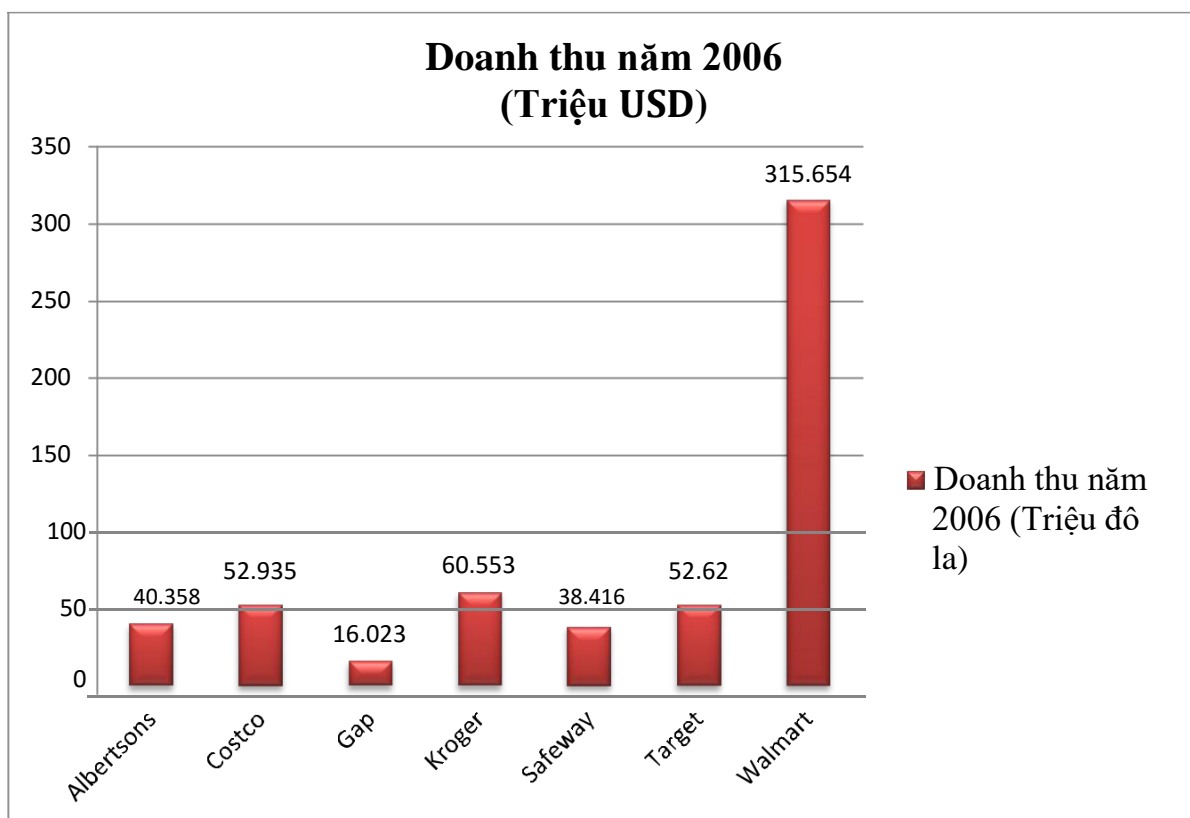
³⁹ <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500>, xem ngày 7.5.2012.

⁴⁰ http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/, xem ngày 7.5.2012.

- Tiên phong xây dựng hệ thống các nhà kho đa chức năng “Cross – docking” thành công; đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng và tạo ra các giá trị tăng thêm cho hàng hoá.
- Chiến lược mua hàng hiệu quả tạo lợi thế cạnh tranh về giá; bên cạnh chương trình “Nhà cung ứng quản trị tồn kho” càng làm giảm chi phí, tạo cơ sở thành công cho chiến lược “Giá rẻ mỗi ngày”.
- Dựa trên nền tảng công nghệ để tăng tính hiệu quả của hoạt động vận tải, mức độ đáp ứng của các trung tâm phân phối, tiết giảm tồn kho bằng hệ thống Just in time,...

Những thành công trên được minh chứng bởi các sự kiện như: năm 1990, Wal-mart vượt qua Target và Kmart trở thành công ty bán lẻ lớn nhất nước Mỹ. Đến năm 2006, doanh thu của Wal-mart đã vượt xa tất cả các đối thủ khác trên thị trường bán lẻ (Đồ thị 2.1).

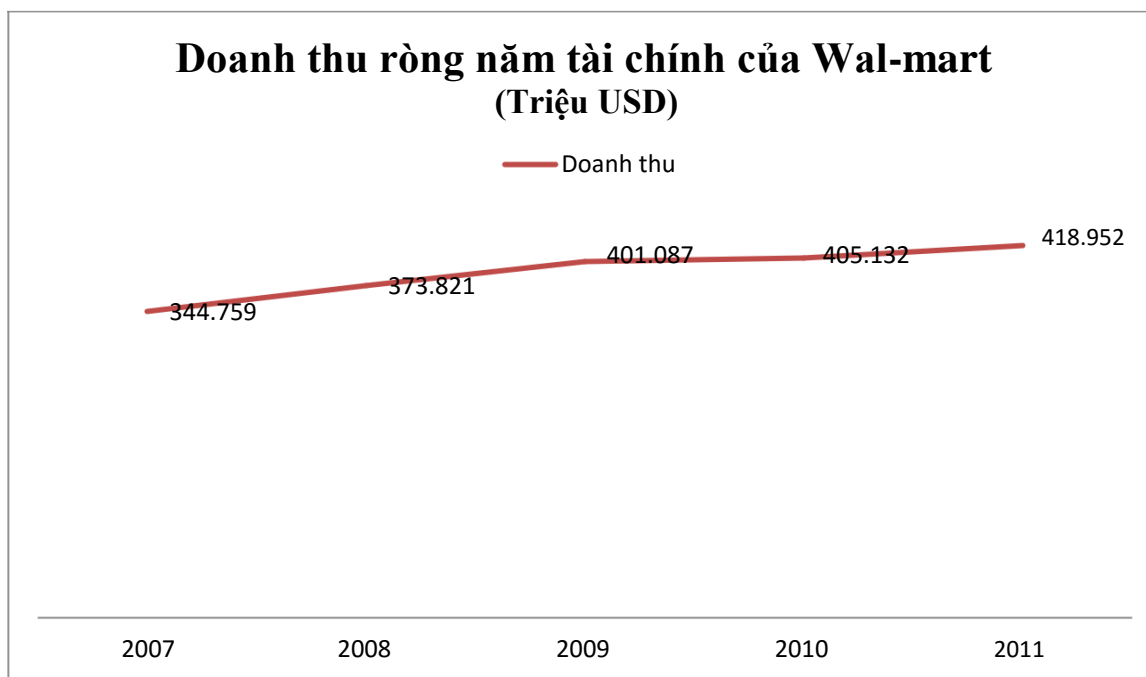
Đồ thị 2.1 Doanh thu của các công ty bán lẻ năm 2006



Nguồn: Supply Chain Management at Wal-mart, The University of Western Ontario, 2006.

Từ năm 2007 đến năm 2011, mặc dù giai đoạn này nền kinh tế thế giới rơi vào khủng hoảng, đặc biệt là nền kinh tế Mỹ, nhưng Wal-mart vẫn trên đà tăng trưởng dương. Theo báo cáo thường niên của Wal-mart⁴¹, tốc độ tăng trưởng doanh thu ròng các năm trong giai đoạn này cao nhất là 11,6% (2007), và thấp nhất là 1,0% (2010). Trong khi đó, tốc độ gia tăng lợi nhuận luôn ở mức cao, thấp nhất là 23,4% (2007) và cao nhất là 24,9% (2010). Từ đồ thị 2.1 có thể thấy rõ doanh thu ròng của công ty liên tục tăng từ 344.759 triệu đô la vào năm 2007 lên mức 418.952 triệu USD vào năm 2011. Đây chính là những kết quả cho thấy Wal-mart đang sở hữu một trong những chuỗi cung ứng tốt nhất thế giới hiện nay.

Đồ thị 2.2 Doanh thu ròng năm tài chính của Wal-mart (2007-2011)



Nguồn: Wal-mart 2011 Annual Report.

⁴¹ Wal-mart Annual Report.

CHƯƠNG 3: BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ QUẢN TRỊ CHUỖ CUNG ỨNG CHO CÁC DOANH NGHIỆP BÁN LẺ VIỆT NAM

3.1. Tổng quan về thị trường bán lẻ Việt Nam hiện nay

Thị trường bán lẻ Việt Nam được coi là một trong những thị trường bán lẻ có sức sinh lời hấp dẫn nhất trên thế giới. Theo kết quả nghiên cứu của tập đoàn tư vấn AT Kearney, chỉ số phát triển bán lẻ chung của Việt Nam năm 2004 đạt 76 điểm và đứng thứ 7 (lần lượt sau Nga, Ấn Độ, Trung Quốc, Slovenia, Croatia và Latvia). Ba năm sau, năm 2007 Việt Nam đứng thứ 4 trên thế giới cũng theo đánh giá của tổ chức này (Nguyễn Đình Bích, 2007)⁴². Sau 5 năm gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), thị trường bán lẻ Việt Nam tiếp tục có nhiều thay đổi theo hướng mở cửa sâu rộng hơn, đầy đủ hơn, hội nhập nhanh hơn vào thị trường khu vực và thế giới. Tính tới thời điểm đầu năm 2012, thị trường bán lẻ Việt Nam đã có những bước tiến mới (Phan Thế Ruệ, 2011)⁴³: có khoảng 600 siêu thị, 120 trung tâm thương mại, và 1.000 cửa hàng tiện ích với hình thức bán lẻ hiện đại, thuận tiện, giá cả ổn định, thu hút nhiều tầng lớp người tiêu dùng. Bên cạnh đó, cả nước có khoảng 9000 chợ truyền thống, tập trung chủ yếu ở nông thôn, ven các đô thị lớn, nhỏ. Một vài đặc điểm của thị trường bán lẻ:

- Thứ nhất, mặc dù dân số đông, nhưng thu nhập đầu người chỉ ở mức trung bình thấp, nên quy mô thị trường vẫn nhỏ. Tầng lớp tiêu dùng phần lớn ở

⁴² Nguyễn Đình Bích, 2007, *Xếp hạng thị trường bán lẻ hấp dẫn thế giới: Mật điểm, Việt Nam tụt hạng*, xem ngày 8.5.2012, <http://www.ncseif.gov.vn/sites/en/Pages/xephangthitruongbanle-nd-7869.html>.

⁴³ Phan Thế Ruệ, 2011, *Thị trường bán lẻ Việt Nam năm 2011 và dự báo năm 2012*.

nông thôn, thu nhập không ổn định, dân trí tiêu dùng không cao, chuyên dịch tập quán tiêu dùng chậm.

- Thứ hai, chất lượng, giá cả hàng hóa dịch vụ khó kiểm soát, vệ sinh an toàn thực phẩm không được chú ý, ảnh hưởng đến sức khỏe người tiêu dùng. Hàng hóa tăng giá không tương xứng với tiêu chuẩn chất lượng, khai giá và niêm yết giá không minh bạch, gây mất lòng tin người tiêu dùng.
- Thứ ba, gian lận, hàng giả, hàng nhái là các vấn đề ngày càng nhức nhối. Theo Hiệp hội phòng chống hàng giả, năm 2011 các cơ quan chức năng đã phát hiện và xử lý 500.000 vụ sản xuất, lưu hành hàng giả.
- Thứ tư, hệ thống bán lẻ của Việt Nam đang còn nhiều tầng nấc, làm tăng chi phí lưu thông. Hàng tiêu dùng được lưu hành trên thị trường thông qua nhiều hình thức, không rõ nguồn gốc, kém chất lượng. Chưa có hệ thống bán lẻ hoàn chỉnh, đặc biệt là khu vực nông thôn, miền núi.

Mặc dù vậy, thị trường bán lẻ liên tục phát triển với tốc độ cao từ 20% đến 25% qui mô, tổng mức bán lẻ hàng hoá dịch vụ đạt từ 750.000-800.000 tỷ đồng những năm 2006-2008, lên trên 1 triệu ngàn tỷ đồng năm 2010. Năm 2011 mặc dù kinh tế khó khăn, giá cả tiêu dùng cao, sức mua giảm nhưng vẫn có thể đạt 1,3 triệu tỷ đồng. Theo số liệu thống kê, lĩnh vực bán lẻ hàng hoá-dịch vụ đã đóng góp khoảng 15% GDP, doanh số bán lẻ bằng 60-70% GDP, góp phần tăng trưởng kinh tế trong những năm qua⁴⁴.

3.1.1. Những doanh nghiệp bán lẻ nước ngoài ở Việt Nam

Dù các hình thức bán lẻ ở Việt Nam có nhiều, nhưng còn manh mún, thu lợi nhuận thấp, thiếu tính chuyên nghiệp. Nên các tập đoàn bán lẻ nước ngoài đã tìm mọi cách vào thị trường Việt Nam nhằm khai thác nhiều cơ hội từ thị trường sơ khai này.

44 Phan Thế Ruệ, 2011, *Thị trường bán lẻ Việt Nam sau 4 năm gia nhập WTO*, xem ngày 8.5.2012, <http://ven.vn/tabid/84/newsid/20893/language/vi-VN/Default.aspx>.

Cụ thể, Metro (Tập đoàn Metro Cash&Carry, Đức) đăng ký kinh doanh theo hình thức bán buôn nhưng thực ra hoạt động phần lớn là bán lẻ; BigC (Tập đoàn Casino, Pháp) hoạt động theo hình thức bách hóa tổng hợp; Parkson (Tập đoàn Lion, Malaysia) với mô hình bán hàng bách hóa chuyên về hàng công nghiệp; Lotte (Hàn Quốc) kinh doanh cả siêu thị lẫn gian hàng... Sau khi vào thị trường Việt Nam, các doanh nghiệp bán lẻ nước ngoài nhanh chóng thu được những kết quả khả quan như: Metro, BigC, Parkson đạt được doanh thu, tốc độ tăng trưởng trên 40%/năm, trong đó Metro kiếm lời khoảng 500 triệu đô la trên năm và tăng trưởng hàng năm đạt 45%⁴⁵. Hiện nay, các công ty này đang nỗ lực mở rộng mạng lưới phân phối của mình như: BigC có tới 18 “đại siêu thị”⁴⁶, Parkson sở hữu 8 trung tâm thương mại⁴⁷, Metro không thua kém với 17 chi nhánh kinh doanh (trung tâm thương mại)⁴⁸..... Bên cạnh việc mở rộng kinh doanh, các doanh nghiệp này còn tập trung xây dựng và quản lý chuỗi cung ứng của mình. Ví dụ điển hình phải kể tới Metro. Nhằm hỗ trợ hoạt động cho 17 trung tâm thương mại, công ty thành lập phòng cung ứng⁴⁹: với 25 nhân viên chính thức, và 25 nhân viên dịch vụ thuê ngoài, chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động quản lý dây chuyền cung ứng và kho vận của công ty. Kết nối hơn 1.000 nhà cung cấp hàng hóa với các trung tâm thương mại của Metro là 4 trung tâm phân phối (TTPP) như: trung tâm phân phối rau quả Đà Lạt, TTPP hàng tươi sống Bình Dương, TTPP hàng thực phẩm khô và phi thực phẩm TP.Hồ Chí Minh, và TTPP Hà Nội. Ngoài ra, Metro còn

⁴⁵ Định vị ngành bán lẻ Việt Nam, 2007, xem ngày 8.5.2012, <http://tuoitre.vn/Kinh-te/226175/Dinh-vi-nganh-ban-le-Viet-Nam.html>.

⁴⁶ Thông tin các siêu thị BigC, xem ngày 8.5.2012, <http://www.bigc.vn/Sieuthigannhat/ThongtinsieuthiBigC/tabid/139/language/vi-VN/Default.aspx>.

⁴⁷ <http://www.parkson.com.vn/vi/gioi-thieu-parkson.html>, xem ngày 8.5.2012.

⁴⁸ Lịch sử hình thành và phát triển Metro, xem ngày 8.5.2012, http://www.metro.com.vn/servlet/PB/menu/1108611_130/index.html.

⁴⁹ Quản lý dây chuyền cung ứng và dịch vụ kho vận, xem ngày 8.5.2012, http://www.metro.com.vn/servlet/PB/menu/1098146_130/index.html.

xây dựng đội xe tải riêng gồm các xe lạnh trọng tải lớn và xe container để vận chuyển hàng hóa giữa các TTPP và trung tâm thương mại.

3.1.2. Các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam

Từ sau khi gia nhập WTO, các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam đã không ngừng mở rộng mạng lưới bán lẻ, hệ thống siêu thị, cửa hàng tiện ích, trung tâm thương mại, trong đó, có nhiều doanh nghiệp bán lẻ lớn như: Saigon Coop, Tổng công ty thương mại Hà Nội, Tổng công ty thương mại Sài Gòn, Điện máy Nguyễn Kim.... Năm 2010, Tạp chí bán lẻ Châu Á (Retail Asia) công bố danh sách xếp hạng 500 nhà bán lẻ hàng đầu Châu Á - Thái Bình Dương⁵⁰, Việt Nam có 10 doanh nghiệp được vinh dự xếp hạng. Trong đó, ngoài 3 nhà bán lẻ nước ngoài hoạt động tại Việt Nam là: hệ thống siêu thị BigC, hệ thống Parkson, trung tâm thương mại Diamond Plaza, các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam góp mặt 7 thành viên còn lại như: hệ thống siêu thị Co.opMart, trung tâm điện máy Nguyễn Kim, chuỗi G7 Mart.... Tuy nhiên, chất lượng hệ thống bán lẻ còn ở mức thấp, quy mô một siêu thị, trung tâm thương mại mới đạt doanh số bình quân vào khoảng 2-3 triệu USD/năm, cửa hàng, cửa hiệu bình quân doanh thu từ 10-13 tỷ đồng/năm⁵¹. Số lượng chủng loại hàng hoá ở một cửa hàng, siêu thị còn quá ít mẫu mã, đơn điệu. Chất lượng hàng hoá bán lẻ khó kiểm soát, xuất xứ vệ sinh công nghiệp, vệ sinh an toàn thực phẩm, hàng nhái, hàng giả, hàng kém chất lượng vẫn được lưu thông (Phan Thế Ruê, 2011)⁵². Chi phí đầu vào quá cao, năng lực cạnh tranh thấp, hệ thống bán lẻ bị phân khúc nhiều tầng nấc, hầu hết các doanh nghiệp bán lẻ, phải thuê mặt bằng, cửa hàng với giá ở mức cao, không ổn định, vay vốn lãi suất cao, trả công người lao động ngày càng có xu hướng tăng; môi trường

⁵⁰ 10 doanh nghiệp Việt Nam vào danh sách 500 nhà bán lẻ Châu Á, 2010, xem ngày 8.5.2012, <http://www.tapchicongnghep.vn/News/channel/1/News/301/12775/Chitiet.html>.

⁵¹ Phan Thế Ruê, 2011, *Thị trường bán lẻ Việt Nam sau 4 năm gia nhập WTO*, xem ngày 8.5.2012, <http://ven.vn/tabid/84/newsid/20893/language/vi-VN/Default.aspx>.

⁵² Phan Thế Ruê, 2011, *Thị trường bán lẻ Việt Nam năm 2011 và dự báo năm 2012*

cạnh tranh giành giật thị trường khá khốc liệt dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp, không mở rộng kinh doanh như mong muốn.

3.2. Thực trạng quản trị chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam

3.2.1. Quản lý thông tin

Hệ thống thông tin có thể xem như trái tim của hoạt động chuỗi cung ứng, là quản lý cả dòng vật chất lẫn dòng thông tin. Nếu thiếu một trong hai thì hoạt động đó chưa phải là hoạt động chuỗi cung ứng thật sự, Tuy nhiên, thực tế các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam chủ yếu sử dụng hệ thống thông tin truyền thống (điện thoại, fax, email) để trao đổi thông tin, gửi và nhận chứng từ, hầu như chưa có công ty Việt Nam nào có phần mềm hay hệ thống thông tin kết nối với các đối tác của riêng mình. So với tiêu chuẩn quốc tế cũng như sự ứng dụng công nghệ thông tin vào ngành công nghiệp bán lẻ toàn cầu thì mức độ ứng dụng công nghệ thông tin của các doanh nghiệp Việt Nam rất thấp. Mức độ phát triển các tính năng công nghệ thông tin của các doanh nghiệp Việt Nam nhìn chung ở mức độ trung bình so với thế giới. Hệ thống thông tin mà các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam triển khai vẫn còn mang tính cục bộ, đơn lẻ, chưa có sự kết nối giữa các đối tác trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Gần như không có sự liên kết hệ thống thông tin giữa các đối tác như nhà cung cấp hàng hóa, doanh nghiệp bán lẻ, nhà cung cấp dịch vụ logistics.

Mô hình kinh doanh mà các công ty bán lẻ trên thế giới đang ứng dụng là mô hình kéo (pull model) nghĩa là mô hình đáp ứng nhanh chóng nhu cầu thị trường và điều này chỉ có thể thực hiện được thông qua ứng dụng hệ thống thông tin toàn bộ và phức tạp. Việc ứng dụng thương mại điện tử để gia tăng kênh bán hàng trực tuyến hoặc phục vụ cho hoạt động mua hàng chưa được các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam thực hiện. Hầu hết các website của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam chỉ mang tính thông tin, rất ít hoạt động giao dịch trực tuyến. Do đó, lợi ích của thương mại điện tử

như giảm chi phí giao dịch, tốc độ giao dịch gia tăng, cơ hội tăng doanh thu,... không được các doanh nghiệp nhận thức một cách nghiêm chỉnh.

3.2.2. Hoạt động quản trị mua hàng và nhà cung cấp

Đây là hoạt động đầu vào của bất kỳ nhà bán lẻ nào và có ảnh hưởng lớn đến cấu trúc chi phí của doanh nghiệp cũng như phản ánh khả năng đáp ứng sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Hầu hết các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam đều đã và đang xây dựng được mối liên hệ với các nhà cung cấp trong và ngoài nước với quan hệ ổn định và lâu dài. Một số doanh nghiệp bán lẻ như Saigon Co.opmart, Vissan, Vinatex mart,... cũng thiết lập quan hệ đối tác chiến lược với một số nhà cung cấp để tạo ra sản phẩm riêng của mình. Thông thường đó là các sản phẩm như: thực phẩm khô, sản phẩm đông lạnh và chế biến sẵn, sản phẩm tươi sống, sản phẩm may mặc. Đôi khi các công ty cũng tham gia vào một số hoạt động hỗ trợ sản phẩm như: đóng gói, dán nhãn, chế biến. Tuy nhiên, đối với những sản phẩm nhập khẩu từ nước ngoài, quan hệ mua hàng cũng chỉ là mối quan hệ đại lý phân phối nên nguồn cung cấp không mang tính ổn định và dễ dàng gặp rủi ro trong các vấn đề liên quan đến việc kiểm soát thời gian giao hàng, tỷ lệ hao hụt, chất lượng sản phẩm.

Từ bảng 3.2 ta thấy, hầu hết các doanh nghiệp bán lẻ lớn của Việt Nam đã có hệ thống các nhà cung cấp chiến lược. Mặc dù vậy, hầu hết những nhà sản xuất trong nước hoặc chỉ là những công ty hay đại lý phân phối sản phẩm nước ngoài tại Việt Nam. Trong khi, đảm bảo hàng hóa cung cấp cho nhà bán lẻ là vấn đề cực kỳ quan trọng, và mang tính sống còn; thì chỉ với vài đối tác chiến lược khó có thể thỏa mãn nhu cầu đa dạng về hàng hóa, dẫn đến thiếu nguồn cung cho hệ thống bán lẻ, trực tiếp ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu số lượng các nhà cung cấp chiến lược tăng lên tới hàng trăm, thậm chí hàng ngàn nhà cung cấp, với tiềm lực hạn chế, các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam khó có thể quản trị tốt nguồn hàng, cũng như đảm bảo nguồn thông tin là chính xác và liên tục. Thực tế cho thấy,

hiều nhà bán lẻ không thể kiểm soát hết chất lượng, nguồn gốc hàng hóa của các nhà cung cấp, nên hàng hóa kém chất lượng dễ dàng xâm nhập.

Bảng 3.2 : Danh sách các đối tác cung cấp của một số doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam

Tên DN	Đối tác	Mặt hàng
G7Mart	Dầu Tường An, Ajinomoto, Café Trung Nguyên, CocaCola, Tribeco, Vinamilk, Dutch Lady Vietnam, Nutifood, P&G	Dầu ăn, bột ngọt, café, nước giải khát, sữa, sản phẩm vệ sinh cá nhân
Saigon Coopmart	Bibica, Vissan, PepsiCo, Dầu Tường An, Đồ hộp Hạ Long, Vinamilk, Dutch Lady Vietnam, Lavie, Unilever, P&G	Bánh kẹo, thực phẩm tươi sống, nước giải khát, sữa, hàng tiêu dùng nhanh
Vissan	Cofidec, Inmexco, Safaco, Seprotimex, Công ty rau củ quả TP.HCM	Rau quả, thủy hải sản
Vinatex Mart	Phong Phú Corp, Dopimex, Doximex, Texgamex,	May mặc
Nguyễn Kim	JVC, LG, Panasonic, Philips, Sanyo, Nokia, Samsung, Sony, Toshiba	Kim khí điện máy, điện tử, điện thoại
FPT Retail	Nokia, Motorola, Samsung, HP, Toshiba, Lenova, NEC, Acer, Apple.	Điện tử, điện thoại
Hapromart	Hanoi Milk, Vang Thang Long, Hagridex, Hanoi Food	Sữa, rượu, thực phẩm
Thế Giới Di Động	Nokia, Motorola, Samsung, Sony, Ericsson, Lenova, Siemens	Điện tử, điện thoại

3.2.3. Quản trị Logistics

3.2.3.1. Hệ thống phân phối

Những năm gần đây, hệ thống phân phối của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam đã có nhiều hình thức hiện đại phát triển như: siêu thị, cửa hàng tiện ích, cửa hàng chuyên doanh, cửa hàng giá rẻ, trung tâm mua sắm... Song xét về các tiêu chí như: vị trí, quy mô, diện tích, thiết kế, hàng hóa, giá cả, dịch vụ kinh doanh, dịch vụ khách hàng... thì các mô hình này chưa hội tụ đủ những tiêu chuẩn là cơ sở bán lẻ văn minh. Kết quả là hệ thống phân phối bán lẻ khắp khiếm, cơ sở vật chất sơ sài, bán hàng và thanh toán chủ yếu theo phương thức truyền thống, nên dòng thông tin vừa không liên tục, vừa thiếu, quan hệ giữa nhà bán lẻ và người tiêu dùng còn sơ khai. Bên cạnh đó, việc phân bố mạng lưới siêu thị và trung tâm thương mại chưa hợp lý. Chủ yếu tập trung ở thành phố Hồ Chí Minh, và Hà Nội, trong khi các tỉnh thành khác hoặc có một vài trung tâm, hoặc thậm chí không có.

Để cung cấp hàng hóa, sản phẩm cho các siêu thị, trung tâm thương mại, cần thiết phải có một hệ thống các trung tâm phân phối. Tuy nhiên, trong khi một số ít các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam có quy mô lớn đã có một vài trung tâm phân phối tập trung theo khu vực nhất định để xử lý lượng hàng từ nhà cung cấp đến các siêu thị hoặc trung tâm thương mại, còn lại đa số các doanh nghiệp bán lẻ chỉ xây dựng các nhà kho nhỏ để chứa hàng, và phân phối cho một số siêu thị lân cận. Thực tế, các trung tâm phân phối này đảm nhiệm chức năng thu hồi những sản phẩm trả lại từ các siêu thị và trung tâm thương mại. Điều này dẫn đến lưu lượng hàng hóa qua lại trong mạng lưới gia tăng, kéo theo chi phí hoạt động logistics hai chiều gia tăng. Dù vậy, các doanh nghiệp vẫn chưa có một bài toán tổng thể, tối ưu trong việc xây dựng và vận hành các trung tâm phân phối một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, hệ thống thông tin, các dịch vụ logistics tại các trung tâm phân phối này thiếu và kém, hoạt động cross-docking chiếm số lượng rất nhỏ trong tổng lượng hàng phân phối trên toàn bộ mạng lưới. Việc thiết kế trung tâm phân phối theo tiêu chuẩn ngành không được chú trọng.

Bên cạnh đó, việc quản lý số lượng rất lớn các mặt hàng lưu kho bằng phương pháp thủ công hay bằng những hệ thống đơn giản cũng dẫn đến gia tăng chi phí trong toàn chuỗi cung ứng: như: chi phí giao dịch, chi phí kiểm tra, đồng thời tiềm ẩn nhiều rủi ro. Tình trạng phổ biến này diễn ra ở nhiều doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam, một phần vì các doanh nghiệp không có đủ tiềm lực về vốn để đầu tư xây dựng hệ thống quản lý kho hiện đại, một phần vì chưa có hệ thống dự báo, hoạch định đáng tin cậy.

3.2.3.2. Quản trị vận tải

Hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam đều thuê ngoài vận tải hàng hóa trong hoạt động phân phối, trừ một số doanh nghiệp lớn như: Saigon Co.opmart, Vissan, G7Mart. Tuy nhiên, đội xe của những doanh nghiệp này khá nhỏ (khoảng 2,5 tấn), chuyên phục vụ việc vận chuyển hàng hóa trong địa bàn hẹp, ở một khu vực nhất định. Ngoài ra, việc hoạch định vận tải tối ưu để tiết kiệm chi phí cũng chưa được quan tâm. Cụ thể, phần lớn hoạt động vận tải chỉ nhằm phục vụ cho kênh thứ cấp từ trung tâm phân phối đến siêu thị, trong khi không kết hợp với chiều vận chuyển ngược lại đối với hàng hóa thu hồi. Điều này dẫn đến tình trạng lãng phí thời gian, năng suất của đội xe. Nhìn chung, quản lý hoạt động vận tải chủ yếu dựa trên kinh nghiệm, chưa có hệ thống hỗ trợ tối ưu hóa tuyến đường, hình thức vận tải và năng lực vận tải do đó ảnh hưởng đến hiệu quả vận tải. Đối với hàng nhập khẩu, tổng chi phí vận chuyển nội địa (total landed cost) chiếm tỷ trọng khá cao qua trung gian dẫn đến giá thành sản phẩm nhập khẩu cao.

3.2.4. Quản trị tồn kho

Quản trị tồn kho là hoạt động quan trọng để duy trì chuỗi cung ứng luôn vận hành xuyên suốt, liên tục. Hoạch định lượng hàng tồn kho làm sao để vừa tối thiểu hóa chi phí, vừa đáp ứng kịp thời nhu cầu của người tiêu dùng là việc rất khó khăn. Thông thường, để ước lượng tốt lượng hàng tồn kho, các doanh nghiệp phải dựa vào hệ thống dự báo cầu đáng tin cậy. Nhưng thực tế, việc đặt hàng tồn kho được các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam thực hiện chủ yếu dựa vào số liệu quá khứ, và dự báo thủ công trên

hệ thống dữ liệu thô sơ, và đơn giản. Việc áp dụng các mô hình hiện đại, hiệu quả vào quản trị tồn kho chưa được thực hiện rộng rãi, hoặc có áp dụng nhưng vẫn chưa mang lại hiệu quả mong muốn.

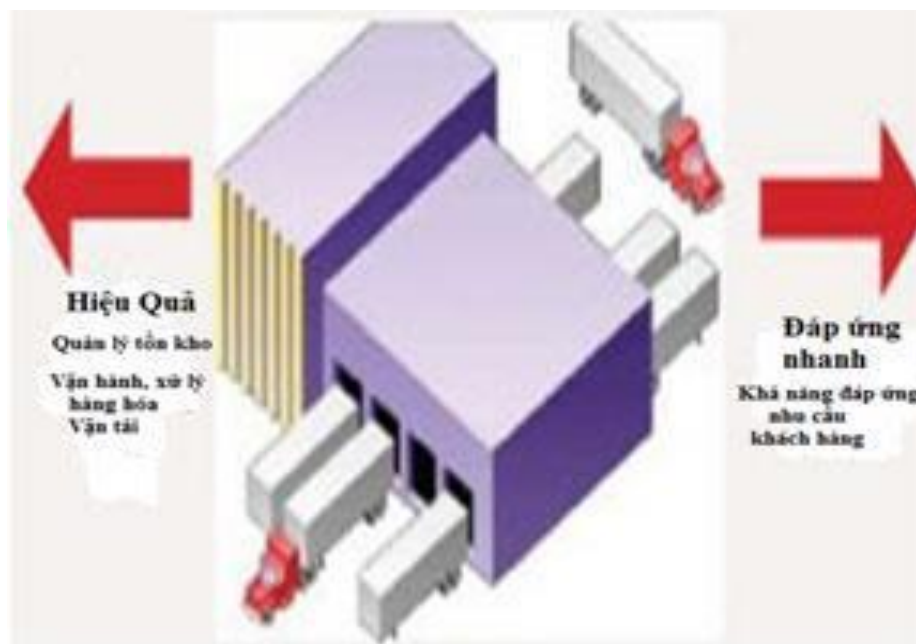
3.3. Một số bài học kinh nghiệm từ hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của Wal-mart cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam

Thứ nhất, hệ thống thông tin là tiền đề, và ứng dụng các công nghệ là những giải pháp cải thiện chuỗi cung ứng. Từ thực tế cho thấy, nguyên nhân khiến quản trị chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam chưa hiệu quả phần lớn là do dòng thông tin lưu chuyển trong toàn chuỗi chưa liên tục. Vì thế, các doanh nghiệp cần nhanh chóng xây dựng cho mình một hệ thống dữ liệu trung tâm kết nối các siêu thị, trung tâm phân phối của mình với nhà cung cấp. Và sau đó là thiết lập một hệ thống liên kết giữa các bộ phận trong chuỗi nhằm chia sẻ thông tin. Khi đó, nhân viên kinh doanh có thể truy cập vào hệ thống quản lý kho, xem xét lượng hàng tồn kho. Nếu hàng có sẵn, nhân viên đó không chỉ có thể yêu cầu cung cấp thêm loại hàng đó vào kho, mà còn có thể yêu cầu hệ thống quản lý kho lấy và đóng gói mặt hàng đó rồi vận chuyển đến cửa hàng. Điều này vừa giúp doanh nghiệp quản trị tồn kho, dự báo nhu cầu, tránh tình trạng hết hàng, hoặc tồn kho quá cao; vừa giúp các nhà sản xuất chủ động sản xuất, để nguồn cung không bị gián đoạn.

Bên cạnh việc xây dựng hệ thống chia sẻ thông tin, thì những ứng dụng công nghệ là cực kỳ quan trọng như: EDI, RFID... Từ hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của Wal-mart có thể thấy, ứng dụng công nghệ RFID giúp tăng hiệu quả quản trị tồn kho. Để cải thiện hiệu quả quản lý tồn kho ở các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam, công nghệ RFID là lựa chọn tối ưu. Không những thế, công nghệ này còn giúp kiểm soát xuất xứ, nguồn gốc của sản phẩm. Trong khi nguồn gốc, chất lượng sản phẩm, hàng hóa đang là vấn đề băn khoăn của doanh nghiệp lẫn người tiêu dùng, thì công nghệ này sẽ giúp hạn chế hàng nhái, hàng giả, cũng như hàng không rõ xuất xứ.

Thứ hai, thay khái niệm nhà kho bằng trung tâm phân phối, và dần chuyển sang nhà kho đa năng⁵³. Thiết kế, phân bố các trung tâm phân phối một cách thích hợp, hiệu quả dựa vào khu vực địa lý, và các mặt hàng mà trung tâm phân phối đó lưu chuyển. Theo quan niệm của nhiều doanh nghiệp Việt Nam, kho hàng chỉ đơn thuần là nơi, hay cơ sở lưu giữ hàng hóa, mọi công việc chủ yếu tập trung vào tay thủ kho. Tuy nhiên, kho hàng ngày nay đã khác, nó chính là trung tâm phân phối, nó đảm bảo dòng chảy hàng hóa liên tục và gia tăng nhiều giá trị để hoàn thành tốt đơn hàng. Trong một chuỗi cung ứng, vai trò của trung tâm phân phối lại càng trở nên quan trọng hơn trong việc đảm bảo chuỗi cung ứng được vận hành thông suốt và hoàn hảo. Không những thế, trung tâm phân phối được xem là điểm cân bằng giữa cung và cầu trong chuỗi cung ứng.

Hình 3.1: Cân bằng chức năng của trung tâm phân phối



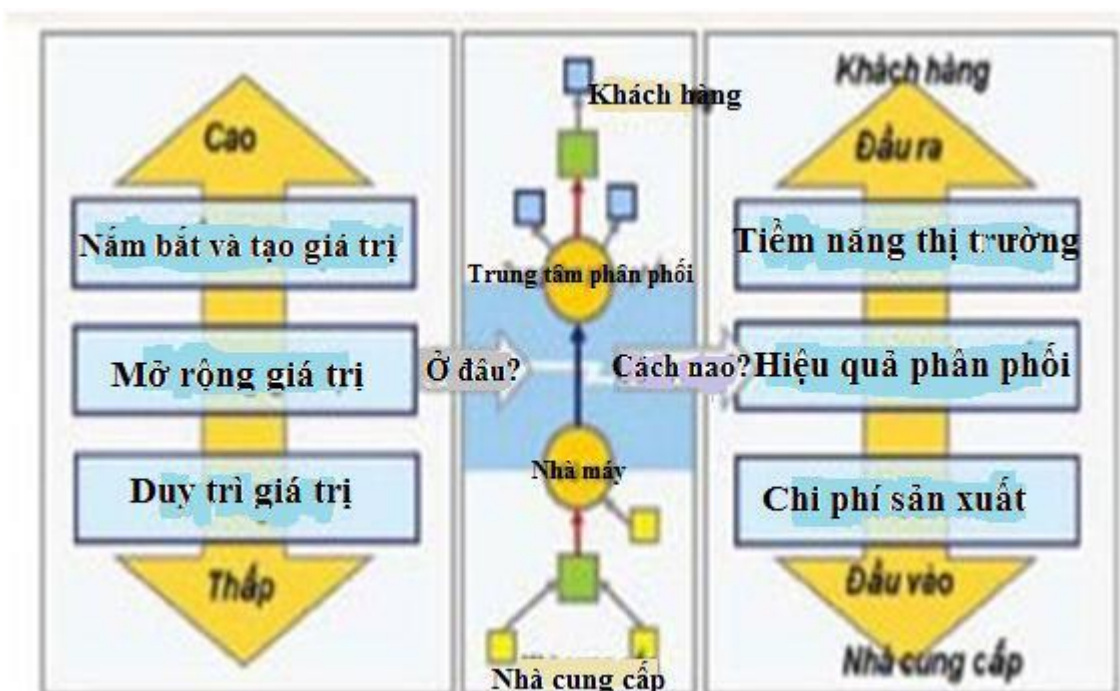
⁵³ Hoạch định phân phối: Tạm biệt nhà kho, xin chào trung tâm phân phối, 2012. xem ngày 9.5.2012, <http://supplychaininsight.vn/home/supply-chain/plan1872339724/item/546-ho%E1%BA%A1ch-%C4%91%E1%BB%8Bnh-ph%C3%A2n-ph%E1%BB%9li-t%E1%BA%A1m-bi%E1%BB%87t-nh%C3%A0-kho,-xin-ch%C3%A0o-trung-t%C3%A2m-ph%C3%A2n-ph%E1%BB%9li.html>.

Từ phía cung, trung tâm phân phối phải đảm bảo tính hiệu quả, bao gồm quản lý tồn kho hiệu quả, vận tải tối ưu, vận hành trung tâm một cách hoàn hảo. Từ phía cầu, trung tâm phân phối phải đảm bảo được khả năng đáp ứng cao và nhanh.

Đứng trên phương diện các chức năng hoạt động, để hoàn thành hai sứ mạng quan trọng trên, trung tâm phân phối ngày nay cần trang bị khả năng thực thi các hoạt động từ quản lý tồn kho, bổ sung tồn kho, cá biệt hóa (customization) đến cross docking, hoạch định vận tải, định vị hàng hóa,... như hình 3.1. Về cơ bản, chức năng chính của trung tâm phân phối là:

- Xử lý và hoàn thành đơn hàng.
- Quản lý việc vận chuyển hàng (trung tâm phân phối là đầu não điều tiết toàn bộ hoạt động phân phối một cách nhịp nhàng).

Hình 3.3: Phân phối đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng và tạo ra giá trị gia tăng



Bên cạnh đó, trung tâm phân phối sẽ góp phần tạo ra giá trị như trì hoãn đơn hàng (postponement) hay đẩy nhanh việc chuyển hàng (cross-docking). Ở góc độ giá trị gia tăng, trong khi hoạt động sản xuất chủ yếu là để duy trì giá trị thì phân phối sẽ là nơi tạo thêm nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng”. Hình 3.2 trên đây thể hiện chuỗi giá trị mà hoạt động phân phối đóng vai trò vô cùng quan trọng. Không chỉ dừng lại ở việc xây dựng các trung tâm phân phối thông thường, các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam nên hướng tới những trung tâm hoàn thiện đơn hàng. Bởi xu hướng các doanh nghiệp bán lẻ trên thế giới đang hướng tới xây dựng mô hình kéo. Có nghĩa là, thay bằng việc doanh nghiệp đẩy hàng hóa vào hệ thống phân phối cho khách hàng lựa chọn, các doanh nghiệp sẽ tập trung vào nhu cầu của khách hàng, và đáp ứng nhu cầu đó, hay chính khách hàng kéo sản phẩm theo nhu cầu của mình. Vì thế, khái niệm trung tâm hoàn thiện đơn hàng mang ý nghĩa của một mô hình kéo nhiều hơn so với trung tâm phân phối thông thường. Để phát triển tốt nhất hình thức này, thương mại điện tử là điều kiện không thể thiếu. Bởi, để trung tâm hoạt động liên tục, xuyên suốt, cần có một khối lượng lớn hàng hóa đi qua trung tâm. Vì thế, thương mại điện tử sẽ là yếu tố giúp tăng lượng hàng hóa ra vào trung tâm nhờ những ưu điểm của nó như: xử lý đơn hàng ở với tốc độ nhanh.

Thứ ba, các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam cần củng cố mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng và nhà cung ứng, bởi có như vậy thì dòng sản phẩm trong toàn chuỗi cung ứng mới liên tục và hiệu quả. Hiện nay, dịch vụ khách hàng, và việc quản trị mối quan hệ với khách hàng của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam vẫn bị khách hàng phản ánh khá nhiều. Giải pháp để nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, cũng như quản lý tốt mối quan hệ với khách hàng cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam là nắm rõ và áp dụng các quy trình sau vào hoạt động và điều hành doanh nghiệp:

- Quy trình quản lý mối quan hệ với khách hàng (CRM). Quy trình này đảm bảo cho mối quan hệ với khách hàng được duy trì và phát triển. Thông qua quy trình này, nhà quản trị có thể xác định những khách hàng chiến lược cũng như nhóm

khách hàng mục tiêu. Mục tiêu của hoạt động này là để phân khúc khách hàng dựa trên giá trị mà họ đem đến cho công ty, cũng như tìm ra các giải pháp có giá trị nhằm nâng cao lòng trung thành của họ. Người quản lý quy trình này sẽ thiết lập một đội đặc biệt gồm các thành viên từ các bộ phận khác nhau trong công ty. Đội này có trách nhiệm thiết kế những thỏa thuận về sản phẩm và dịch vụ (PSA – Product and Service Agreements) phù hợp với yêu cầu cụ thể của khách hàng chiến lược và khách hàng mục tiêu, đồng thời đề ra chiến lược làm thế nào để cộng tác với khách hàng. Hơn thế nữa, bản thỏa thuận PSA cũng xác định rõ những kết quả đạt được cho công ty, chẳng hạn như mức độ lời/lỗ của từng khách hàng, cũng như mối quan hệ về mặt tài chính giữa công ty với khách hàng. Sau đó, đội CRM sẽ làm việc với các khách hàng chiến lược để cải thiện quy trình và đồng thời loại bỏ sự biến động nhu cầu và những hoạt động không mang lại giá trị.

- Quy trình quản lý dịch vụ khách hàng: là bộ mặt của công ty. Bộ phận này là người liên hệ chính trong việc quản lý các PSA và là nơi cung cấp cho khách hàng các thông tin. Bộ phận này cũng hỗ trợ khách hàng trong việc vận hành các ứng dụng sản phẩm.
- Quy trình quản lý nhu cầu: đòi hỏi sự cân bằng giữa yêu cầu của khách hàng với năng lực cung cấp. Với một quy trình chính xác, nhà quản trị có thể chủ động cân bằng được cung - cầu và đồng thời thực thi kế hoạch với ít tổn kém nhất. Một điểm cần lưu ý là quy trình này không giới hạn tới hoạt động dự đoán, mà còn bao gồm các hoạt động đồng bộ hóa giữa cung – cầu, tăng khả năng linh hoạt, và giảm bớt sự biến động. Một hệ thống quản lý nhu cầu tốt sẽ tận dụng các thông tin từ bán hàng và khách hàng chiến lược để giảm sự biến động trong nhu cầu, và cung cấp sự lưu chuyển hiệu quả trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Hệ thống này cũng sẽ hỗ trợ cho sự hợp tác với bộ phận marketing và sản xuất.
- Quy trình hoàn thành đơn hàng. Quy trình này bao gồm tất cả các hoạt động cần thiết để xác định yêu cầu của khách hàng, thiết kế mạng lưới cho phép công ty

đáp ứng được yêu cầu của khách hàng với chi phí giao hàng thấp nhất. Đường như hầu hết các hoạt động này được thực hiện bởi bộ phận logistics. Tuy nhiên, để làm tốt thì bộ phận logistics cần phải phối hợp với các bộ phận khác trong công ty cũng như với nhà cung cấp/khách hàng.

Tương tự, quy trình quản lý mối quan hệ với nhà cung cấp là lựa chọn cần thiết cho doanh nghiệp. Quy trình quản lý mối quan hệ với nhà cung cấp (SRM): cung cấp một hệ thống cấu trúc để phát triển và duy trì mối quan hệ với nhà cung cấp. Quy trình này là một hình ảnh thu nhỏ của quy trình CRM. Giống như CRM, quy trình liên quan đến việc phát triển mối quan hệ với nhóm các nhà cung cấp có mang đến giá trị cho công ty. Đối với nhóm nhà cung cấp chiến lược, công ty sẽ xây dựng những thỏa thuận về sản phẩm và dịch vụ (PSA). Đối với nhóm nhà cung cấp ít quan trọng, công ty sẽ tiếp cận theo phương pháp giao dịch. Nói ngắn gọn, thì quy trình SRM là việc định nghĩa và quản lý các thỏa thuận về sản phẩm và dịch vụ.

Thứ tư, quản trị tồn kho tốt, hiệu quả là yếu tố quan trọng cắt giảm chi phí cho toàn chuỗi, đồng thời gia tăng doanh thu nhờ việc hạn chế tình trạng thiếu hàng. Ngoài những ứng dụng công nghệ như: hệ thống kết nối bán lẻ, hay công nghệ RFID, thì việc quản trị tồn kho còn yêu cầu áp dụng đồng thời nhiều phương pháp khác. Cụ thể (Nguyễn Hữu Duy, 2012)⁵⁴:

- Xác định các mặt hàng tồn kho quá lâu hoặc không phù hợp với nhu cầu và loại bỏ chúng. Việc xác định các mặt hàng tồn kho quá lâu, không phù hợp với nhu cầu rồi loại bỏ chúng sẽ được giải quyết thông qua việc áp dụng các công nghệ hiện đại như: hệ thống hoạch định các nguồn lực của doanh nghiệp-ERP (Enterprise Resources Planning).

⁵⁴ Nguyễn Hữu Duy, 2012, Một số cách giảm chi phí tồn kho trong chuỗi cung ứng, xem ngày 9.5.2012, <http://supplychaininsight.vn/home/component/k2/item/683-m%E1%BB%99t-s%E1%BB%91-c%C3%A1ch-gi%E1%BA%A3m-chi-ph%C3%AD-t%E1%BB%93n-kho-trong-chu%E1%BB%97i-cung-%E1%BB%A9ng.html>.

- Tận dụng kỹ thuật Cross-docking (di chuyển hàng liên tục thông qua kho) để giảm những chi phí liên quan đến tồn kho và nâng cao hiệu quả giao hàng. Theo kỹ thuật này, nguyên liệu/hàng hóa sẽ được dỡ xuống từ các loại xe tải nhỏ và ngay lập tức được xếp lên các xe tải xuất hàng, vì thế sẽ không có hoặc có rất ít tồn kho giữa việc dỡ xuống và xếp lên. Công ty có thể sử dụng kỹ thuật này để giảm các chi phí liên quan đến hàng tồn kho, nâng cao hoạt động nội bộ, và nâng cao khả năng giao hàng chính xác.

Thứ năm, các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam nên tập trung xây dựng cho mình đội xe riêng. Có thể ngay từ đầu, để xây dựng hoàn thiện một đội xe sẽ tốn rất nhiều chi phí cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc lưu thông hàng hóa liên tục từ khâu này tới khâu kia trong chuỗi cung ứng là cực kỳ quan trọng. Nếu doanh nghiệp đi thuê ngoài dịch vụ vận tải, vừa làm giảm khả năng chủ động của mình, vừa gia tăng chi phí, cũng như không tận dụng được sự linh hoạt của đội xe. Mặc dù vậy, nếu chỉ đơn thuần thành lập một đội xe, rồi yếu kém trong quản lý nó chỉ làm doanh nghiệp trở nên trì trệ hơn. Do đó, việc lập kế hoạch, tuyến đường, cũng như trang bị một hệ thống liên lạc kết nối giữa đội xe với các phòng ban khác là rất cần thiết.

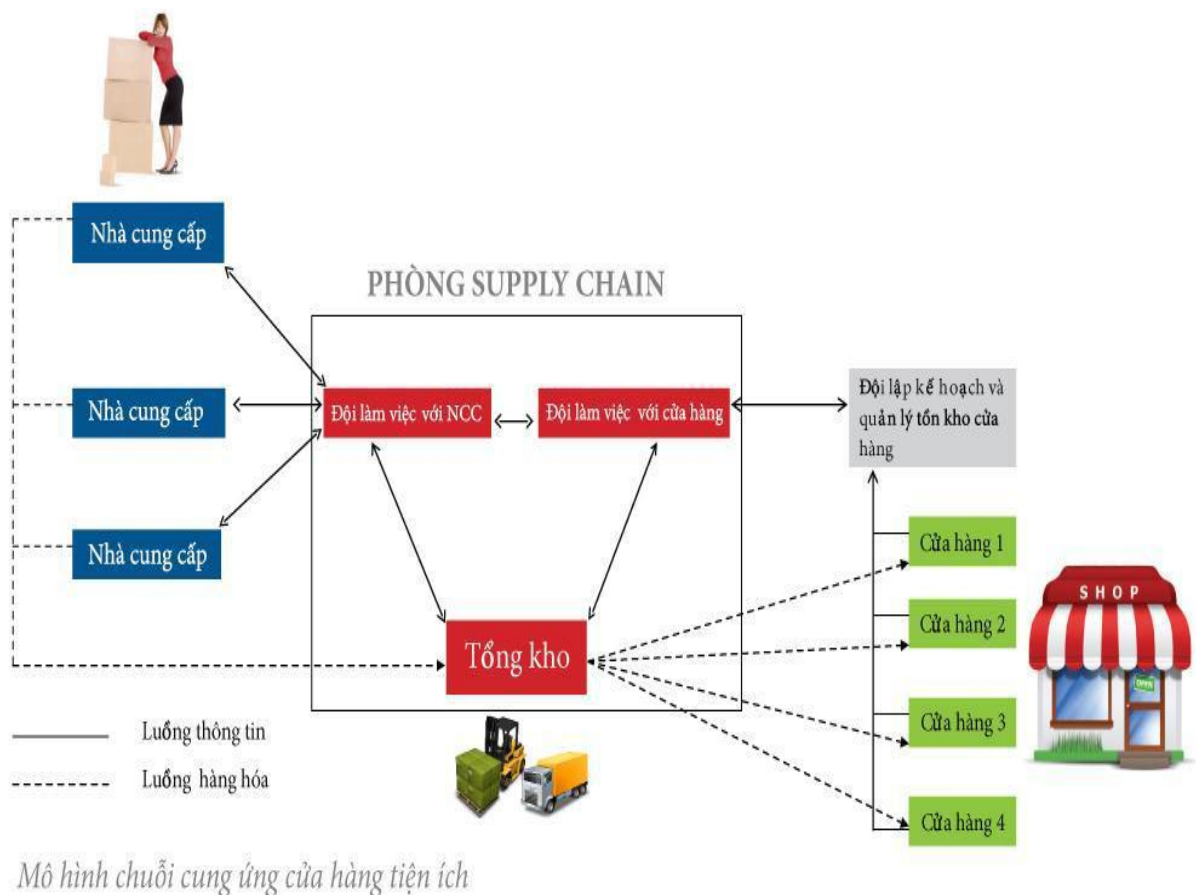
Thứ sáu, thay thế mô hình cửa hàng tiện ích quá khứ bởi chuỗi cửa hàng tiện ích hiện đại⁵⁵. Mô hình cửa hàng tiện ích cũ có nhiều bất cập như:

- Mô hình cũ đòi hỏi các cửa hàng phải có khu vực kho bãi rộng lớn với đội ngũ quản lý riêng biệt. Điều này không còn phù hợp khi quỹ đất ở khu vực trung tâm thành phố không còn cho phép cửa hàng có diện tích đủ rộng để vừa có khu vực trưng bày hàng hóa rộng rãi, vừa có khu vực kho bãi được sắp xếp và quản lý đủ chuẩn.

⁵⁵ Mô hình mới cho chuỗi cung ứng bán lẻ, 2012, xem ngày 9.5.2012, <http://supplychaininsight.vn/home/component/k2/item/718.html>.

- Mô hình cũ phụ thuộc nhiều vào mạng lưới cung ứng hàng hóa của nhà cung cấp. Điều này dẫn đến 2 hệ quả: Thứ nhất - quyền lực đàm phán giá cả và các điều kiện trong hợp đồng thu mua bị hạn chế; Thứ hai – khi nhà bán lẻ không nắm giữ trong tay quyền kiểm soát dòng chảy hàng hóa, những vấn đề như đứt hàng đột xuất hoặc nhà cung cấp từ chối giao hàng cho những cửa hàng nằm ngoài khu vực giao hàng tối ưu sẽ xảy ra thường xuyên hơn.

Hình 3.4 Mô hình cửa hàng tiện ích mới



Nguồn: *Mô hình mới cho chuỗi cung ứng bán lẻ*, 2012.

Nhà bán lẻ sẽ có một kho tổng (trung tâm phân phối) cho từng vùng và sẽ quản lý hệ thống vận tải để giao hàng cho các cửa hàng. Với sự sắp xếp như vậy, quy trình đặt

hàng và giao nhận hàng hóa cũng sẽ có nhiều thay đổi. Thành viên trong phòng cung ứng (phòng supply chain) sẽ dựa vào thông tin về tồn kho hằng ngày đặt hàng đến nhà cung cấp theo số lượng dự báo (đối với hàng mới) và doanh số (đối với hàng đang kinh doanh) và trữ hàng về kho. Hằng ngày, với lịch đặt hàng cụ thể, các cửa hàng sẽ đặt hàng về kho và bộ phận quản lý chuỗi cung ứng sẽ tiến hành điều phối phương thức vận chuyển phù hợp. Với cách sắp xếp và vận hành như trên, nhà bán lẻ sẽ khắc phục được những yếu điểm của mô hình cũ như cửa hàng sẽ không phải đầu tư nhân lực, không gian và vật dụng trong kho cho những cửa hàng sắp tới; cũng như nhà bán lẻ cũng không còn phụ thuộc vào năng lực của nhà cung cấp trong việc vận chuyển hàng hóa nữa. Và như thế, quyền lợi của nhà bán lẻ trong quá trình đàm phán sẽ cao hơn. Quyền lợi ở đây không chỉ giới hạn ở mức giá và chiết khấu nhà cung cấp dành cho nhà bán lẻ, mà đó còn được thể hiện ở sự ưu tiên hàng hóa, hàng khuyến mãi, ưu tiên trong vấn đề đổi trả hoặc thu hồi những mặt hàng có thay đổi về mẫu mã. Và tất cả những quyền lợi này sẽ ảnh hưởng đến sự xuyên suốt trong chuỗi cung ứng và năng lực cạnh tranh trên thị trường của nhà bán lẻ cũng theo đó mà tăng lên.

KẾT LUẬN

Khi môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, sức ép lên các doanh nghiệp phải giảm thiểu chi phí, hạ giá thành, nâng cao chất lượng sản phẩm, gia tăng dịch vụ khách hàng ngày càng cao. Vì thế quản lý hiệu quả hoạt động logistics vẫn là chưa đủ để các doanh nghiệp đạt được hiệu quả tối ưu. Khi đó, chuỗi cung ứng chính là giải pháp tất yếu. Sau khi nghiên cứu từ lý thuyết về chuỗi cung ứng tới thực tiễn hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của tập đoàn bán lẻ Wal-mart, khóa luận rút ra một số kết luận sau:

Thứ nhất, chuỗi cung ứng dù mới xuất hiện (đầu những năm 1980) nhưng nó đã cho thấy những hiệu quả to lớn. Khái niệm này đã thay đổi quan điểm về kinh doanh truyền thống: thay vì quản trị hiệu quả trong phạm vi một doanh nghiệp, các doanh nghiệp cần phải liên kết nếu muốn đứng vững trên thị trường. Chuỗi liên kết đó sẽ kết nối từ nhà cung cấp đầu tiên tới nhà sản xuất, và khách hàng cuối cùng. Dù đơn giản hay phức tạp thì chuỗi cung ứng đều cấu thành từ 5 thành phần cơ bản, gồm: sản xuất, tồn kho, địa điểm, vận tải, và thông tin. Các thành tố này sẽ đảm bảo để các dòng: thông tin, hàng hóa, tài chính...chảy liên tục và xuyên suốt trong toàn chuỗi. Tuy nhiên, để chuỗi cung ứng mang lại hiệu quả thật sự thì yếu tố quản trị chuỗi cung ứng là không thể thiếu. Quy trình quản trị chuỗi cung ứng cho phép các doanh nghiệp thiết kế được chuỗi cung ứng hiệu quả nhất, và điều hành hoạt động chuỗi một cách trơn tru, thống nhất thông qua: việc lập kế hoạch, tìm nguồn cung ứng, sản xuất, và phân phối.

Thứ hai, ngoài những yếu tố về chiến lược kinh doanh, nguồn nhân lực...thì tối ưu hóa hoạt động quản trị chuỗi cung ứng đóng góp một phần rất lớn vào thành công chung của Wal-mart. Từ những tìm hiểu, phân tích sâu sắc về hoạt động quản trị chuỗi cung ứng của Wal-mart ta thấy một số nét nổi bật sau: 1)Việc chia sẻ thông tin giữa các mắt xích trong chuỗi cung ứng của Wal-mart diễn ra liên tục, và mạnh mẽ thông qua hệ thống liên kết bán lẻ, và các ứng dụng công nghệ như: vệ tinh nhân tạo, EDI... 2)Hoạt động logistics được tối ưu hóa chi phí dựa vào một đội xe không lồ với khả

năng hoạt động liên tục và linh hoạt; cùng với hệ thống các trung tâm phân phối được trang bị cơ sở vật chất hiện đại và phân bổ hợp lý. 3) Công tác quản trị tồn kho đạt được hiệu quả về chi phí khi sử dụng chiến lược hàng tồn kho được quản lý bởi nhà cung cấp kết hợp với kỹ thuật di chuyển hàng liên tục trong kho (cross-docking)

Thứ ba, hiện nay khi các doanh nghiệp bán lẻ nước ngoài đang ồ ạt vào Việt Nam, với lợi thế về tài chính, nguồn nhân lực, kinh nghiệm quản trị, và đặc biệt các công ty này thật sự tập trung vào xây dựng chuỗi cung ứng; thì các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam vẫn đang gặp nhiều khó khăn. Thực trạng quản lý chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam cho thấy vừa yếu chuyên môn, vừa thiếu các nguồn lực. Áp dụng thành công từ quản trị chuỗi cung ứng của Wal-mart, khóa luận đưa ra một số bài học kinh nghiệm như: hiện đại hóa hệ thống thông tin, tăng cường ứng dụng công nghệ tiên tiến, thay nhà kho bằng các trung tâm phân phối, xây dựng đội xe tải hiện đại, thay đổi hình thức phân phối, tập trung quản trị tồn kho hiệu quả.

Khóa luận đã hoàn thành được các mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu. Tuy nhiên, quản trị chuỗi cung ứng là một lĩnh vực rộng, phức tạp nên trong quá trình nghiên cứu tôi không tránh khỏi những hạn chế. Do đó, tôi mong nhận được những góp ý để có thể hoàn thiện tốt hơn nữa bài nghiên cứu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Baatz Elizabeth, *Pricing Across the Transportation Modes*, Logistics Management, 9/2006.
2. Colin Scott, Paul Thompson, Henriette Lundgren, 2011, *Guide to Supply Chain Management*, Springer.
3. Cooke James, *Logistics Costs Under Pressure*, Logistics Management, 7/2006
4. Courtesy of Supply chain Council, Inc.
5. Courtesy of the Council of Logistics Management.
6. Dain Ehring, 2006, *The Wal-mart Model*, The Mortgage Bankers Association.
7. Fredendall, Lawrence D., and Ed Hill, 2001, *Basics of Supply Chain Management*, Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
8. Ganesham, Ran and Terry P.Harrison, 1995, *An introduction to supply chain management*.
9. Goldratt, Eliyahu M., 1984, *The Goal, Great Barrington, MA: The North River Press Publishing Corporation*.
10. Graham, Gordon, 1987, *Distribution Inventory Management*, Richardson, TX: Inventory Management Press.
11. Hamnon David, *Tracking Total Logistics Value from the Inside Out*, Purchasing Magazine, 10/2004.
12. Harvard Business Review 70, March–April 1992, *Adapted from Garrison Wieland for “Wal-Mart’s Supply Chain”*.
13. Johnson, Steven, 2001, *Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software*, New York, NY: Scribner.
14. Johnson, A.H., 2002, *35 Years of IT Leadership: A New Supply Chain Forged*, Computerworld.
15. Lambert, Stock và Elleam, 1998, *Fundamentals of Logistics Management*, Boston MA: Irwin/McGraw-Hill.
16. Matt Johnson, “*Collaboration Modelling: CPFR Implementation Guidelines*”, Chicago, Council of Logistics Management.
17. Machael Grean, Machael J. Shaw, 2000, *Supply-Chain Integration through Information Sharing: Channel Partnership between Wal-Mart and Procter & Gamble*.
18. Michael Hugos, 2003, *Essentials of Supply Chain Management, Ch.1: Basic Concepts of Supply Chain Management*, tr.1 – tr.41, John Wiley & Sons, Inc.

19. Michael Hugos, 2003, *Essentials of Supply Chain Management, Ch.2: Supply Chain Operations: Planning and Sourcing*, tr.43 – tr.76, John Wiley & Sons, Inc.
20. Michael Hugos, 2003, *Essentials of Supply Chain Management, Ch.3: Supply Chain Operations: Making and Delivering*, tr.77 – tr.101, John Wiley & Sons, Inc.
21. P.Fraser Johnson, 2006, *Supply Chain Management at Wal-mart*, Ivey Management Services, The University of Western Ontario, Ontario, Canada.
22. P.Mohan Chandran, 2003, *Wal-mart’s Supply Chain Management Practices*, ICFAI Center for Management Research.
23. Roman, Eugene R., 1996, *Reengineering the Distributor*, South Holland, IL: Systems Design, Inc.
24. Senge, Peter M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, NY: Doubleday/Currency.
25. Stack, Jack, 1992, *The Great Game of Business*, New York, NY: Currency/Doubleday.
26. Sunil Chopra, Pete Meindl, 2007, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
27. The Institute for supply management.
28. Wal-mart 2011 Annual Report.
29. Wisner, Tan, Leong, 2009, *Principles of Supply Chain management: A Balanced Approach*, South-Western
30. William Beaver, “*Battling Wal-Mart: How Communities Can Respond*,” *Business and Society Review*, New York: Summer 2005. Vol. 110, Issue 2; pg. 159.
31. Walmartstores.com, xem 3.5.2012, <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx>.
32. Walmartstores.com, xem 3.5.2012, <http://www.walmartstores.com/AboutUs/7606.aspx>.
33. Tìm hiểu về RFID, xem ngày 4.5.2012, <http://www.oif.vn/vi/20101105122242533p64c66/tim-hieu-ve-rfid.htm>.
34. <http://vnpro.org/forum/showthread.php/12690-Th%E1%BA%BB-RFID>, xem 4.5.2012.

35. Logistics, xem ngày 7.5.2012,
<http://www.walmartstores.com/AboutUs/7794.aspx>
36. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500>, xem ngày 7.5.2012.
37. http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/full_list/, xem ngày 7.5.2012.
38. Nguyễn Đình Bích, 2007, *Xếp hạng thị trường bán lẻ hấp dẫn thế giới: Mật điểm, Việt Nam tụt hạng*, xem ngày 8.5.2012,
<http://www.ncseif.gov.vn/sites/en/Pages/xephangthitruongbanle-nd-7869.html>.
39. Phan Thế Ruệ, 2011, *Thị trường bán lẻ Việt Nam năm 2011 và dự báo năm 2012*.
40. Phan Thế Ruệ, 2011, *Thị trường bán lẻ Việt Nam sau 4 năm gia nhập WTO*, xem ngày 8.5.2012,
<http://ven.vn/tabid/84/newsid/20893/language/vi-VN/Default.aspx>.
41. Định vị ngành bán lẻ Việt Nam, 2007, xem ngày 8.5.2012,
<http://tuoitre.vn/Kinh-te/226175/Dinh-vi-nganh-ban-le-Viet-Nam.html>.
42. Thông tin các siêu thị BigC, xem ngày 8.5.2012,
<http://www.bigc.vn/Sieuthigannhat/ThongtinsieuthiBigC/tabid/139/language/vi-VN/Default.aspx>.
43. <http://www.parkson.com.vn/vi/gioi-thieu-parkson.html>, xem ngày 8.5.2012.
44. Lịch sử hình thành và phát triển Metro, xem ngày 8.5.2012,
http://www.metro.com.vn/servlet/PB/menu/1108611_130/index.html.
45. Quản lý dây chuyền cung ứng và dịch vụ kho vận, xem ngày 8.5.2012,
http://www.metro.com.vn/servlet/PB/menu/1098146_130/index.html.
46. 10 doanh nghiệp Việt Nam vào danh sách 500 nhà bán lẻ Châu Á, 2010, xem ngày 8.5.2012,
<http://www.tapchicongnghiep.vn/News/channel/1/News/301/12775/Chitiet.html>
.
47. Phan Thế Ruệ, 2011, *Thị trường bán lẻ Việt Nam sau 4 năm gia nhập WTO*, xem ngày 8.5.2012,
<http://ven.vn/tabid/84/newsid/20893/language/vi-VN/Default.aspx>.
48. Phan Thế Ruệ, 2011, *Thị trường bán lẻ Việt Nam năm 2011 và dự báo năm 2012*
49. Hoạch định phân phối: Tạm biệt nhà kho, xin chào trung tâm phân phối, 2012. xem ngày 9.5.2012, <http://supplychaininsight.vn/home/supply->

[chain/plan1872339724/item/546-ho%E1%BA%A1ch-%C4%91%E1%BB%8Bnh-ph%C3%A2n-ph%E1%BB%91i-t%E1%BA%A1m-bi%E1%BB%87t-nh%C3%A0-kho,-xin-ch%C3%A0o-trung-t%C3%A2m-ph%C3%A2n-ph%E1%BB%91i.html](http://supplychaininsight.vn/home/component/k2/item/546-ho%E1%BA%A1ch-%C4%91%E1%BB%8Bnh-ph%C3%A2n-ph%E1%BB%91i-t%E1%BA%A1m-bi%E1%BB%87t-nh%C3%A0-kho,-xin-ch%C3%A0o-trung-t%C3%A2m-ph%C3%A2n-ph%E1%BB%91i.html).

50. Nguyễn Hữu Duy, 2012, Một số cách giảm chi phí tồn kho trong chuỗi cung ứng, xem ngày 9.5.2012, <http://supplychaininsight.vn/home/component/k2/item/683-m%E1%BB%99t-s%E1%BB%91-c%C3%A1ch-gi%E1%BA%A3m-chi-ph%C3%AD-t%E1%BB%93n-kho-trong-chu%E1%BB%97i-cung-%E1%BB%A9ng.html>.
51. Mô hình mới cho chuỗi cung ứng bán lẻ, 2012, xem ngày 9.5.2012, <http://supplychaininsight.vn/home/component/k2/item/718.html>.