

LỜI NÓI ĐẦU

1 – Tính cấp thiết của đề tài:

Trong tình hình hiện nay, hội nhập kinh tế khu vực, kinh tế quốc tế đang là xu thế tất yếu của mọi nền kinh tế, mọi quốc gia. Việt Nam đã chính thức gia nhập và là thành viên của Tổ chức thương mại thế giới (WTO). Đây là sự kiện quan trọng của đất nước. Việc gia nhập vào Tổ chức kinh tế thế giới đã khẳng định sự chuyển biến tích cực của nền kinh tế nước ta sau những giai đoạn thăng trầm đã có những bước tiến đột phá trong mọi lĩnh vực để bước vào một sân chơi mới với những luật chơi mới mẽ nhưng vô cùng hấp dẫn. Đây cũng là thành quả to lớn của những nỗ lực trong công cuộc cải cách kinh tế theo con đường kinh tế thị trường có sự định hướng xã hội chủ nghĩa và điều tiết của Nhà nước thông qua các công cụ kinh tế vĩ mô.

Hội nhập kinh tế quốc tế đã đặt các doanh nghiệp Việt Nam trước những thời cơ mới đầy hấp dẫn và những thách thức mới lớn hơn trong ngôi nhà chung, những luật chơi mới mà chỉ có những doanh nghiệp vận hành kinh doanh tuân thủ nghiêm ngặt những quy luật khách quan về thị trường cạnh tranh, năng động và sáng tạo trong vận dụng các công cụ – biến số kinh doanh chủ chốt nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong những điều kiện đó mới tồn tại và phát triển.

Thực hiện các cam kết với WTO, trong sự tác động đa phương của môi trường kinh doanh và dịch vụ phân phối, của cạnh tranh quốc tế,... đòi hỏi sự phát triển hệ thống kênh phân phối đồng bộ và hiệu quả theo tư duy quản trị theo mục tiêu (MBO), quản trị theo quá trình (MBP) và chuẩn mực tư tưởng của mô hình quản trị kinh doanh hiện đại với vai trò then chốt của logistics.

Thực trạng vận hành kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh nước giải khát Việt Nam cho thấy muốn đạt được hiệu quả kinh tế – xã hội của doanh nghiệp trước hết và quan trọng nhất là phải phát triển thích ứng, tối đa hóa hiệu lực, kết quả hệ thống kênh phân phối trong mối quan hệ với hoạt động

Logistics. Ứng xử kinh doanh theo những điều kiện chuẩn mực khẳng định Logistics được thực thi trên cả 2 cấp ứng xử chiến lược và tác nghiệp đóng vai trò then chốt trong việc đưa sản phẩm, hàng hóa đến nơi cần, nhu cầu thị trường cần, kịp thời gian, đảm bảo cho sản phẩm hàng hóa đạt độ “chín tới đầy đủ”, “sự chuẩn bị sẵn sàng”, như vậy cung cấp hàng hóa – dịch vụ cho khách hàng với chất lượng cao, tổng chi phí nhỏ nhất để đạt được các mục tiêu kinh doanh cũng như các mục tiêu kinh tế xã hội tổng quát của doanh nghiệp. Cũng chính trong giai đoạn này, bên cạnh những thành công về việc phát triển thị trường, lợi nhuận gia tăng, hiệu quả vận hành kênh phân phối, khả năng sản xuất, các hoạt động logistics,..được hoạch định và thực hiện bài bản hơn cũng đã chỉ ra những hạn chế về phát triển hệ thống kênh phân phối với sự vận hành các biến số kinh doanh chủ chốt, các hoạt động logistics còn tồn tại những hạn chế và bất cập...Trong giai đoạn hậu gia nhập WTO cho đến 2015 và một số năm tiếp theo với những đặc trưng của thị trường nước giải khát, xu thế phát triển của các doanh nghiệp kinh doanh nước giải khát, sự tác động của môi trường kinh doanh trong điều kiện thực hiện các cam kết với WTO...đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải thay đổi nhận thức và tư duy, phương pháp, cách thức hành động, tổ chức và vận hành trong phát triển hệ thống kênh phân phối dựa trên việc quản trị logistics,...cho phù hợp.

Công ty cổ phần nước giải khát Sài Gòn (TRIBECO) – một doanh nghiệp cổ phần cũng đang trong xu thế đó, mặc dù với thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh đã đạt được nhiều thành tích đáng khích lệ, thị phần tăng trưởng mạnh, hình ảnh sản phẩm và công ty ngày càng được định vị cao trên thị trường nước giải khát nội địa – thị trường có dung lượng ngày càng lớn, cạnh tranh gay gắt... cũng bộc lộ những hạn chế và bất cập trong tổ chức và vận hành logistics, chưa đảm bảo sự phát triển bền vững hệ thống kênh phân phối, làm giảm đi đáng kể hiệu quả sản xuất kinh doanh, năng lực cạnh tranh của Công ty trên thị trường. Vì vậy, nghiên cứu những vấn đề về cơ sở lý luận và

cơ sở thực tiễn để hoàn thiện hoạch định logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối là có tính cấp thiết và ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp nước giải khát Việt Nam nói chung và TRIBECO nói riêng trong tiến trình hậu gia nhập WTO.

Với những nhận thức như trên và nhằm mục tiêu vận dụng những lý thuyết đã được đào tạo ở Trường Đại Học Thương Mại vào thực tiễn hoạt động kinh doanh ở một doanh nghiệp cụ thể, tác giả chọn vấn đề “*Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của Công ty cổ phần nước giải khát Saigon – TRIBECO trong giai đoạn hiện nay*” làm đề tài luận án Tiến sỹ kinh tế.

2 – Mục đích nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hóa những cơ sở lý luận cơ bản về hoạch định logistics, phân tích vai trò của logistics về mối quan hệ giữa logistics và sự phát triển hệ thống kênh phân phối của Công ty kinh doanh.
- Phân tích thực trạng hoạch định và hoạt động Logistics về các nội dung cơ bản như: dịch vụ khách hàng, dự trữ, cung ứng sản xuất, vận tải,trong quá trình vận hành và phát triển hệ thống kênh phân phối của Tribeco trên thị trường nước giải khát nước ta, từ đó đánh giá hiệu quả, chỉ ra các ưu, nhược điểm và nguyên nhân của thực trạng, tạo lập các luận cứ thực tiễn để đưa ra các đề xuất.
- Trên cơ sở dự báo các tác động của môi trường kinh doanh giai đoạn hậu gia nhập WTO, các thông số phản ánh khái quát thị trường nước giải khát nước ta và định hướng chiến lược phát triển của TRIBECO đến 2015, đề xuất các quan điểm, hệ thống giải pháp hoàn thiện hoạch định Logistics, các điều kiện, biện pháp cụ thể nâng cao hiệu quả triển khai logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIEBECO.
- Kiến nghị với cơ quan quản lý nhà nước và ngành nhằm tạo điều kiện và môi trường cho việc triển khai tối ưu hoạch định logistics và tác nghiệp hoạt

động logistics của các Công ty kinh doanh nước giải khát nói chung và của Công Ty TRIBECO nói riêng.

3 – Đối tượng, phạm vi nghiên cứu đề tài.

Đối tượng nghiên cứu:

Các căn cứ, các nội dung của kế hoạch Logistics và các quá trình hoạch định logistics đầu ra nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp sản xuất – kinh doanh nước giải khát.

Phạm vi nghiên cứu:

Là đề tài nghiên cứu có nội dung nghiên cứu khá phức tạp liên quan tới nhiều yếu tố, nhiều lĩnh vực quản trị và trong những giới hạn về nguồn dữ liệu, thời gian nghiên cứu, luận án tập trung nghiên cứu các căn cứ, nội dung kế hoạch hoạch định Logistics đầu ra nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối trên thị trường nội địa của Công ty cổ phần nước giải khát Saigon – TRIBECO, với nguồn dữ liệu thông tin được thu thập và khảo sát của những năm 2004 đến 2010 nhằm đánh giá thực tiễn và đề xuất những giải pháp có giá trị đến năm 2015 và tầm nhìn 2020.

4 – Tình hình nghiên cứu của đề tài.

Ngoài nước:

Đã có những giáo trình về quản trị Logistics (Logistics Management), các chương trong giáo trình Marketing và tài liệu chuyên khảo về Logistics trong vận tải hàng không, vận tải đường biển.

Trong nước:

Theo nghiên cứu sinh, đã có sách chuyên khảo về quản trị Logistics (PGS – TS Đoàn Thi Hồng Vân – trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh chủ biên). Sách chuyên khảo về Quản trị Hậu cần sản xuất, Hậu cần kinh doanh thương mại của trường đại học Thương mại, đại học Kinh tế quốc dân;

Marketing Thương mại – GS.TS Nguyễn Bách Khoa, TS. Nguyễn Hoàng Long (2005);

Phát triển hệ thống phân phối hàng hóa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế thế giới (2004) – PGS.TS Lê Trịnh Minh Châu, PGS.TS Đinh Văn Thành – Viện nghiên cứu Thương mại – Nhà xuất bản Lý luận chính trị.

Các bài viết:

- An Thị Thanh Nhân – *Tác động của công nghệ thông tin tới hoạt động logistics và hướng đi cho các doanh nghiệp Việt nam trong tương lai*; Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế “Công nghệ thông tin và phát triển thương mại điện tử trong bối cảnh nền kinh tế mới”, T. 52- 60; 2007
- An Thị Thanh Nhân; *Cải tiến hoạt động thuê ngoài dịch vụ logistics ở các doanh nghiệp*, T.C khoa học thương mại (ĐHTM), số 32, tr 28-39, 2009
- An Thị Thanh Nhân; *Giải pháp lựa chọn và Quản lý nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài logistics tại các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh*. T.C khoa học thương mại (ĐHTM); T.30-35, 2010
- *Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng trong hoạt động Logistics của TRIBECO* (Tăng Trí Hùng – Tạp chí Khoa học Thương mại số 14/2006 của trường Đại học Thương mại);
- *Ứng dụng công nghệ thông tin để nâng cao chất lượng xử lý đơn hàng trong quản trị logistics tại TRIBECO* (Tăng Trí Hùng – Tạp chí Thương mại số 03/2007 – cơ quan của Bộ Thương mại);
- “*Tái cấu trúc chiến lược Logistics của TRIBECO giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính 2008*” – Tăng Trí Hùng, Kỷ yếu hội thảo Khoa học quốc tế (trường Đại học Thương mại) 2008;
- “*Bài học kinh nghiệm về hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối ở Pepsi.Co*” – Tăng Trí Hùng, Tạp chí Thương mại (Bộ Công thương), số 30 và 31/2010.
- “*Hệ thống kho Logistics – Giải pháp nâng cao hiệu quả phân phối đối với TRIBECO*” – Tăng Trí Hùng, Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế “Logistics đô thị bền vững” (trường Đại học Thương mại), 03/2011.

- “*Quản lý dự trữ hàng hóa/thành phẩm trong quản trị Logistics đối với Công ty cổ phần nước giải khát Saigon – TRIBECA.*” – Tăng Trí Hùng, Tạp chí Thương mại (bộ Công thương), số /2011.
- “*Phát triển Logistics nhằm tăng cường sức cạnh tranh của các công ty giao nhận vận tải Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế*” – Thạc sỹ Hoàng Lâm Cường – Tạp chí phát triển kinh tế tháng 09.2005, Đại học kinh tế Tp.HCM.

Các đề tài nghiên cứu khoa học:

- “*Phát triển hoạt động logistics nhằm đẩy mạnh xuất khẩu thủy sản tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long theo hướng bền vững từ nay đến năm 2020*” – Đề tài nghiên cứu khoa học – 2007 – Đại học Ngoại thương TP.HCM.
- “*Định hướng và các giải pháp đối với các doanh nghiệp giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu chuyển đổi sang cung cấp dịch vụ logistics và quản trị chuỗi cung ứng tại TP.HCM trong giai đoạn hiện nay*”. Đại Học Kinh tế Tp.HCM, năm 2008.
- “*Giải pháp phát triển dịch vụ Logistics của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trên địa bàn thành phố Hà - Nội*”, Mã số: B2008-06-68, Chủ nhiệm đề tài: GS.TS Đặng Đình Đào, Trường đại học KTQD
- TS. Nguyễn Thanh Bình “*Những Giải pháp chủ yếu phát triển dịch vụ Logistic ở Hà nội trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế*”. (2010). Đề tài cấp Thành phố (Bộ); Mã số 01X-07/01-2009-2 ; Cơ quan chủ trì đề tài Viện nghiên cứu phát triển kinh tế xã hội Hà nội .
- TS. Nguyễn Văn Minh (2008) *Phát triển kinh doanh dịch vụ logistics trong kinh doanh hàng hoá trên địa bàn Hà Nội trong giai đoạn hiện.,* Đề tài cấp bộ, Trường ĐHTương Mại.

- TS. Phạm Thị Thanh Bình; “*Một số vấn đề về phát triển lĩnh vực dịch vụ hậu cần (logistics) trong tiến trình hình thành cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC)*” Viện Kinh tế và Chính trị thế giới chủ trì thực hiện.
- Trường ĐH kinh tế quốc dân. (2010- 2011) *Phát triển các dịch vụ Logistics ở nước ta trong điều kiện hội nhập quốc tế, đề tài độc lập cấp Nhà nước*. Đề tài cấp nhà nước.
- Trường ĐH kinh tế quốc dân (2008). *Phát triển các dịch vụ logistics của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trên địa bàn Thành phố Hà Nội*, đề tài cấp Bộ, mã số B 2008-06-08.

Đề tài Cao học:

- *Hoàn thiện công tác Logistics tại công ty cổ phần nước giải khát Saigon – TRIBECA* (Tăng Trí Hùng – 2006 – Đại học Thương mại).
- “*Một số giải pháp phát triển dịch vụ logistics tại Thành phố Hồ Chí Minh*” – Phan Văn Châu – 2003 – Trường Đại học Kinh tế TP HCM.
- “*Phát triển tổ chức và hoạt động Logistics của Trung tâm thương mại BITI’S Miền Bắc*”, Phùng Thị Quỳnh Trang, Cao học 13, ĐH Thương mại.
- “*Quản trị hoạt động Logistics mặt hàng rau quả cho các siêu thị của Tổng công ty thương mại Hà - Nội*”, Hà Mai Anh, Cao học 13, ĐH Thương mại.

Tuy nhiên chưa có công trình nào nghiên cứu trực diện việc hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối đối với Công ty sản xuất – kinh doanh nước giải khát trên thị trường nội địa nước ta giai đoạn hậu gia nhập WTO nói chung và TRIBECA nói riêng.

5– Những đóng góp của Luận án.

- Xác lập khái niệm, thực chất, khẳng định vị trí, vai trò của Logistics đầu ra và hoạch định Logistics theo mục tiêu tối ưu hoạt động, tối đa hóa hiệu quả hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp. Đã chỉ rõ mối quan hệ hỗ tương giữa hoạch định Logistics và hệ thống kênh phân phối theo tư duy quản trị theo mục tiêu (MBO) và quản trị theo quá trình (MBP) trên cơ sở

lý thuyết chuỗi giá trị trong điều kiện hội nhập quốc tế của Việt Nam hiện nay.

- Vận dụng quan điểm của quản trị kinh doanh hiện đại, xác lập mô hình hoạch định Logistics của doanh nghiệp chỉ ra 5 nội dung và các bước trong hoạch định Logistics đầu ra. Nhận dạng các nhân tố ảnh hưởng, xác lập hệ tiêu chí và phương pháp xác lập tiêu chí đánh giá hiệu lực và hiệu quả của hoạt động Logistics đầu ra.
- Trên cơ sở dữ liệu thứ cấp và kết quả điều tra, khảo sát qua bảng câu hỏi của 111 nhà phân phối/đại lý, 30 nhân viên/quản trị viên cấp trung gian và 4 quản trị viên cao cấp, Luận án đã phân tích, nhận dạng động thái phát triển của thực trạng; xác định mức tác động/ảnh hưởng các nhân tố đến thị trường nước giải khát, hoạt động kinh doanh và hoạt động Logistics đầu ra của doanh nghiệp. Từ đó nhận dạng những thành công, hạn chế, nguyên nhân và chỉ ra những vấn đề cấp thiết cần hoàn thiện hoạch định Logistics nhằm tối đa hóa hiệu lực và hiệu quả phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.
- Từ hệ thống các cam kết của Việt Nam với WTO, một số kết quả dự báo, luận án xác lập những vấn đề, hệ thống quan điểm hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO nói riêng và các công ty kinh doanh nước giải khát nói chung.
- Đề xuất mô hình hoạch định Logistics của TRIBECO nói riêng và các công ty kinh doanh nước giải khát nói chung trên cơ sở tư duy quản trị chiến lược và tác nghiệp Logistics đầu ra; quy trình và nội dung các bước trong quy trình hoạch định; chương trình logistics và tập trung phát triển các nguồn lực thực hiện.
- Kiến nghị với nhà nước và các Hiệp hội ngành tạo môi trường, điều kiện, chuẩn mực và minh bạch để phát triển hoạt động Logistics, góp phần vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

6 – Phương pháp nghiên cứu.

- Phương pháp luận của đề tài là chủ nghĩa Duy vật biện chứng và các quan điểm của Đảng và Nhà nước ta trong đổi mới tổ chức và vận hành kinh doanh của các doanh nghiệp dưới điều kiện của hội nhập kinh tế quốc tế.

- Phương pháp tiếp cận cơ bản của đề tài là phương pháp tiếp cận hệ thống – logic – lịch sử.

- Thích ứng với các nội dung cụ thể của đề tài, nghiên cứu sinh lựa chọn và sử dụng thích hợp các phương pháp cụ thể như: Phân tích tổng hợp có so sánh, thu thập dữ liệu thứ cấp, dữ liệu sơ cấp điều tra/khảo sát 111 nhà phân phối đại lý; 30 nhân viên/quản trị viên cấp trung gian và 4 quản trị viên cao cấp qua bảng câu hỏi với 8 vấn đề, dữ liệu sơ cấp được xử lý bằng phần mềm Excel. Phương pháp mô hình hóa, sơ đồ hóa. Trong dự báo về môi trường và kết quả kinh doanh luận án sử dụng phương pháp chuyên gia có kết hợp với phương pháp dự báo bằng hàm xu thế và dự báo theo chuỗi thời gian.

7 – Kết cấu của luận án.

Ngoài phần mở đầu, kết luận và phụ lục Luận án gồm 3 chương và 41 bảng, 24 hình/mô hình.

Chương 1

Những vấn đề lý luận cơ bản về hoạch định logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của Công ty kinh doanh.

Chương 2

Thực trạng về hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO.

Chương 3

Định hướng và giải pháp hoàn thiện hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO đến 2015 và tầm nhìn 2020.

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HOẠCH ĐỊNH LOGISTICS NHẪM PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA CÔNG TY KINH DOANH.

1.1- Một số tiền đề lý luận về hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.

1.1.1 – Một số khái niệm cơ bản về hoạch định Logistics.

1.1.1.1 – Khái niệm Logistics và quản trị Logistics của doanh nghiệp.

a. Khái niệm Logistics của doanh nghiệp.

Trong mọi hoạt động sản xuất – kinh doanh của các doanh nghiệp đều có sự hiện diện của logistics. Các hoạt động logistics này diễn ra liên tục, luôn tồn tại cùng với các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp và được kéo dài về mặt địa lý. Logistics liên quan đến việc khai thác, cung cấp sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ mà người tiêu dùng cần và quan trọng hơn là về sự chính xác như họ đã mong muốn và được xác nhận bởi người cung cấp.

Thực tế cho thấy rằng, những hoạt động của marketing, sản xuất, phân phối và những hoạt động kinh doanh, thương mại ở khắp nơi trên thế giới được hoàn thành đều có sự góp phần chủ động và tích cực của logistics. Tại các nước công nghiệp phát triển, hầu hết người tiêu dùng đều cho rằng năng lực logistics ở mức độ cao là điều hiển nhiên và tất yếu. Khi họ mua sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ tại các cửa hàng bán lẻ, các đại lý/ nhà phân phối,.. thông qua các phương tiện như điện thoại, email, internet,.., họ mong đợi việc giao sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ được thực hiện như đã được cam kết và trong thực tế là sự mong đợi của họ là đúng với đơn hàng với những yêu cầu về chủng loại, thời gian nhận hàng như họ đã đặt hàng. Họ có rất ít hoặc thậm chí không có sự chịu đựng về khả năng thực hiện của nhà cung cấp trong việc không đáp ứng được các yêu cầu của họ.

Đối với các nước phát triển, Logistics đã được nhìn nhận và được ứng dụng từ những năm đầu thế kỷ 20. Thuật ngữ “Logistics” theo nghĩa đang sử dụng trên thế giới có nguồn gốc từ tiếng Pháp: “Logistique”. Hiện nay, vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất về “logistics” mà tùy vào những trường hợp cụ thể người ta xem logistics như là những hoạt động về: hậu cần, tiếp vận, tổ chức dịch vụ cung ứng và thậm chí là vận trù. Một số định nghĩa về “logistics” hiện đang tồn tại tùy theo mỗi góc độ tiếp cận như:

“ Logistics là hệ thống các công việc được thực hiện một cách có kế hoạch nhằm quản lý nguyên vật liệu, dịch vụ, thông tin và dòng chảy của vốn...nó bao gồm cả những hệ thống thông tin ngày một phức tạp, sự truyền thông và hệ thống kiểm soát cần phải có trong môi trường làm việc hiện nay”.[50]

“ Logistics là sự duy trì, phát triển, phân phối/sắp xếp và thay thế nguồn nhân lực, nguyên vật liệu, thiết bị, máy móc...”.[50]

“ Logistics là quy trình lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát quá trình lưu chuyển và dự trữ hàng hóa, dịch vụ...từ điểm xuất phát đầu tiên đến nơi tiêu thụ cuối cùng sao cho hiệu quả và phù hợp với yêu cầu của khách hàng”.(Liên Hợp Quốc – Khóa đào tạo quốc tế về vận chuyển đa phương thức và quản lý logistics, Đại học Ngoại Thương, tháng 10/2002)

“ Logistics là khoa học nghiên cứu việc lập kế hoạch, tổ chức và quản lý các hoạt động cung cấp hàng hóa, dịch vụ”.[50]

“ Logistics là khoa học nghiên cứu việc lập kế hoạch và thực hiện những lợi ích và công dụng của các nguồn tài nguyên cần thiết nhằm giữ vững những hoạt động của toàn bộ hệ thống”.[50]

Tổng hợp các quan điểm, định nghĩa trên, theo người viết:

Logistics là quy trình hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm soát quá trình lưu chuyển nhằm tối ưu hóa cho doanh nghiệp về vị trí, vận chuyển và dự trữ các hàng hoá, sản phẩm, dịch vụ từ điểm đầu tiên đến tay người tiêu dùng

cuối cùng, thông qua chuỗi các hoạt động, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

Logistics liên quan đến trách nhiệm thiết kế và quản trị hệ thống nhằm kiểm soát sự vận động và vị trí địa lý của nguyên liệu, quá trình sản xuất, và thành phẩm cuối cùng tồn kho với chi phí nhỏ nhất.

b. Khái niệm quản trị logistics của doanh nghiệp.

Theo Ủy ban quản trị logistics, là một trong những tổ chức hàng đầu trong lĩnh vực này thì: *”Quản trị logistics là bộ phận của quy trình chuỗi cung ứng bao gồm quá trình hoạch định, thực hiện và kiểm soát một cách hiệu lực, hiệu quả hoạt động vận chuyển, lưu trữ hàng hóa, dịch vụ và những thông tin có liên quan từ điểm đầu đến điểm tiêu thụ cuối cùng với mục đích thỏa mãn nhu cầu của khách hàng”*. Điều này cho thấy rằng Logistics bao gồm mọi công việc trong kinh doanh liên quan đến vận chuyển (đường biển, đường hàng không, đường bộ, đường thủy,...), lưu kho, lưu bãi, sắp xếp hàng hóa sẵn sàng cho quá trình vận chuyển, bao bì đóng gói và phân phối đi các nơi theo yêu cầu.

Logistics là một chức năng kinh tế có ảnh hưởng sâu rộng đến toàn xã hội. Hiện nay, người ta luôn mong muốn có những dịch vụ hoàn hảo và điều này sẽ được thực hiện khi phát triển logistics.

1.1.1.2 – Khái niệm Hoạch định Logistics và hoạch định logistics nhằm phát triển hệ thống phân phối của doanh nghiệp

a. Khái niệm hoạch định Logistics của doanh nghiệp.

Hoạch định là một trong bốn chức năng trọng yếu của quản trị, đồng thời được xem là một chức năng ưu tiên/nền tảng của quản trị. Hoạch định phải hướng đến tương lai là điều phải hoàn thành và cách thức để hoàn thành. Nói cách khác, chức năng hoạch định bao gồm quá trình xác định mục tiêu trong tương lai và những phương tiện thích hợp để đạt mục tiêu đó. Kết quả của hoạch định là kế hoạch, được thể hiện dưới hình thức một văn bản, được phản

ánh rõ ràng và xác định những hành động cụ thể mà một tổ chức/doanh nghiệp phải thực hiện.

Chức năng hoạch định đòi hỏi nhà quản trị khi quyết định đề ra một kế hoạch thì kế hoạch đó phải chứa đựng bốn nguyên tắc cơ bản là mục tiêu, hành động, tài nguyên/các nguồn lực, và thực hiện. Một kế hoạch được đề ra mà thiếu một trong những nguyên tắc này, kế hoạch đó không thể thực hiện được, hoặc nếu được, thì cũng chỉ là một kế hoạch không mang tính khả thi.

Theo người viết:

Hoạch định logistics là quá trình phân tích môi trường (vĩ mô và vi mô, nhận dạng các nhân tố/yếu tố môi trường có tác động đến các mặt hoạt động Logistics của doanh nghiệp; xác lập các mục tiêu logistics, các nội dung hoạt động logistics, các chương trình logistics (dự trù/phân bổ các nguồn lực thực hiện) và kế hoạch hóa quá trình kiểm soát thực thi các mục tiêu logistics đã được hoạch định nhằm đáp ứng các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Như vậy, hoạch định Logistics bao gồm các nội dung:

- Phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài và nội tại của doanh nghiệp.
- Xác lập các mục tiêu Logistics.
- Xác lập các nội dung của từng hoạt động Logistics.
- Phương thức tổ chức thực hiện các chương trình logistics.
- Kế hoạch kiểm soát/đánh giá hoạt động logistics.

b. Khái niệm hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.

Tương tự như hoạch định logistics của doanh nghiệp, hoạch định logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp là một bộ phận trong nội hàm hoạch định logistics của doanh nghiệp mà trong nội dung của hoạch định này chỉ tập trung vào các hoạt động logistics outbound (đầu ra) của doanh nghiệp như: phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong doanh nghiệp có tác động cụ thể và trực tiếp gây ảnh hưởng đến hoạt

động phân phối của doanh nghiệp, hoạt động dịch vụ khách hàng, hoạt động dự trữ, hoạt động hệ thống kho, hoạt động vận chuyển và hoạt động logistics thu hồi.

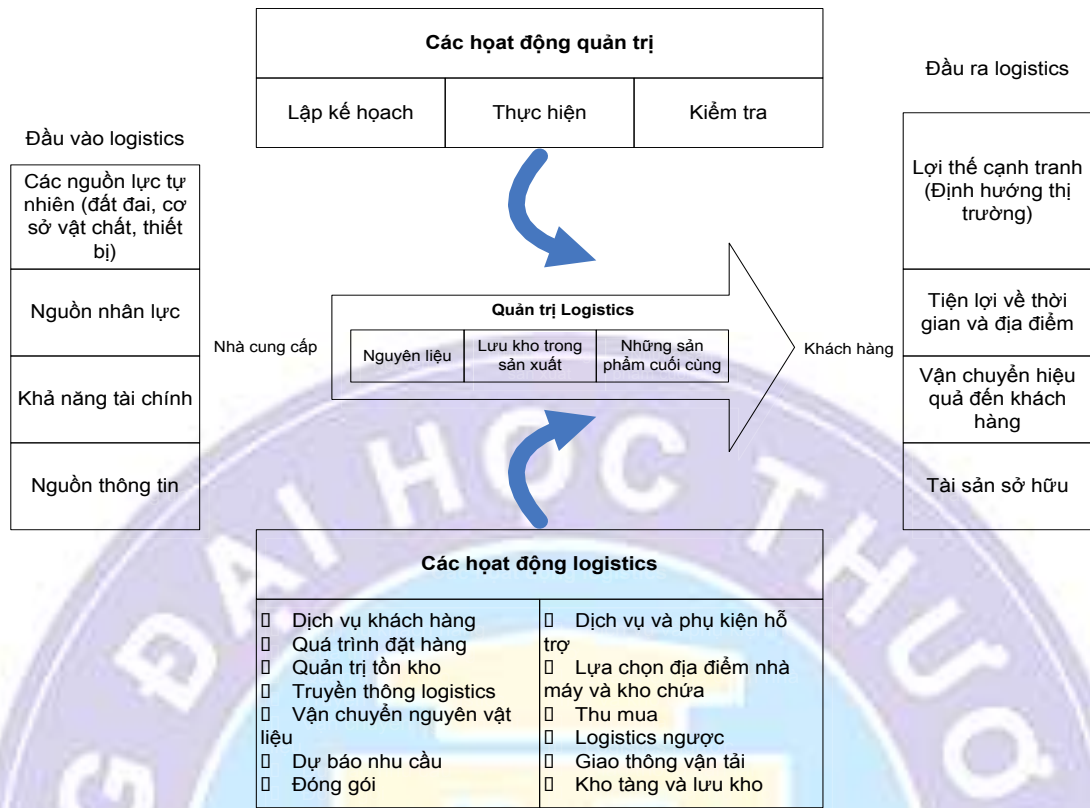
Theo người viết:

Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối là quá trình phân tích các tình thế phân phối và logistics bên ngoài và bên trong của doanh nghiệp có tác động và gây ảnh hưởng đến quá trình vận hành kênh phân phối; xác định các mục tiêu logistics, xây dựng các nội dung hoạt động của logistics đầu ra, các chương trình logistics, kế hoạch hóa các nguồn lực cho việc thực hiện các hoạt động này, xác lập các chỉ tiêu đo lường/đánh giá hoạt động logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.

1.1.1.3 - Nội dung hoạt động Logistics của Doanh nghiệp

Logistics liên quan đến việc quản trị quy trình đặt hàng, tồn kho, vận chuyển và sự phối hợp bốc dỡ hàng hóa, đóng gói và bao bì, tất cả được kết hợp thông qua hệ thống tiện ích. Mục tiêu của Logistics là hỗ trợ thu mua, sản xuất, và những nhu cầu thay đổi của khách hàng. Trong phạm vi doanh nghiệp, sự thách thức cơ bản là năng lực phối hợp giữa các chức năng trong doanh nghiệp vào sự hợp nhất hoạt động hướng đến dịch vụ khách hàng. Logistics liên quan đến trách nhiệm thiết kế và quản trị hệ thống nhằm kiểm soát sự vận động và vị trí địa lý của nguyên liệu, quá trình sản xuất, và thành phẩm cuối cùng tồn kho với chi phí nhỏ nhất.

Để đảm bảo việc lưu chuyển sản phẩm, hàng hóa từ điểm đầu tiên đến điểm tiêu dùng cuối cùng đạt kết quả, Logistics bao gồm các hoạt động được thể hiện qua mô hình sau đây:



Hình 1.1 – Các thành phần quản trị và hoạt động Logistics cơ bản.

Nguồn: Strategic Logistics Management – James R. Stock and Douglas M. Lambert – Page 3.

Đầu vào của tiến trình logistics gồm tài nguyên thiên nhiên, nhân lực, tài chính và thông tin. Nhà quản trị logistics lên kế hoạch thực hiện và điều khiển các nguồn đầu vào này trong nhiều dạng thức khác nhau: nguyên liệu thô (ví dụ: các bộ phận, nguyên liệu và đóng gói, vật dụng cơ bản) hàng hóa đang sản xuất (những hàng hóa chưa hoàn tất và chưa sẵn sàng để bán), sản phẩm cuối cùng (sản phẩm đã hoàn tất, sẵn sàng để bán cho người tiêu dùng cuối cùng)

Đầu ra của hệ thống logistics bao gồm lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có được nhờ vào định hướng marketing và năng lực hoạt động cũng như tính hiệu quả, yếu tố thời gian, địa điểm và sự chuyển dịch hiệu quả về phía khách hàng. Một đầu ra khác của logistics xuất hiện khi dịch vụ logistics hòa lẫn đến nỗi logistics trở thành tài sản độc quyền của một doanh nghiệp.

Trong phạm vi nghiên cứu, luận án tập trung nghiên cứu hoạch định các hoạt động có tác động đến quá trình hỗ trợ/phát triển hệ thống phân phối của doanh nghiệp. Các hoạt động Logistics này là:

- Dịch vụ khách hàng và xử lý đơn hàng.
- Hoạt động dự trữ sản phẩm/hàng hoá/thành phẩm của doanh nghiệp.
- Mạng lưới/hệ thống Kho.
- Hoạt động vận chuyển.
- Hoạt động Logistics thu hồi.

1.1.2 – Khái niệm và mô hình hệ thống phân phối của doanh nghiệp.

1.1.2.1 - Khái niệm hệ thống phân phối của doanh nghiệp.

Marketing hiện đại xác định phân phối là yếu tố then chốt đảm bảo sự vận hành và thành công các chiến lược marketing của doanh nghiệp. Một số các khái niệm về hệ thống phân phối như sau:

“Hệ thống phân phối hàng hóa là hệ thống các quan hệ của một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hóa từ người sản xuất đến người tiêu dùng cuối cùng” [15]

“Hệ thống phân phối là một nguồn lực then chốt ở bên ngoài. Thông thường phải mất nhiều năm xây dựng được và không dễ gì thay đổi được nó. Nó có tầm quan trọng không thua kém gì những nguồn lực then chốt trong nội bộ, như con người và phương tiện sản xuất, nghiên cứu, thiết kế và tiêu thụ. Nó là cam kết lớn của công ty đối với rất nhiều các công ty độc lập chuyên về phân phối, và đối với những thị trường cụ thể mà họ phục vụ. Nó cũng là một cam kết về một loạt các chính sách và thông lệ tạo nên cơ sở để xây dựng rất nhiều những quan hệ lâu dài”. [30]

Tổng hợp các khái niệm: Hệ thống phân phối là tập các quyết định để đưa hàng hóa vào các kênh phân phối và một hệ thống các công nghệ để cân đối điều hòa, vận động tối ưu hàng hóa trên các kênh phân phối đã lựa chọn nhằm

thỏa mãn tối đa nhu cầu của các khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, qua đó, tối ưu hóa hiệu quả mục tiêu kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp.

Như vậy, phân phối bao gồm các quyết định để lựa chọn các kênh phân phối đạt được các mục tiêu về tính thích nghi, tính kinh tế, khả năng kiểm soát và các tác nghiệp công nghệ vận động hàng hóa tối ưu trên các kênh này.

Các yếu tố cơ bản cấu thành hệ thống phân phối của doanh nghiệp bao gồm:

+ *Nhà cung ứng và khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp.*

Nhà cung ứng ở đây có thể là nhà sản xuất hay nhà nhập khẩu các sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ cho doanh nghiệp.

Các khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp bao gồm: Người tiêu dùng cuối cùng là cá nhân/hộ tiêu dùng mua và sử dụng các hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp; Khách hàng là các doanh nghiệp mua bán thành phẩm, hàng hóa để tiếp tục quá trình sản xuất hoặc để bán lại.

+ *Các trung gian thương mại và trung gian marketing chức năng.*

-*Nhà bán buôn:* là tổ chức bán hàng chủ yếu thực hiện việc mua, sở hữu, lưu kho và vận chuyển hàng hóa với số lượng lớn và bán lại hàng hóa đó cho các nhà bán lẻ, khách hàng công nghiệp hoặc những người sử dụng để kinh doanh. Mục đích và đặc trưng cơ bản của bán buôn chính là chuyên bán tiếp.

-*Nhà bán lẻ:* là trung gian chủ yếu bán hàng hóa cho người tiêu dùng cuối cùng. Bán lẻ là khâu kết thúc quá trình phân phối để hàng hóa được đưa vào tiêu dùng.

-*Đại lý:* là một đơn vị kinh doanh đàm phán việc mua hoặc bán hoặc cả hai nhưng không sở hữu những hàng hóa mà họ kinh doanh.

-*Các trung gian marketing chức năng:* là một trung gian đứng giữa người bán và người mua, kết nối để cung cầu gặp nhau. Họ không có quyền sở hữu hàng hóa, không chịu trách nhiệm vật chất về hàng hóa và không được xem là đại diện lâu dài của người bán và người mua như: các doanh nghiệp nghiên cứu tư vấn thị trường và marketing, các doanh nghiệp môi giới và xúc tiến thương

mại chuyên môn hóa, các ngân hàng và công ty tài chính, các doanh nghiệp Logistics và dịch vụ vận chuyển,...

+ *Hệ thống thông tin thị trường, các điều kiện dịch vụ cho mua và bán.*

Các yếu tố này có vai trò quan trọng trong phân phối hàng hóa vì hàng hóa tiêu dùng có tần số lặp tương đối lớn nên người tiêu dùng cần có nhiều thông tin cần thiết cho các lần mua và ngược lại, nhà sản xuất cũng cần những thông tin về người tiêu dùng để đề ra những kế hoạch sản xuất thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng.

Tóm lại, để quá trình phân phối diễn ra nhanh nhất thì 4 yếu tố cấu thành phân phối nói trên phải được phối hợp một cách nhịp nhàng, ăn khớp và thực sự thống nhất với nhau.

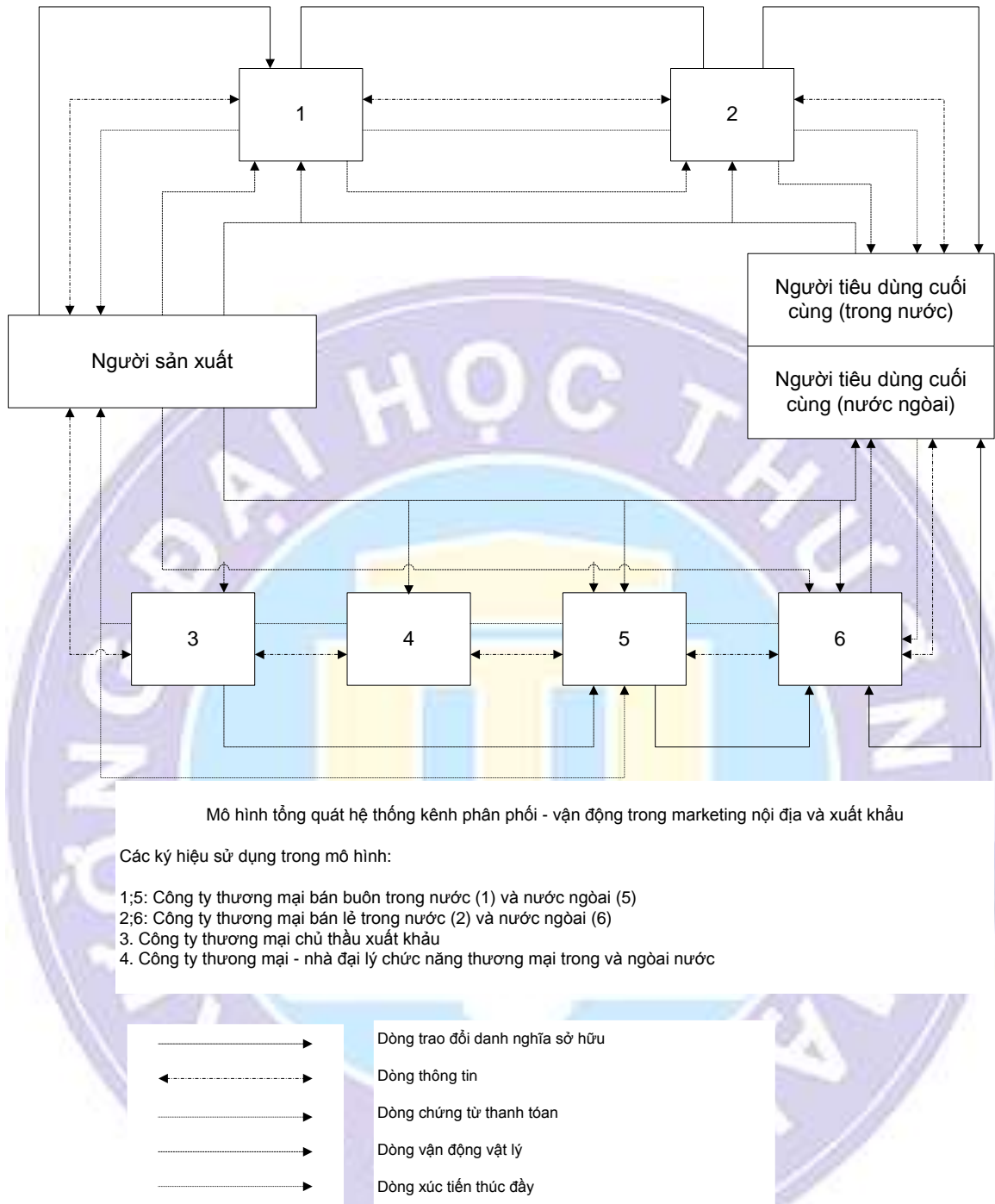
1.1.2.2 – Mô hình kênh phân phối của doanh nghiệp.

Kênh phân phối của doanh nghiệp là tập hợp các tổ chức phụ thuộc lẫn nhau để tổ chức phân phối và vận động hàng hóa hợp lý thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất.



Hình 1.2 – Các loại hình kênh phân phối chủ yếu.

(Nguồn: Marketing Thương mại – GS.TS Nguyễn Bách Khoa, TS Nguyễn Hoàng Long – Tr. 288)



Hình 1.3 – Mô hình tổng quát hệ thống phân phối- vận động trong marketing nội địa và xuất khẩu.

(Nguồn: Marketing Thương mại – GS.TS Nguyễn Bách Khoa, TS Nguyễn Hoàng Long – Tr. 285)

Có 4 loại hình kênh phân phối chủ yếu là: (Hình 1.2)

- Kênh trực tiếp là kênh người sản xuất bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng.
- Kênh rút gọn, kênh trực tuyến: Người sản xuất – Người bán lẻ – Người tiêu dùng
- Kênh dài, kênh 2 mức: người sản xuất–người bán buôn–người bán lẻ–người tiêu
- Kênh dài dạng đầy đủ: Nhà sản xuất–Nhà phân phối công nghiệp–Doanh nghiệp thương mại bán buôn–Doanh nghiệp đại lý bán buôn–Doanh nghiệp thương mại bán lẻ–Người tiêu dùng cuối cùng.

a. Các loại hình kênh phân phối hiện đại.

Hiện nay có 2 loại hình kênh phân phối hiện đại thường được các doanh nghiệp sử dụng, đó là hệ thống phân phối dọc và hệ thống phân phối ngang.

- Hệ thống phân phối dọc (VMS – Vertical marketing system)

Bao gồm doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp bán buôn và doanh nghiệp bán lẻ hoạt động như một thể thống nhất. VMS có thể do một trong ba phần tử đó thống lĩnh và kiểm soát nhằm điều giải xung đột do việc mỗi thành viên chỉ lo đi theo lợi ích cục bộ của mình. VMS tạo ra hiệu quả cho cả hệ thống bởi nó tận dụng được lợi thế kinh tế theo qui mô, khả năng phối kết hợp và sự chuyên môn hóa của các thành viên kênh, đạt được nhiều tiết kiệm nhất trong kênh và được khách hàng hưởng ứng nhất.

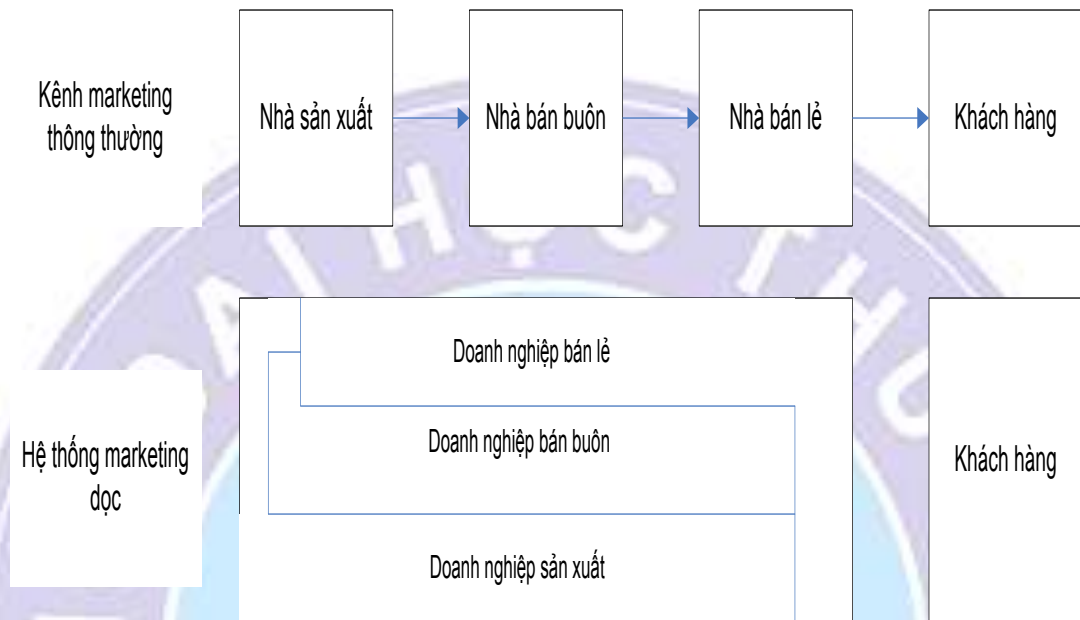
Có 3 kiểu VMS cơ bản, mỗi kiểu một cấu trúc bộ máy khác nhau để thiết lập hoặc sử dụng quyền lực lãnh đạo trong hệ thống kênh.

+ VMS doanh nghiệp (tập đoàn): sự hợp tác và điều giải xung đột đạt được nhờ có một chủ sở hữu tạo nhiều cấp trong kênh.

+ VMS hợp đồng: các nhiệm vụ và nguồn máy điều hành được thiết lập qua những hợp đồng thỏa thuận giữa các thành viên với nhau. VMS hợp đồng rõ rệt nhất là phân phối độc quyền–đó là quan hệ hợp đồng giữa người chủ quyền và người nhận quyền cho phép người nhận quyền được tiến hành

một loạt hoạt động kinh doanh nhất định dưới tên gọi đã được thiết lập và theo những nguyên tắc đặc biệt.

+ VMS được điều phối: sự điều khiển kênh nằm trong tay một hay một vài thành viên nổi bật nhất trong kênh.



Hình 1.4 – So sánh hệ thống marketing thông thường và hệ thống marketing trực tiếp.

(Nguồn: Marketing Thương mại – GS.TS Nguyễn Bách Khoa, TS Nguyễn Hoàng Long – Tr.298)

- Hệ thống phân phối hàng ngang

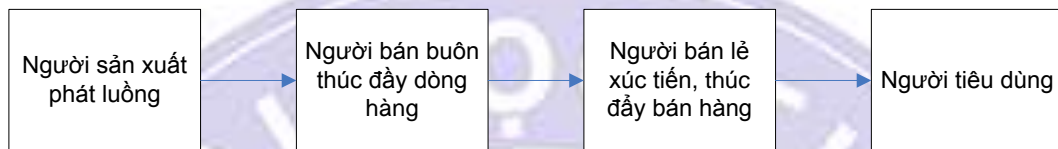
Đây là một sự phát triển khác về mặt tổ chức đường dây kênh – sự sẵn sàng của hai hay nhiều doanh nghiệp ở cùng một mức kênh hợp lại với nhau để khai thác một thời cơ mới xuất hiện. Mỗi doanh nghiệp đều có thể thiếu vốn, kỹ thuật, qui mô và tài lực marketing để phiêu lưu một mình hoặc là ngại rủi ro hoặc nhìn ra một sức mạnh mới khi hợp tác với doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp có thể làm việc với nhau trong một thời gian ngắn hay dài, điều đó tùy thuộc vào kết quả của việc hợp tác cùng khai thác cơ hội đem đến những lợi ích như thế nào cho các bên. Việc hợp tác này có những ưu thế nhất định đó là tạo ra tính trôi cho hệ thống liên kết – đó là đặc tính mà các phần tử riêng rẽ không bao giờ có được.

b. Một số đặc tính của kênh phân phối:

Trong vận hành, kênh phân phối với 2 nhóm đặc tính cơ bản gồm (i) đặc tính kéo và đẩy; (ii) đặc tính hiệp tác, cạnh tranh và xung đột.

- *Đặc tính kéo và đẩy của kênh phân phối vận động.*

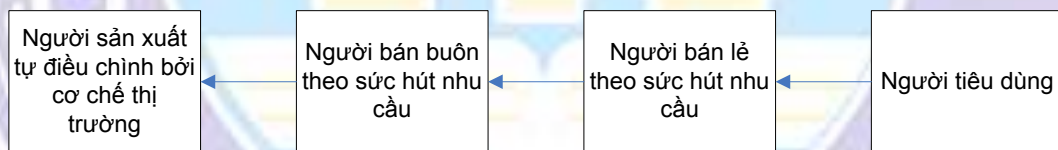
Đặc tính kéo và đẩy của kênh phân phối được mô tả qua mô hình 1.5 và 1.6 dưới đây:



Hình 1.5 – Mô hình cơ chế đẩy trong kênh phân phối.

(Nguồn: Marketing Thương mại – GS.TS Nguyễn Bách Khoa, TS Nguyễn Hoàng Long – Tr.293)

Sức đẩy của kênh được hiểu là sự tổng hợp những cố gắng và năng lực của người sản xuất hoặc những trung gian khâu thứ nhất thuyết phục được các thành viên khác thuộc kênh thực hiện việc mua hàng và xúc tiến tiêu thụ hàng hóa cho đến người tiêu dùng cuối cùng.



Hình 1.6 – Mô hình cơ chế kéo trong kênh phân phối.

(Nguồn: Marketing Thương mại – GS.TS Nguyễn Bách Khoa, TS Nguyễn Hoàng Long – Tr.293)

Sức kéo hút của kênh chính là áp lực của người tiêu dùng tác động lên doanh nghiệp thương mại để thực hiện mua hàng đúng nhu cầu tiêu dùng của mình.

Sự phân phối hiệu quả đạt được khi trị số cường độ của lực kéo và lực đẩy các dòng trong kênh cân đối. Trong xu thế phát triển hiện nay thì sức kéo hút có vị trí quan trọng hàng đầu bởi doanh nghiệp chỉ có thể đạt được mục tiêu của mình khi họ biết cách thỏa mãn nhu cầu khách hàng và bán được hàng hóa.

Từ đó, xác định được các vị trí quan trọng của các điểm bán, các trung gian phân phối, cơ sở bán hàng và hoạt động logistics của doanh nghiệp

- *Đặc tính hiệp tác, xung đột và cạnh tranh trong kênh phân phối – vận động:*

+ Hiệp tác ăn khớp nhịp nhàng, thống nhất, cân đối với nhau giữa những thành viên kênh là nguyên tắc tổ chức, là mục tiêu tiếp cận không ngừng, lâu dài nhất trong thiết kế và tối ưu hóa kênh. Việc liên kết chặt chẽ với nhau có thể giúp loại trừ được sự đe dọa và tạo ra những cơ hội cho kênh hoạt động tốt hơn. Tuy nhiên trong kênh thường phát sinh một sự xung đột nhất định mà nguyên nhân chính là sự tìm kiếm, tối đa hóa lợi ích cục bộ của mỗi thành viên. Việc này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động của kênh nên nhà quản trị kênh phải bảo đảm lợi ích tương xứng cho tất cả các thành viên kênh với những gì họ đóng góp cho hiệu quả của kênh bên cạnh việc có những biện pháp, những qui định ràng buộc chặt chẽ để hạn chế đến mức tối thiểu các tác động xấu do xung đột kênh.

c. Cạnh tranh kênh:

- Cạnh tranh kênh theo chiều ngang của kênh là cạnh tranh giữa doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh trong việc khai thác doanh số trên một thị trường. Ở đây khách hàng là người có quyền lực tối cao bởi họ có toàn quyền lựa chọn những ưu thế về giá, mặt hàng, nhãn hiệu, dịch vụ họ mong muốn.
- Cạnh tranh hệ thống kênh: mô tả hình thái cạnh tranh giữa các hệ thống toàn thể khác nhau cùng cung ứng chào hàng cho một thị trường đã cho. Đây là trường hợp nhiều hệ kênh khác nhau như kênh marketing truyền thông, chuỗi xích liên hiệp, chuỗi xích tự nguyện được các nhà bán buôn bảo trợ, các liên hiệp bán lẻ, các đại lý đặc quyền bán cùng tham gia trên một thị trường mặt hàng.

1.1.3 – Lý thuyết chuỗi giá trị và mối quan hệ giữa hoạch định Logistics và phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp

Cạnh tranh là vấn đề cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Thông qua quá trình cạnh tranh cũng cho thấy tính phù hợp của các hoạt động trong doanh nghiệp nhằm đạt được kết quả cuối cùng.

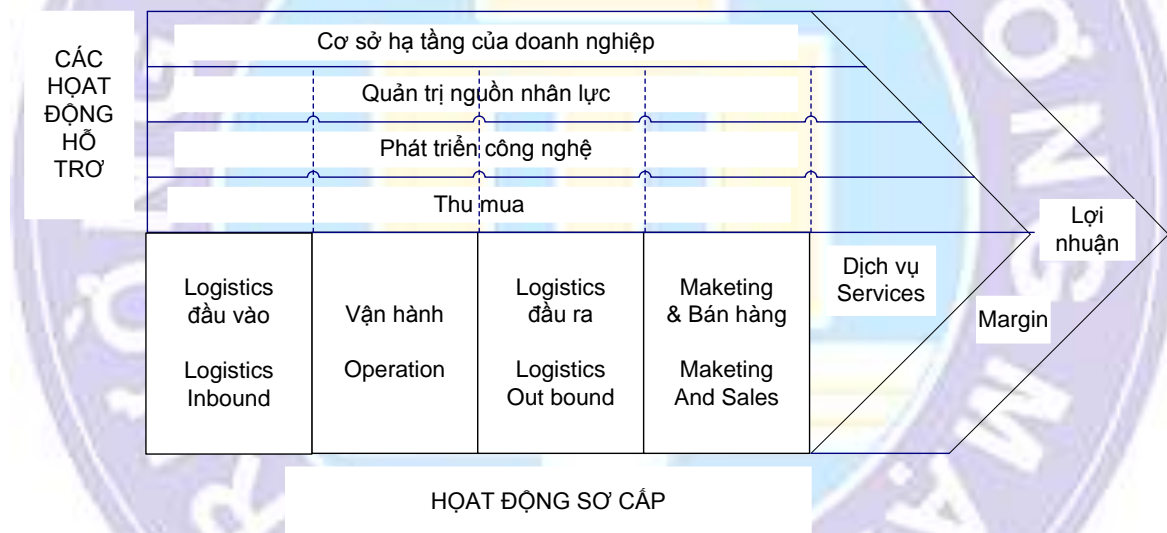
Trong bối cảnh hiện nay, sự cạnh tranh trên các thị trường diễn ra rất khốc liệt. Lợi thế cạnh tranh có một vị trí quan trọng, trung tâm trong mọi hoạt động của doanh nghiệp, khi mức tăng trưởng có dấu hiệu chậm lại ở hầu hết các doanh nghiệp vào thời điểm này. Lợi thế cạnh tranh được hình thành từ những giá trị mà doanh nghiệp có thể tạo ra và mang đến cho khách hàng thông qua các hoạt động kinh doanh. Lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có thể biểu hiện ở những dạng khác nhau: Giá bán thấp hơn đối thủ cạnh tranh (trong điều kiện chất lượng sản phẩm/hàng hóa/dịch vụ là như nhau), hoặc cũng có thể là sự cung cấp những tiện ích tốt hơn thông qua các hoạt động logistics mà cụ thể là dịch vụ khách hàng, thậm chí là vượt trội so với đối thủ và làm cho người mua/sử dụng sẵn lòng chi trả với giá cao hơn.

Lợi thế cạnh tranh xuất phát từ nhiều hoạt động riêng biệt của doanh nghiệp như: thiết kế, vận hành/sản xuất, marketing, logistics, phân phối và các dịch vụ hỗ trợ. Các hoạt động này đều tác động đến hiệu quả của doanh nghiệp và có ảnh hưởng qua lại lẫn nhau. Các hoạt động này đóng góp vào chi phí tương đối của doanh nghiệp, tạo cơ sở cho việc khác biệt hóa. Ví dụ như lợi thế về chi phí có thể bắt nguồn từ những bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp như: thiết kế sản phẩm, quy trình sản xuất đạt hiệu quả cao, nguồn nguyên liệu ổn định với giá tốt, hoạt động dự trữ đáp ứng được các nhiệm vụ phân phối, hệ thống kho bảo đảm cho việc tổ chức và vận hành kênh phân phối của doanh nghiệp, hệ thống phân phối có chi phí logistics thấp,... Để thực được điều này, cần có một phương pháp mang tính hệ thống nhằm khảo sát các hoạt động của doanh nghiệp cũng như sự tương tác qua lại giữa các hoạt động này,

phân tích và chỉ rõ những nguồn gốc tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Công cụ để thực hiện quá trình này chính là “Chuỗi giá trị (Value chain)”.

Theo Michael Porter: “*Chuỗi giá trị (value chain) là công cụ cơ bản để phân tích lợi thế cạnh tranh và tìm ra phương pháp nhằm xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh đó*”

Mỗi doanh nghiệp là một tập hợp bao gồm các hoạt động: thiết kế, sản xuất, bán hàng, marketing, phân phối và các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm của doanh nghiệp. Tất cả các hoạt động chức năng này đều có thể tạo ra những giá trị cho từng hoạt động của bộ phận mình, từ đó tạo thành một chuỗi giá trị của doanh nghiệp.



Hình 1.7 – Sơ đồ chuỗi giá trị của doanh nghiệp (Value chain)

Chuỗi giá trị của một doanh nghiệp bao gồm 9 hoạt động tổng quát, liên kết với nhau theo những cách đặc trưng riêng. Chuỗi giá trị của doanh nghiệp gắn liền với nhiều mảng hoạt động rộng khắp.

Chuỗi giá trị thể hiện tổng giá trị, bao gồm các hoạt động giá trị và lợi nhuận. Hoạt động giá trị là những hoạt động đặc trưng về phương diện vật lý và công nghệ của doanh nghiệp. Đây là những bộ phận cấu thành để tạo ra các sản

phẩm có giá trị cho người mua. Các hoạt động giá trị có thể phân thành 2 loại: Hoạt động sơ cấp và hoạt động hỗ trợ.

Hoạt động sơ cấp bao gồm bao gồm:

- Logistics đầu vào (Logistics inbound): là những hoạt động liên quan đến tiếp nhận, bảo quản tồn kho nguyên vật liệu, vật tư, phân phối cho đầu vào của quá trình sản xuất/ chế biến sản phẩm, lập lịch hoạt động cho các phương tiện có liên quan và hoàn trả cho nhà cung cấp.
- Vận hành/ Sản xuất (Operation): Các hoạt động liên quan đến việc chuyển hóa các yếu tố đầu vào (nguyên liệu, vật tư,...) trở thành những sản phẩm cuối cùng.
- Logistics đầu ra (Logistics outbound): là những hoạt động liên quan đến việc thu gom, lưu trữ, bảo quản thành phẩm/hàng hóa, xây dựng quy trình đặt hàng, xử lý đơn hàng và phân phối các sản phẩm của doanh nghiệp đến khách hàng bằng những phương thức phù hợp.
- Marketing và bán hàng (Marketing and sales): Bao gồm những hoạt động liên quan đến việc cung cấp phương tiện để khách hàng nhận biết và mua sản phẩm thông qua các hình thức như quảng cáo, khuyến mại, bán hàng, chào giá, lựa chọn và thiết lập kênh phân phối, quan hệ giữa các kênh phân phối và định giá.
- Dịch vụ (Services): Cung cấp các dịch vụ cho khách hàng/ người tiêu dùng sau khi bán hàng nhằm duy trì hình ảnh của doanh nghiệp, chất lượng uy tín của sản phẩm.

Tùy theo từng loại ngành mà các nghiệp vụ nêu trên sẽ có ý nghĩa trong việc xác lập lợi thế cạnh tranh. Đối với lĩnh vực phân phối thì hoạt động logistics đầu ra sẽ vô cùng quan trọng. Tương tự, đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, hoạt động logistics đầu ra sẽ không quan trọng bằng hoạt động “vận hành” (Operation).

Các hoạt động hỗ trợ bao gồm:

- *Thu mua (Procurement):* Thu mua là chức năng của công tác thu gom các đầu vào để sử dụng trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp chứ không chỉ là những yếu tố đầu vào. Công tác thu mua đầu vào bao gồm: nguyên vật liệu thô, các nguồn cung ứng, những sản phẩm để tiêu thụ và các loại tài sản phục vụ cho hoạt động của doanh nghiệp. Đối với các nhà quản trị cao cấp, “thu mua (Procurement)” khác với “Mua hàng (Purchasing)” do tầm ảnh hưởng và bao quát của nó trong doanh nghiệp. Một hoạt động thu mua có thể kết hợp với một hoạt động giá trị đặc trưng hoặc các hoạt động mà nó hỗ trợ, mặc dù thông thường bộ phận mua hàng phục vụ nhiều hoạt động giá trị và chính sách thu mua áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp. Chi phí của hoạt động thu mua chỉ chiếm một khoản nhỏ trong tổng chi phí nhưng nó lại tạo ra những ảnh hưởng rộng lớn trong lĩnh vực chi phí và khác biệt hóa của doanh nghiệp. Hoạt động thu mua nếu được vận hành hữu hiệu sẽ tác động mạnh đến việc tiết giảm chi phí của doanh nghiệp thông qua chất lượng của nguyên vật liệu mua vào và những hoạt động khác như tiếp nhận, sử dụng và sự tương tác với các nhà cung cấp.

- *Phát triển công nghệ:* Mỗi hoạt động giá trị đều có dấu ấn của công nghệ. Đó là các bí quyết, quy trình hoặc những công nghệ hiện đại được biểu hiện thông qua tính năng ưu việt của máy móc thiết bị. Công nghệ được triển khai trong toàn bộ doanh nghiệp, từ công nghệ ứng dụng trong việc chuẩn bị chứng từ và vận chuyển hàng hóa đến các công nghệ ẩn chứa ngay bên trong sản phẩm. Bên cạnh đó, nhiều hoạt động giá trị sử dụng loại công nghệ kết hợp từ nhiều công nghệ phụ khác nhau liên quan đến nhiều môn, nhiều ngành khoa học khác nhau.

Phát triển công nghệ liên quan đến sản phẩm và các đặc trưng của sản phẩm sẽ hỗ trợ toàn bộ chuỗi giá trị, trong khi những loại hình khác của nó chỉ liên kết với các hoạt động sơ cấp hoặc các hoạt động hỗ trợ đặc trưng.

Phát triển công nghệ rất quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong mọi ngành, thậm chí giữ vai trò quyết định trong một số ngành.

- *Quản trị nguồn nhân lực:* bao gồm đến nhiều hoạt động liên quan trong việc tuyển dụng, thuê mướn lao động, huấn luyện, phát triển và các chính sách khác có liên quan đến chế độ lao động, tiền lương. Quản trị nguồn nhân lực hỗ trợ cả các hoạt động sơ cấp, hoạt động đơn lẻ (thuê lao động) và toàn bộ chuỗi giá trị (thương lượng với toàn bộ lực lượng lao động của doanh nghiệp). Hoạt động quản trị nguồn nhân lực cũng như các hoạt động hỗ trợ khác, hiện diện trong nhiều khâu khác nhau của doanh nghiệp và sự phân tán của các hoạt động này có thể đưa đến những mâu thuẫn trong chính sách của doanh nghiệp. Mặt khác, người ta ít khi hiểu rõ và quan tâm đến chi phí tích lũy cho công tác quản trị nguồn nhân lực và tính cân bằng trong các chi phí này. Ví dụ như, sự tương quan giữa mức lương so với chi phí tuyển dụng, chi phí đào tạo, doanh thu,...

- *Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp:* Bao gồm nhiều hoạt động như quản trị tổng quát, lập kế hoạch, tài chính, kế toán, pháp lý, các mối quan hệ với bên ngoài và quản trị chất lượng. Không như những hoạt động hỗ trợ khác, cơ sở hạ tầng thường hỗ trợ toàn bộ chuỗi giá trị chứ không chỉ cho những hoạt động riêng lẻ nào. Tùy thuộc vào doanh nghiệp đa ngành hay đơn ngành, cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp có thể bao gồm toàn bộ hoặc được phân chia giữa các đơn vị kinh doanh hay doanh nghiệp mẹ. Thông thường, một cách chuẩn hóa, trong các doanh nghiệp đa ngành, hoạt động của cơ sở hạ tầng thường được phân chia giữa các đơn vị kinh doanh và cấp tập đoàn – ví dụ như tài chính thường được triển khai ở cấp tập đoàn trong khi đó, quản lý chất lượng thì được thực hiện ở cấp đơn vị kinh doanh. Tuy nhiên, cũng có trường hợp nhiều hoạt động của cơ sở hạ tầng được triển khai ở cả 2 cấp. Cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp có thể là một nguồn lực mạnh cho lợi thế cạnh tranh.

Mặc dù những hoạt động giá trị là những hoạt động của từng bộ phận chức năng của doanh nghiệp cấu thành nên lợi thế cạnh tranh nhưng chuỗi giá trị không chỉ là một tập hợp của những hoạt động độc lập mà là một hệ thống của các hoạt động đó. Mối liên kết ở đây chính là quan hệ giữa phương pháp thực hiện một hoạt động giá trị và chi phí hoặc việc thực hiện một hoạt động khác. Ví dụ như nếu doanh nghiệp mua một lô hàng đã được phân loại sẵn theo phẩm cấp chất lượng thì sẽ giảm được các công đoạn, thời gian trong sản xuất chế biến cũng như giảm thiểu tỷ lệ hao hụt. Lợi thế cạnh tranh thường xuất phát từ những liên kết giữa các hoạt động cũng như từ bản thân những hoạt động riêng lẻ đó. Những liên kết có thể đưa đến lợi thế cạnh tranh theo 2 cách: tối ưu hóa hoặc sự điều phối và những liên kết này thường phản ánh việc phải chọn hoạt động nào và từ bỏ hoạt động nào để có kết quả cuối cùng là hợp lý nhất.

Mối liên kết cũng phản ánh nhu cầu điều phối các hoạt động. Ví dụ như, để đảm bảo việc giao hàng đúng thời hạn sẽ đòi hỏi sự điều phối trong việc sản xuất, logistics đầu ra và các dịch vụ hỗ trợ trong các hoạt động sơ cấp trong toàn bộ chuỗi giá trị. Khả năng điều phối các mối liên kết thường làm giảm chi phí hoặc tăng cường hiệu lực cho khác biệt hóa. Tương tự, thực hiện tốt khả năng điều phối các hoạt động trong mối liên kết của chuỗi giá trị cũng sẽ làm giảm tồn kho trong toàn doanh nghiệp. Như vậy, việc cải thiện chi phí, gia tăng giá trị của doanh nghiệp hoặc khác biệt hóa không chỉ đơn thuần là nỗ lực cắt giảm chi phí hay cải tiến trong từng hoạt động đơn lẻ mà nó còn phụ thuộc vào khả năng điều phối các hoạt động trong toàn bộ hệ thống tạo nên chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Mối liên kết trong chuỗi giá trị rất phong phú và đa dạng. Những liên kết rõ ràng nhất là giữa hoạt động hỗ trợ và hoạt động sơ cấp (như những đường đứt nét trong sơ đồ chuỗi giá trị tổng quát - hình 1.7). Việc thiết kế sản phẩm thường ảnh hưởng đến chi phí sản xuất. Hoạt động thu mua sẽ tác động trước

hết đến chất lượng các yếu tố đầu vào, sau đó các yếu tố này tác động/ảnh hưởng đến các chi phí trong sản xuất (vận hành, kiểm tra,..) và chất lượng của sản phẩm.

Bên cạnh đó, những liên kết tinh tế hơn thường diễn ra trong các hoạt động sơ cấp. Một quy trình/hệ thống xử lý đơn hàng (đặt hàng, chuẩn bị hàng hoá, giao hàng,..) mang tính tương tác cao sẽ thực sự hữu dụng đối với công tác bán hàng, tiết kiệm được thời gian và việc chăm sóc khách hàng sẽ có được nhiều thời gian hơn và việc triển khai đơn hàng sẽ được thuận lợi và nhanh chóng hơn. Tương tự, phân bổ đơn hàng theo định kỳ và tần suất thích hợp sẽ giúp doanh nghiệp giảm được tồn kho và hạn chế mức công nợ phải thu.

Như vậy, chuỗi giá trị là công cụ cơ bản để phân tích lợi thế cạnh tranh và tìm ra phương pháp nhằm xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Chuỗi giá trị còn có vai trò giúp doanh nghiệp trong việc thiết kế cấu trúc của tổ chức. Cấu trúc tổ chức tập hợp các hoạt động nhất định thành các đơn vị tổ chức như marketing, sản xuất,..Khi phân chia, xác lập các đơn vị tổ chức này sẽ hình thành nhu cầu cần phải điều phối chúng và thường được gọi là tích hợp. Do đó, cơ chế tích hợp phải được xây dựng trong doanh nghiệp để đảm bảo các yêu cầu điều phối.

Chuỗi giá trị cung cấp một phương pháp hệ thống để chia cắt doanh nghiệp ra thành những hoạt động riêng biệt, từ đó người ta có thể dùng để nghiên cứu các hoạt động diễn ra như thế nào và chúng được tập hợp thành nhóm như thế nào cũng như việc khai thác và vận dụng các mối liên kết bên trong cùng với các mối liên kết dọc nhằm mang lại hiệu quả tốt nhất cho doanh nghiệp.

Thông qua việc nghiên cứu chuỗi giá trị, chúng ta nhận thấy rằng giữa các hoạt động hỗ trợ và hoạt động sơ cấp có mối liên hệ rất chặt chẽ với nhau. Việc tương tác giữa các hoạt động sơ cấp theo một định hướng cụ thể thông qua một cơ chế điều phối thích hợp sẽ mang lại hiệu ứng cho các các hoạt động bên trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

Hoạt động logistics và hoạt động bán hàng có những mối quan hệ hỗ trợ với nhau. Tác động của hoạt động Logistics đối với hoạt động bán hàng trong một phạm vi, mức độ nào đó sẽ làm gia tăng hiệu quả của hoạt động bán hàng. Cụ thể nhất là sẽ cải thiện được hệ thống phân phối và góp phần vào việc phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.

1.1.4 – Vai trò của hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp

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

1.1.4.1- Logistics là công cụ liên kết các hoạt động kinh tế trong một quốc gia và toàn cầu qua việc cung cấp nguyên liệu, sản xuất, lưu thông phân phối, mở rộng thị trường.

Trong các nền kinh tế hiện đại, sự tăng trưởng về số lượng của khách hàng đã thúc đẩy sự gia tăng của các thị trường hàng hóa và dịch vụ trong nước và quốc tế. Có rất nhiều sản phẩm và dịch vụ mới đã được giới thiệu, đang được bán ra và phân phối hàng ngày đến các “ngõ ngách” khắp nơi trên thế giới trong thời gian vừa qua. Để giải quyết các thách thức do thị trường mở rộng và sự phát triển nhanh về lượng và chất của hàng hóa và dịch vụ, các doanh nghiệp phải mở rộng quy mô và tích hợp, phát triển các nhà máy liên hợp thay thế cho những nhà máy đơn lẻ. Hệ thống logistics hiện đại đã giúp các doanh nghiệp làm chủ được toàn bộ năng lực cung ứng của mình qua việc liên kết các hoạt động cung cấp, sản xuất, lưu thông, phân phối kịp thời chính xác. Nhờ đó mà đáp ứng được những cơ hội kinh doanh trong phạm vi toàn cầu. Chính vì vậy, sự phân phối sản phẩm từ các nguồn ban đầu đến các nơi tiêu thụ trở thành một bộ phận vô cùng quan trọng trong GDP ở mỗi quốc gia. Tại Mỹ logistics đóng góp xấp xỉ 9,9% trong GDP. Đầu tư vào các cơ sở vận

chuyển và phân phối, không tính các nguồn công cộng, ước lượng hàng trăm tỷ USD, cho thấy logistics là một ngành kinh doanh tiềm năng và vô cùng quan trọng.

1.1.4.2- Tối ưu hóa chu trình lưu chuyển của sản xuất, kinh doanh từ khâu đầu vào đến khi sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng.

Logistics hỗ trợ sự di chuyển và dòng chảy của nhiều hoạt động một cách có hiệu quả, nó tạo thuận lợi trong việc tiêu thụ hầu hết các loại hàng hóa và dịch vụ. Để hiểu hơn về hình ảnh hệ thống này, có thể thấy rằng nếu hàng hóa không đến đúng thời điểm, không đến đúng các vị trí và với các điều kiện mà khách hàng cần thì khách hàng không thể mua chúng, và việc không bán được hàng hóa sẽ làm mọi hoạt động kinh tế trong chuỗi cung cấp bị vô hiệu.

1.1.4.3-Tiết kiệm và giảm chi phí phí trong lưu thông phân phối.

Với tư cách là các tổ chức kinh doanh cung cấp các dịch vụ logistics chuyên nghiệp, các doanh nghiệp logistics mang lại đầy đủ các lợi ích của các third – party (3PL) cho các ngành sản xuất và kinh doanh khác. Từ đó mà mang lại hiệu quả cao không chỉ ở chất lượng dịch vụ cung cấp mà còn tiết kiệm tối đa về thời gian và tiền bạc cho các quá trình lưu thông phân phối trong nền kinh tế.

1.1.4.4-Logistics tạo ra giá trị gia tăng về thời gian và địa điểm

Mỗi sản phẩm được sản xuất ra luôn mang một hình thái hữu dụng và giá trị nhất định với con người. Tuy nhiên để được khách hàng tiêu thụ, hầu hết các sản phẩm này cần có nhiều tiện ích hơn thế. Nó cần được đưa đến đúng vị trí, đúng thời gian và có khả năng trao đổi với khách hàng. Các giá trị này tích hợp vào sản phẩm và vượt xa phần giá trị tạo ra trong sản xuất được gọi là lợi ích địa điểm, lợi ích thời gian và lợi ích sở hữu (place, time and possession utility).

Lợi ích địa điểm là giá trị gia tăng thêm vào sản phẩm qua việc tạo cho nó khả năng trao đổi hoặc tiêu thụ đúng vị trí.

Lợi ích thời gian là giá trị gia tăng được tạo ra bằng cách để sản phẩm tới đúng thời điểm mà khách hàng có nhu cầu, những lợi ích này là kết quả của hoạt động logistics.

Như vậy Logistics góp phần tạo ra tính hữu ích về thời gian và địa điểm cho sản phẩm, nhờ đó mà sản phẩm có thể đến đúng vị trí cần thiết vào thời điểm thích hợp. Trong xu hướng toàn cầu hóa, khi mà thị trường tiêu thụ và nguồn cung ứng bị giới hạn về mặt địa lý thì các lợi ích về thời gian và địa điểm do logistics mang trở nên đặc biệt cần thiết cho việc tiêu dùng sản phẩm

1.1.4.5- Logistics cho phép doanh nghiệp chuyển hàng hóa và dịch vụ có hiệu quả đến khách hàng

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

1.1.4.6- Logistics là nguồn tài sản độc quyền của doanh nghiệp.

Một hệ thống logistics kinh tế có hiệu năng giống như một năng lực logistics của một doanh nghiệp không thể bị doanh nghiệp khác sao chép được . Nếu một doanh nghiệp có khả năng cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt hơn và nhanh chóng, nó sẽ chiếm được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ, do vậy có được giá trị uy tín. Điều này đã góp phần đáng kể vào sự phát triển hệ thống phân phối của doanh nghiệp . Vì vậy, nó được xem như là một tài sản vô hình giống như bằng sáng chế, quyền sở hữu và tên thương hiệu.

1.1.4.7- Logistics là công cụ cạnh tranh hiệu quả và có hiệu lực của doanh nghiệp.

Giống như một sản phẩm tốt, một chương trình khuyến mãi hay những chiến thuật về giá cả, Logistics có thể là một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên so với các phần khác của lĩnh vực Marketing, Logistics là phần khó sao chép nhất. Những doanh nghiệp cạnh tranh có thể phát triển sản phẩm cạnh tranh trong thời gian ngắn. Nhiều nhãn hàng đang mất lợi thế so với những sản phẩm không nhãn hiệu vì ngày càng có nhiều sản phẩm giống nhau (tức cùng 1 loại), những nỗ lực marketing về khuyến mại có thể bị những doanh nghiệp khác bắt kịp do có chung đại lý quảng cáo, phương tiện truyền thông, và những hoạt động khuyến mại khác. Do giá cả có thể thay đổi ngay lập tức và kịp thời nên những lợi thế có được do giảm giá tồn tại rất ngắn. Ngược lại, năng lực logistics không thể sao chép dễ dàng trong thời gian ngắn.

Trong một môi trường định hình bởi những doanh nghiệp cạnh tranh mạnh và phức tạp, mỗi doanh nghiệp đều tự tạo ra một lợi thế cạnh tranh bền vững, nhiều doanh nghiệp đã nhận ra rằng năng lực logistics là chìa khóa để phát triển và giữ vững thành công trong kinh doanh. Cải thiện dịch vụ khách hàng thông qua việc tái cấu trúc, kỹ thuật Logistics, huấn luyện và nâng cao khả năng của nguồn nhân lực, các hệ thống thông tin được vi tính hóa, và những nỗ lực khác có thể giúp doanh nghiệp có được lợi thế cạnh tranh.

Năng lực của Logistics trong việc đạt được mục tiêu dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp và những sự hỗ trợ để khách hàng hài lòng đã nhận được chú ý ngày càng nhiều hơn từ xã hội trong thời gian gần đây. Các doanh nghiệp hiểu và sử dụng được tiềm năng của Logistics như một vũ khí cạnh tranh đã góp Logistics thành một thành phần trọng yếu trong chiến lược Marketing.

Những doanh nghiệp xem Logistics là vũ khí marketing để tấn công (tức một chiến thuật giúp họ có lợi thế cạnh tranh bền vững) thường có khuynh hướng kèm Logistics vào trong chiến lược/chiến thuật của doanh nghiệp.

Bên cạnh những vai trò nêu trên có ảnh hưởng trực tiếp đến việc phát triển hệ thống phân phối của doanh nghiệp, Logistics còn có những vai trò tác động gián tiếp đến hệ thống phân phối thông qua các tác động đến những hoạt động chung của doanh nghiệp.

1.1.4.8- Logistics là một hoạt động liên kết bên trong và bên ngoài doanh nghiệp nhằm hỗ trợ và phát huy hiệu lực của hệ thống kênh phân phối.

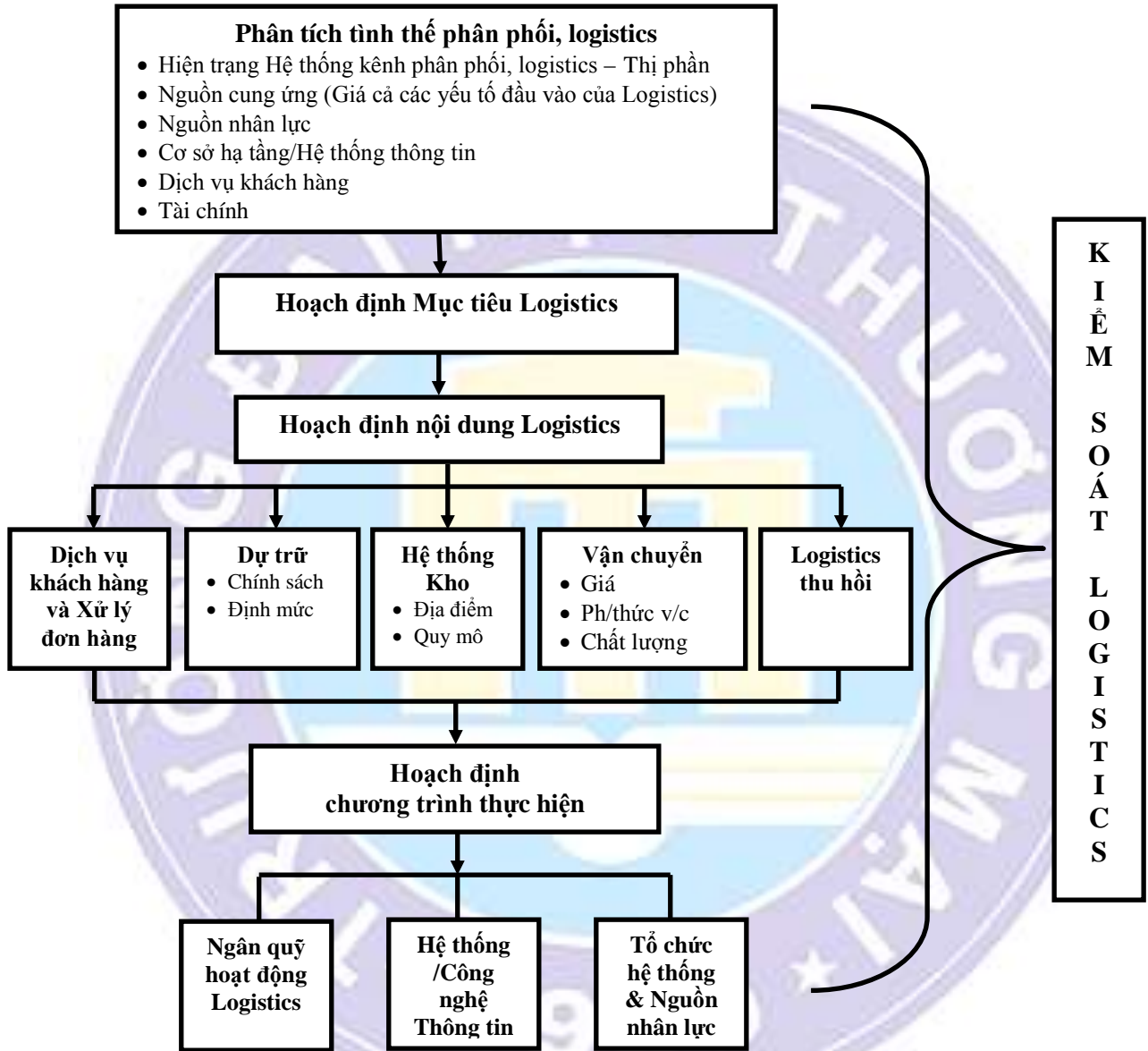
Logistics đóng vị trí chủ đạo trong chuỗi cung ứng, phạm vi hoạt động rộng từ bên trong doanh nghiệp và giữa các thành viên trong chuỗi. Về phía đối ngoại, Logistics tương tác với khách hàng vận chuyển, các doanh nghiệp Kho, nhà cung ứng, những người bán hàng và doanh nghiệp thứ 3 khác trong tiến trình xử lý đơn hàng, hoàn tất đơn hàng và phân phối sản phẩm.

Với một vị trí và vai trò quan trọng trong doanh nghiệp của logistics đối với hệ thống kênh phân phối, hoạch định logistics lại càng mang ý nghĩa và có một vai trò vô cùng to lớn, hết sức trọng yếu trong việc phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp. Hoạch định Logistics chi phối và có ảnh hưởng lớn đến việc thực thi logistics trên hệ thống kênh phân phối bởi lẽ công tác hoạch định đã xác định rõ từng nội dung hoạt động, quy trình vận hành, mỗi nguồn lực phân bổ cho từng hoạt động kể cả những chỉ tiêu đo lường, kiểm soát hoạt động logistics.

Vì vậy, để phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp thì công tác hoạch định logistics là sự cần thiết và là một tất yếu khách quan với một vai trò đặc biệt quan trọng.

1.2 – Nội dung hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.

1.2.1 – Mô hình tổng quát hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.



Hình 1.8 – Mô hình tổng quát Hoạch định Logistics.

Mô hình 1.8 thể hiện các bước trong quá trình hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối. Bắt đầu bằng việc phân tích tình thế phân phối và logistics của doanh nghiệp. Từ phân tích này, doanh nghiệp đánh giá

được vị thế của mình để làm cơ sở cho việc xác lập chiến lược/các mục tiêu logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối. Với chiến lược và mục tiêu đã được xác lập, doanh nghiệp tiến hành hoạch định các nội dung hoạt động logistics như: Dịch vụ khách hàng/xử lý đơn hàng; Dự trữ; hệ thống kho; vận chuyển và logistics thu hồi. Căn cứ vào các nội dung hoạt động logistics, doanh nghiệp tiến hành hoạch định/phân bổ các nguồn lực cho các hoạt động logistics cùng với những tiêu chuẩn kiểm soát logistics.

1.2.2 – Phân định các nội dung hoạch định.

1.2.2.1 – Phân tích tình thế phân phối, logistics của doanh nghiệp.

Quá trình phân tích tình thế phân phối, logistics của doanh nghiệp (có thể so sánh với đối thủ cạnh tranh) nhằm nhận dạng các điểm mạnh, điểm yếu hiện trạng của doanh nghiệp trên thị trường làm cơ sở cho việc hoạch định logistics.

Các yếu tố tình thế phân phối, logistics được tập trung xem xét/phân tích bao gồm một số vấn đề/lĩnh vực sau:

- Những chính sách của nhà nước tác động đến phân phối và hoạt động logistics.
- Hiện trạng chiến lược phân phối, logistics của doanh nghiệp có những tác động như thế nào đối với hoạt động phân phối, logistics của doanh nghiệp.
- Thị trường kinh doanh và thị phần của doanh nghiệp (và đối thủ cạnh tranh) ở những phân khúc khác nhau, khu vực địa lý khác nhau..
- Giá cả của các yếu tố đầu vào của hoạt động Logistics của doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh.
- Nguồn lao động/nhân lực về hệ thống phân phối và logistics của doanh nghiệp có đáp ứng được nhiệm vụ hiện tại và khả năng thích ứng trong tương lai khi doanh nghiệp có sự thay đổi/tái cấu trúc hệ thống theo yêu cầu/tình hình mới trước sự tấn công của đối thủ cạnh tranh.

- Cơ sở vật chất - kỹ thuật/ Hệ thống thông tin của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh.
- Chất lượng dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp (và đối thủ).
- Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp - Khả năng đáp ứng được nhu cầu cho các bộ phận hoạt động trong việc thực thi nhiệm vụ sản xuất – kinh doanh.

1.2.2.2 - *Hoạch định mục tiêu Logistics.*

Mục tiêu là trạng thái tương lai mà doanh nghiệp cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định. Hoặc:

Mục tiêu là những điều, những công việc cụ thể mà tổ chức/ doanh nghiệp hướng đến và kỳ vọng sẽ đạt được trong quá trình hoạt động của mình. Mục tiêu phải có 4 đặc tính sau:

- Mục tiêu phải chính xác và có thể đo lường được.
- Mục tiêu phải hướng đến các vấn đề quan trọng.
- Mục tiêu phải mang tính thách thức và khả thi.
- Mục tiêu phải xác định thời gian cụ thể để hoàn thành.

Các mục tiêu tốt sẽ cung cấp công cụ để đánh giá sự thực thi và năng lực của nhà quản trị/ của doanh nghiệp trong quá trình hoạt động.

Mục tiêu logistics là một phần trong hệ thống những mục tiêu của doanh nghiệp. Mục tiêu Logistics là những công việc cụ thể mà hoạt động Logistics hướng đến và cần phải đạt được trong quá trình thực hiện chuỗi các hoạt động của mình. Căn cứ vào những mục tiêu, tình hình cụ thể của doanh nghiệp, các mục tiêu logistics sẽ được hoạch định trên cơ sở cân nhắc, lựa chọn những thứ tự ưu tiên của mục tiêu trong việc hoạch định.

Đối với chuỗi hoạt động Logistics, một số mục tiêu cụ thể và phổ biến mà các doanh nghiệp hướng đến như: chính sách Dịch vụ khách hàng, tổng chi phí Logistics,... Tuy nhiên, tùy theo điều kiện, hoàn cảnh của doanh nghiệp cũng như những ràng buộc mà doanh nghiệp phải đối mặt, mục tiêu Logistics cụ

thể của từng doanh nghiệp có thể sẽ rất khác nhau dựa trên nội lực và những ưu thế, khó khăn của mình.

Cùng thực hiện chính sách dịch vụ khách hàng, nhưng chắc chắn rằng mỗi doanh nghiệp sẽ có những mục tiêu được cân nhắc, xem xét và hoạch định. Có những doanh nghiệp hướng đến mục tiêu đáp ứng nhu cầu về sản phẩm/hàng hóa theo từng cấp độ dựa vào sự phân loại tình trạng của khách hàng trong quá trình giao dịch với doanh nghiệp (level). Mặt khác, cũng có những doanh nghiệp hoạch định các mục tiêu về dịch vụ khách hàng theo các yếu tố địa lý,... và rất nhiều cách tiếp cận/chọn lựa khác trong quá trình hoạch định nhưng tựu trung lại vẫn là việc xác định/lựa chọn mục tiêu Logistics là:

- Tối ưu hoá/đáp ứng được những mục tiêu phân phối của doanh nghiệp, tạo ra giá trị gia tăng của sản phẩm/hàng hóa cung cấp cho khách hàng bằng những hoạt động logistics của doanh nghiệp.
- Góp phần/tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp.
- Tối thiểu hoá chi phí Logistics

1.2.2.3 – Hoạch định nội dung hoạt động Logistics.

Với mục tiêu của Logistics là hướng đến việc thúc đẩy sự phát triển của hệ thống kênh phân phối. Các nội dung hoạt động Logistics bao gồm:

a. Hoạch định hoạt động Dịch vụ khách hàng và xử lý đơn hàng.

Theo nghĩa rộng, dịch vụ khách hàng là thước đo về mức độ hoạt động hiệu quả của hệ thống logistics trong việc tạo ra sự hữu dụng về mặt thời gian và địa điểm đối với sản phẩm hay dịch vụ. Thực tế, khái niệm *dịch vụ khách hàng* thường bị dùng lẫn lộn với khái niệm *sự thỏa mãn của khách hàng*. Sự thỏa mãn của khách hàng là sự đánh giá tổng quát của khách hàng đối với các yếu tố chiến lược marketing – mix như: sản phẩm, giá cả, phân phối, chiêu thị... Như vậy, *sự thỏa mãn của khách hàng là khái niệm rộng hơn dịch vụ khách hàng*.

Có nhiều định nghĩa về “dịch vụ khách hàng” như:

- Dịch vụ khách hàng là những hoạt động cụ thể của doanh nghiệp nhằm giải quyết tốt các đơn hàng của khách hàng. Hoặc:
- Dịch vụ khách hàng là việc thực hiện những công việc cụ thể, được đánh giá bằng những thông số cụ thể. Hoặc:
- Dịch vụ khách hàng là một phần trong triết lý chung của doanh nghiệp, phải thỏa mãn nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất.

Tổng hợp các khái niệm trên, *Dịch vụ khách hàng là quá trình giữa người mua, người bán và bên thứ ba (các nhà thầu phụ). Kết quả của quá trình này là tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm hay dịch vụ được trao đổi.*

Một cách khác ngắn gọn hơn, *Dịch vụ khách hàng là quá trình cung cấp các tiện ích từ giá trị gia tăng cho khách hàng với chi phí hiệu quả nhất.*

Dịch vụ khách hàng là sự tương tác giữa logistics và marketing. Mặc dù dịch vụ khách hàng là đầu ra của hệ thống logistics, khách hàng chỉ thỏa mãn khi doanh nghiệp hoạt động tốt trong mọi lĩnh vực của hệ thống marketing. Đối với nhiều doanh nghiệp, cung cấp dịch vụ khách hàng với chất lượng tốt, xuất sắc có thể được xem là phương pháp tốt nhất để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp có thể tạo ra thị phần, tạo ra khả năng sinh lời một cách đáng kể bằng cách đầu tư chi phí cho dịch vụ khách hàng nhiều hơn đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, thông qua việc điều chỉnh “gói dịch vụ khách hàng” một cách có hệ thống, doanh nghiệp có thể cải thiện chất lượng dịch vụ khách hàng, giảm chi phí logistics.

Như vậy, việc hoạch định hoạt động Dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp phải có sự liên kết, phối hợp giữa các bộ phận chức năng: Bán hàng – Marketing – Logistics.

Nội dung hoạch định bao gồm 2 vấn đề trọng tâm sau:

* *Hoạch định loại dịch vụ (cung cấp thông tin hàng hóa, dự trữ, chính sách bán hàng, thời gian giao hàng, thu đổi sản phẩm, bảo trì công cụ bán hàng,..)*

* *Hoạch định mức chất lượng của từng loại dịch vụ: Ứng với mỗi khách hàng được phân loại sẽ nhận được những ưu đãi cụ thể theo chính sách mà doanh nghiệp đã hoạch định/thiết kế. Điều này nhằm khuyến khích khách hàng có những động thái tích cực hơn trong việc cộng tác với doanh nghiệp trong quá trình kinh doanh.*

Quan điểm cốt lõi trong quá trình hoạch định nội dung “dịch vụ khách hàng” là nội dung hoạch định phải cấu thành những nhân tố/yếu tố sao cho hoạt động này phải mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng của doanh nghiệp.

Quá trình hoạch định 2 nội dung trên được căn cứ vào 3 nhân tố sau đây:

- **Tính sẵn sàng của sản phẩm/hàng hoá.**

Phản ánh mức độ tồn kho cho phép cung cấp sản phẩm/hàng hoá cho khách hàng theo những đơn hàng mà họ đã yêu cầu. Nhân tố này cũng bao gồm việc phản ánh tỷ lệ thực hiện đơn hàng cũng như tỷ lệ hoàn thành một cách đầy đủ và chính xác đơn hàng của khách hàng đã yêu cầu.

- **Khả năng cung ứng sản phẩm/ hàng hoá**

Nhân tố này nhằm đánh giá chất lượng việc xử lý đơn hàng thông qua các thủ tục để thực hiện việc giao hàng cho khách hàng. Mặt khác, nhân tố này có liên quan đến mức độ, tính chắc chắn và sự linh hoạt trong quá trình xử lý đơn hàng của doanh nghiệp và bao gồm một số yêu cầu: tốc độ cung ứng (i); sự chính xác của vòng quay đơn đặt hàng (ii) và tính linh hoạt trong việc điều phối các nguồn hàng nhằm thực hiện đơn hàng (iii).

- **Độ tin cậy của dịch vụ**

Sản phẩm/hàng hoá được giao đến khách hàng ngoài việc đảm bảo các yêu cầu về chủng loại, số lượng,... sự an toàn của mỗi chuyến hàng thông qua các

phương thức vận chuyển cũng là mối quan tâm trong quá trình hoạch định các mức độ dịch vụ khách hàng.

Một hoạt động “cộng sinh” với Dịch vụ khách hàng là quá trình xử lý đơn hàng. Đơn hàng của khách hàng bắt đầu cho quá trình Logistics và điều khiển những hoạt động để đạt được sự hài lòng, thỏa mãn yêu cầu của khách hàng thông qua đơn hàng. Trong quá trình hoạch định nội dung hoạt động xử lý đơn hàng cần lưu ý những thành phần của đơn hàng có thể bị trở ngại bởi 3 nhóm yếu tố như sau:

- Yếu tố hoạt động – như tiếp nhận, ghi chép hoặc sửa chữa đơn hàng; lịch giao hàng, sự chuẩn bị giao hàng và lập hóa đơn.
- Yếu tố truyền thông – Sự điều chỉnh đơn hàng, những yêu cầu về trạng thái đơn hàng, lỗi về sửa chữa đơn hàng và những yêu cầu về thông tin của sản phẩm.
- Yếu tố tín dụng và thanh toán – Kiểm tra tình trạng tín dụng và công nợ của khách hàng.

Tốc độ và chính xác trong quá trình xử lý đơn hàng phản ánh mức độ dịch vụ khách hàng mà doanh nghiệp sẽ cung cấp cho khách hàng của mình, là chìa khóa cho sự thành công trong quá trình tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng. Vì vậy, chu trình xử lý đơn hàng là lĩnh vực chủ yếu mà cả doanh nghiệp và khách hàng cùng quan tâm. Quá trình xử lý đơn hàng có ảnh hưởng lớn trong sự nhận thức của khách hàng về dịch vụ và cảm giác hài lòng mà doanh nghiệp mang lại cho họ.

Sử dụng máy vi tính và thương mại điện tử có thể giúp giảm thiểu được thời gian giữa việc sắp đặt đơn hàng và chuyển hàng. Trong nhiều trường hợp, những đơn hàng có thể được chuyển trực tiếp từ máy tính của người mua đến máy tính người bán như sự trao đổi dữ liệu điện tử (EDI – Electronic data interchange). Những đơn hàng cũng có thể được chuyển qua những phương tiện điện tử khác như Internet, máy Fax. Những hệ thống hoàn toàn vi tính

hóa, mặc dù rất tốn kém cho các doanh nghiệp lúc đầu nhưng có thể cải thiện một cách cơ bản về sự chính xác và đáp ứng về thời gian trong quá trình xử lý đơn hàng. Thường xuyên tiết kiệm trong những chi phí logistics khác như: tồn kho, vận chuyển, bốc dỡ,..hoặc gia tăng bán hàng từ việc cải thiện dịch vụ khách hàng sẽ chứng minh cho hiệu quả của quá trình xử lý đơn hàng được vi tính hóa.

Nhằm kiểm soát/đo lường hoạt động dịch vụ khách hàng, các chỉ tiêu cụ thể được hoạch định là:

- *Mức tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng:* Đây là chỉ tiêu tổng quát đo lường sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng cho biết khả năng doanh nghiệp có thể đáp ứng được các yêu cầu về dịch vụ khách hàng ở ngưỡng giới hạn nào hay mang lại bao nhiêu % sự hài lòng cho khách. Tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng hay mức chất lượng dịch vụ khách hàng tổng hợp được đo lường qua mức độ (tỷ lệ %) hài lòng của khách hàng. Mức chất lượng dịch vụ này sẽ được lượng hóa qua các chỉ tiêu cụ thể tùy theo chuỗi các dịch vụ khách hàng mà doanh nghiệp cung cấp cho các nhóm khách hàng mục tiêu.
- *Tần số thiếu hàng:* Số lần thiếu sản phẩm/hàng hoá trong một đơn vị thời gian
- *Tỷ lệ đầy đủ hàng hóa:* Tỷ lệ sản phẩm/ hàng hóa có thể cung cấp cho khách hàng trong một đơn vị thời gian hoặc một đơn hàng
- *Tỷ lệ hoàn thành các đơn hàng:* Phản ánh số đơn hàng hoàn thành trên tổng số đơn hàng nhận được trong một đơn vị thời gian, thường là một năm hoặc một quý.
- *Tốc độ cung ứng:* Thời gian thực hiện một đơn đặt hàng tính từ khi khách hàng đặt hàng đến khi khách hàng nhận được hàng.
- *Tính linh hoạt:* Khả năng thích ứng các nhu cầu về sản phẩm/hàng hoá của khách hàng khi có sự thay đổi về nhu cầu và sự đáp ứng của doanh nghiệp

bằng các sản phẩm thay thế hoặc khả năng điều phối sản phẩm/hàng hoá giữa các kho của doanh nghiệp nhằm thoả mãn yêu cầu của khách hàng về những sự thay đổi đó.

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

b. Hoạt động dự trữ.

Dự trữ là các hình thức tồn tại của sản phẩm hữu hình trong hệ thống Logistics nhằm thoả mãn yêu cầu cung ứng của sản xuất, phân phối và tiêu dùng trên cơ sở tối thiểu hoá chi phí dưới sự tác động/ảnh hưởng bởi các nguyên nhân kinh tế.

Nhằm cải thiện dịch vụ khách hàng và giảm chi phí trong kinh doanh, doanh nghiệp cần phải dự trữ một số lượng sản phẩm nhất định để có thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng một cách đầy đủ và nhanh chóng để có thể duy trì và tăng trưởng doanh số.

Tương tự, dự trữ một số lượng lớn sản phẩm tại kho giúp giảm chi phí từ việc vận chuyển với quy mô lớn bằng phương tiện vận chuyển thích hợp.

Mặt khác, việc dự trữ một số lượng sản phẩm nhất định trong kho giúp các doanh nghiệp giảm những chi phí do những biến động trong hoạt động kinh doanh ngoài dự kiến.

Cơ sở/căn cứ để hoạch định nội dung này là:

- Kế hoạch kinh doanh/bán hàng của toàn bộ doanh nghiệp
- Kế hoạch bán hàng của các khu vực/chi nhánh trên từng khu vực địa lý.
- Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp
- Quy mô mạng lưới kho của doanh nghiệp
- Năng lực sản xuất của doanh nghiệp
- Khả năng vận chuyển của doanh nghiệp

Nội dung hoạch định hoạt động dự trữ:

- Chính sách dự trữ:

Mức dự trữ (số lượng) của từng chủng loại sản phẩm/hàng hoá theo khu vực bán hàng/vùng địa lý; theo khí hậu/thời tiết của từng khu vực/vùng địa lý.

- Định mức dự trữ tối thiểu ở các kho/vùng địa lý: Mỗi kho/vùng địa lý sẽ được hoạch định mức dự trữ sao cho đáp ứng được nhu cầu của khách hàng theo kế hoạch của doanh nghiệp.

Chỉ tiêu đo lường.

- Số lần thiếu hàng (theo chủng loại/nhóm sản phẩm)
- Tỷ lệ đáp ứng đầy đủ đơn hàng của khách hàng.

c. Hoạch định hệ thống/mạng lưới Kho.

Hệ thống/mạng lưới Kho là phần không thể thiếu được trong chuỗi hoạt động logistics. Ở khái niệm đơn giản, Kho tồn tại 2 chức năng cơ bản:

- Cung cấp vật chất (physical supply): Nguyên vật liệu, linh kiện, phụ tùng thay thế,..
- Phân phối vật chất (physical distribution): thành phẩm.

Dù hệ thống/mạng lưới Kho là do sở hữu của doanh nghiệp hay thuê mượn, vị trí đặt Kho là vô cùng quan trọng. Bố trí và quy hoạch vị trí của hệ thống/mạng lưới Kho có chiến thuật sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao mức độ dịch vụ khách hàng. Vị trí đặt phương tiện sản xuất thích hợp cũng giúp giảm số lần vận chuyển sản phẩm từ nhà máy đến hệ thống/mạng lưới Kho, từ nhà máy này đến nhà máy khác, từ hệ thống/mạng lưới Kho đến khách hàng. Hệ thống/mạng lưới Kho được sử dụng cho việc dự trữ sản phẩm, phân chia, sắp xếp các lô hàng như chức năng của các trung tâm phân phối và hiện diện trong suốt các quá trình của logistics.

Cơ sở/căn cứ để hoạch định hệ thống/mạng lưới Kho.

- Kế hoạch kinh doanh/bán hàng của toàn bộ doanh nghiệp
- Kế hoạch bán hàng của các khu vực địa lý/chi nhánh.
- Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp

- Năng lực sản xuất của doanh nghiệp.
- Năng lực vận chuyển của doanh nghiệp

Nội dung hoạch định hệ thống/mạng lưới Kho

- Số lượng Kho cần thiết theo khu vực địa lý/chi nhánh nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và các mục tiêu phân phối.
- Vị trí bố trí Kho theo khu vực địa lý/chi nhánh để bảo đảm mục tiêu logistics trên cơ sở tối thiểu hoá chi phí logistics.
- Cơ sở hạ tầng để có thể triển khai hoạt động của hệ thống/mạng lưới Kho (hệ thống thông tin, liên lạc; các thiết bị hỗ trợ, phục vụ hoạt động Kho;..)

Chỉ tiêu đo lường

- Số lần thiếu hàng cung cấp cho khách hàng theo khu vực địa lý.
- Tỷ lệ không hoàn thành đơn hàng theo khu vực địa lý.

d. Hoạch định hoạt động vận chuyển.

Một bộ phận chính yếu của tiến trình logistics là dòng dịch chuyển hay dòng chảy của sản phẩm từ điểm khởi đầu đến điểm tiêu thụ và dòng chảy trở ngược. Hoạt động vận chuyển liên quan đến việc quản lý dòng chảy của sản phẩm và bao gồm việc lựa chọn phương pháp chuyển hàng (đường hàng không, xe lửa, thủy, ống dẫn, xe tải, chở liên vận,...), chọn con đường cụ thể (hành trình), tuân thủ với những luật lệ giao thông của địa phương, và thấu hiểu các đòi hỏi của việc vận chuyển quốc tế và nội địa.

Vận chuyển thường là hoạt động tốn nhiều chi phí nhất trong tiến trình logistics. Do vậy nó phải được hoạch định và quản lý một cách hiệu quả.

Cơ sở/căn cứ để hoạch định hoạt động vận chuyển.

- Kế hoạch kinh doanh/bán hàng của doanh nghiệp
- Kế hoạch bán hàng của từng khu vực địa lý/chi nhánh
- Mức dự trữ của các kho thuộc các vùng địa lý của doanh nghiệp
- Vị trí địa lý của Hệ thống/mạng lưới kho của doanh nghiệp

- Các nhân tố ảnh hưởng/tác động đến lĩnh vực giao thông từng khu vực/địa bàn vận chuyển: Cầu; Phà; đường bị giới hạn trọng tải/thời gian lưu thông.
- Nguồn cung ứng dịch vụ vận chuyển và năng lực tự vận chuyển của doanh nghiệp.
- Giá thuê vận chuyển.
- Chất lượng phục vụ của dịch vụ vận chuyển.

Nội dung hoạch định hoạt động vận chuyển.

- Phương thức vận chuyển

Lựa chọn các phương thức vận chuyển nhằm bảo đảm sự liên tục, linh hoạt trong vận chuyển cho từng khu vực địa lý/địa bàn của từng loại hình vận chuyển: trung chuyển sản phẩm/hàng hoá; giao hàng đến khách hàng là những nội dung chủ yếu và quan trọng của hoạch định hoạt động vận chuyển. Các phương thức vận chuyển được xem xét, lựa chọn trong quá trình hoạch định như:

Vận chuyển đường thủy: Có lợi thế là cước vận chuyển rẻ do vận chuyển với số lượng lớn, với các đội tàu chuyên dụng, cơ sở hạ tầng một phần do thiên nhiên kiến tạo sẵn...

Vận chuyển đường bộ: là phương thức vận chuyển nội địa phổ biến cung cấp dịch vụ vận chuyển nhanh chóng, đáng tin cậy. Ưu điểm nổi bật của phương thức này là có tính linh hoạt cao, có thể cung cấp các dịch vụ từ cửa đến cửa khá hiệu quả.

Vận chuyển đường sắt: Kém linh hoạt hơn vận chuyển đường bộ. Tàu hỏa không thể cung cấp dịch vụ đến một địa điểm bất kỳ theo yêu cầu của khách hàng. Tàu hỏa thường đi, đến theo lịch trình cố định, tần suất khai thác các chuyến không cao và chắc chắn là không thể linh hoạt, dễ dàng, nhanh chóng, mọi lúc, mọi nơi như đường bộ. Chính vì có nhiều nhược điểm như vừa nêu, nên mặc dù có giá cước tương đối thấp, đường sắt vẫn ít được áp dụng trong

logistic như một phương thức vận chuyển độc lập, mà thường áp dụng dưới dạng đa phương thức.

Vận chuyển hàng không: Hoàn toàn trái ngược với vận chuyển đường thủy, vận chuyển hàng không chỉ phù hợp với những loại hàng có khối lượng nhỏ nhưng giá trị cao, nhất là những mặt hàng cần phải vận chuyển trong một thời gian ngắn, như: hàng hiếm quý, rau quả, thực phẩm tươi sống, các mặt hàng thời trang, những loại hàng hóa đặc biệt... Thường thì khách hàng chỉ lựa chọn phương thức này khi không còn cách nào khác, vì các lý do sau: cước vận chuyển quá cao, thủ tục phức tạp, đòi hỏi nhiều loại giấy tờ, chứng nhận và phương thức này cũng không thể cung cấp dịch vụ từ cửa tới cửa, mà chỉ dừng ở mức từ cảng đến cảng (Terminal – To – Terminal) mà thôi. Tuy có những yếu điểm nêu trên, nhưng vận chuyển hàng không trong những trường hợp cần thiết vẫn được sử dụng do có hai ưu điểm lớn, đó là: tốc độ vận chuyển rất nhanh và độ an toàn cao.

- Tuyến đường vận chuyển

Hoạch định/Thiết kế tuyến đường vận chuyển có ảnh hưởng lớn đến chi phí vận chuyển và chất lượng dịch vụ khách hàng. Hoạch định tuyến đường phù hợp sẽ tiết kiệm được chi phí vận chuyển và bảo đảm được thời gian/tốc độ giao hàng đến khách hàng của doanh nghiệp. Hoạch định tuyến vận chuyển cần xem xét đến cự ly giữa các kho hàng đến địa điểm nhận hàng của khách hàng; những tuyến đường bị giới hạn trọng tải/thời gian lưu thông để có thể thuận lợi cho việc bố trí phương tiện vận chuyển có tải trọng phù hợp và việc giao hàng trên suốt tuyến vận chuyển.

- Sản lượng/Khối lượng doanh nghiệp tự vận chuyển và do các đơn vị cung ứng vận chuyển thực hiện trên từng địa bàn/khu vực địa lý.
- Số lượng phương tiện vận chuyển cần thiết sử dụng cho từng khu vực. bao gồm lực lượng phương tiện của doanh nghiệp và của các đơn vị cung ứng dịch vụ vận chuyển.

- Chọn lựa các đơn vị cung cấp dịch vụ vận chuyển
- Giá vận chuyển và chất lượng phục vụ.

Các chỉ tiêu đo lường.

- Tỷ lệ chi phí vận chuyển/doanh thu.
- Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng vận chuyển.
- Khả năng cung cấp phương tiện = SL giao hàng : SL yêu cầu

e. Hoạch định hoạt động Logistics thu hồi

Thu hồi sản phẩm/hàng hoá, bao bì từ khách hàng về doanh nghiệp là một phần của chuỗi hoạt động logistics được gọi là logistics thu hồi (ngược dòng), vốn là một thành phần quan trọng của logistics. Người mua có thể trả sản phẩm lại cho doanh nghiệp do sản phẩm bị sai sót, bị dư thừa, hư hỏng, lỗi do vận chuyển, đổi sản phẩm khác, hay những lý do khác. Xử lý hàng trả về được xem như là đi ngược chiều trên con đường một chiều vì phần lớn sản phẩm/hàng hoá được vận chuyển lưu thông theo một hướng từ doanh nghiệp đến khách hàng.

Bên cạnh đó, logistics thu hồi còn có nhiệm vụ thu hồi các loại bao bì hoàn trả (vỏ chai thủy tinh; bình nhựa; bình kim loại;...) để doanh nghiệp tái sử dụng trong quá trình sản xuất của mình.

Hầu hết các hệ thống logistics còn chưa chú trọng trong hoạt động này.

Sản phẩm trả về: trong nhiều ngành, trong đó khách hàng trả sản phẩm để bảo hành, thay thế, sản xuất lại hay tái chế, chi phí logistics thu hồi khá cao so với chi phí logistics thuận chiều. Chuyển một sản phẩm thu hồi từ khách hàng về doanh nghiệp có thể tốn phí từ 5-9 lần chuyển sản phẩm đó từ kho của doanh nghiệp đến khách hàng. Thông thường, sản phẩm trả về không thể được vận chuyển, lưu trữ hay xử lý dễ dàng như sản phẩm ban đầu, gây ra chi phí tốn kém hơn cho sản phẩm.

Bao bì hoàn trả: Thực tế cho thấy rằng, các loại bao bì hoàn trả (vỏ chai thủy tinh; bình chứa sản phẩm bằng nhựa hoặc kim loại;...) có giá trị khá lớn so

với giá trị sản phẩm được chứa bên trong của các loại bao bì hoàn trả này. Quá trình thu hồi các loại bao bì hoàn trả này đôi khi phát sinh chi phí nhiều hơn so với việc vận chuyển sản phẩm/hàng hoá hoàn chỉnh đến khách hàng. Tuy nhiên, việc thực hiện hoạt động logistics thu hồi này là cần thiết và có tính bắt buộc bởi đây chính là tài sản của doanh nghiệp và có giá trị lớn.

Do mức độ quan trọng và việc tốn kém chi phí trong hoạt động này, hoạch định hoạt động logistics ngược dòng phải được cụ thể hóa và chi tiết bằng những quy trình tác nghiệp cụ thể, các chính sách thu hồi sản phẩm hỏng phải được hoạch định trên cơ sở thực trạng của hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp, mang tính linh hoạt và kịp thời nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp.

Cơ sở/căn cứ để hoạch định hoạt động logistics thu hồi.

- Theo đề nghị/thông báo của bộ phận bán hàng/bộ phận kế toán.
- Theo yêu cầu/thông báo của khách hàng.
- Theo đề xuất/phát hiện của nhân viên giao nhận của doanh nghiệp.
- Theo yêu cầu/chỉ đạo của bộ phận Bảo đảm chất lượng sản phẩm/lãnh đạo doanh nghiệp.

Nội dung hoạch định hoạt động Logistics thu hồi.

- Chính sách thu hồi: Bao bì hoàn trả và sản phẩm/hàng hoá.

Chính sách này quy định cụ thể đối tượng được thu hồi; lý do thu hồi (đối với sản phẩm/hàng hoá); phân cấp quản lý thẩm quyền phê duyệt cho thu hồi.

- Quy định về việc xử lý sản phẩm/hàng hoá thu hồi.

Chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động.

- Tỷ lệ số lần thực hiện thu hồi so với yêu cầu thu hồi.
- Tỷ lệ số lượng sản phẩm thu hồi so với số lượng yêu cầu thu hồi.

1.2.2.4 – Hoạch định chương trình thực hiện.

Để có thể triển khai và phát huy hiệu quả của các hoạt động logistics, doanh nghiệp cần phải xem xét và có kế hoạch cung ứng các nguồn lực cần thiết bảo

đảm bảo cho việc thực hiện các hoạt động logistics đã được hoạch định. Phân bổ các nguồn lực là một hoạt động quản trị quan trọng của việc thực thi chiến lược toàn doanh nghiệp nói chung và hoạt động logistics nói riêng.

a – Hoạch định nguồn nhân lực.

Trong bất kỳ công việc/ hoạt động nào, con người cụ thể luôn có vai trò vô cùng quan trọng trong việc thực thi, vận hành các công việc/ hoạt động đó. Nguồn nhân lực là nguồn lực đầu tiên mà các tổ chức/doanh nghiệp phải hoạch định trước khi bắt đầu triển khai thực hiện các chiến lược của mình. Hoạch định nguồn nhân lực bao gồm các bước sau:

* *Đánh giá nguồn nhân lực:* nhằm xem xét nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp có đầy đủ năng lực để thực hiện các mục tiêu, chiến lược đã đề ra hay không. Trên cơ sở xem xét, đánh giá nguồn lực hiện có doanh nghiệp sẽ có những kế hoạch phù hợp để bảo đảm nguồn nhân lực cho việc triển khai các chương trình/hoạt động.

* *Tuyển dụng:* Sau bước đánh giá để nhận biết hiện trạng nguồn nhân lực, doanh nghiệp sẽ tiến hành công tác tuyển dụng. Căn cứ vào tính chất công việc, yêu cầu của công việc cụ thể, doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn bảo đảm cho việc tuyển dụng đạt được kết quả tốt nhất.

* *Đào tạo:* Việc đào tạo được thực hiện dưới 2 hình thức: đào tạo đối với nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp và các nhân sự mới được tuyển dụng. Tùy theo tình hình cụ thể, yêu cầu của công việc, quá trình đào tạo sẽ được thực hiện tại doanh nghiệp hoặc đào tạo bên ngoài doanh nghiệp.

* *Bố trí:* Doanh nghiệp tiến hành bố trí các nhân sự có năng lực thỏa mãn các yêu cầu công việc vào các vị trí công tác thích hợp nhằm phát huy được khả năng đóng góp của từng cá nhân cho thành quả chung của doanh nghiệp.

* *Kiểm tra – Đánh giá:* Trong quá trình hoạt động, việc kiểm tra đánh giá hiệu quả việc thực thi công việc của từng vị trí công tác/ nhân sự là công việc không thể thiếu được trong doanh nghiệp. Qua kiểm tra, đánh giá sẽ giúp

doanh nghiệp điều chỉnh và kiện toàn công tác nhân sự cũng như phát hiện ra các nhân tố tích cực để làm cơ sở cho việc đề bạt/ bổ nhiệm.

* *Động viên*: Doanh nghiệp phải có chính sách động viên cụ thể và kịp thời để bảo toàn và phát triển hơn nữa nguồn nhân lực của mình nhằm bảo đảm cho các hoạt động của doanh nghiệp luôn đạt được kết quả cao nhất.

b – Hoạch định nguồn thông tin.

Để có thể đạt được thành công trong môi trường kinh doanh hiện nay đòi hỏi phải có sự quản trị hệ thống phức hợp trong quá trình truyền đạt thông tin. Vì vậy, hoạch định hoạt động thông tin/truyền thông trong đảm bảo việc truyền đạt thông tin trong hệ thống cần phải xuyên suốt và đảm bảo sự kết nối đến các thành viên/ bộ phận chức năng của doanh nghiệp như sau:

- Doanh nghiệp, Nhà cung cấp của doanh nghiệp và khách hàng.
- Các bộ phận chức năng chủ yếu của doanh nghiệp như: Logistics, sản xuất, marketing, kế toán, bán hàng,..
- Các hoạt động khác nhau của logistics.
- Các khía cạnh tác động khác nhau của mỗi hoạt động logistics như sự phối hợp giữa kho nguyên vật liệu, sản phẩm trong sản xuất và thành phẩm.
- Những thành viên khác nhau trong chuỗi cung ứng như: những trung gian trong phân phối hay nhà thầu phụ, những người mà không thể liên kết trực tiếp với doanh nghiệp.

Hệ thống máy tính được kết nối với nhau tạo thành mạng lưới thông tin của doanh nghiệp chính là “người cung cấp” thông tin, dữ liệu cho mọi hoạt động của hệ thống. Doanh nghiệp nhận biết được sự cần thiết của sự truyền đạt thông tin thông qua việc tiếp nhận, xử lý các đơn hàng một cách nhanh chóng, rõ ràng và chính xác.

Truyền đạt thông tin là sự kết nối quan trọng/ sống còn giữa toàn bộ quá trình Logistics và những khách hàng của doanh nghiệp. Chính xác và kịp thời trong truyền đạt thông tin là nền tảng của thành công trong quản trị Logistics.

c – Hoạch định nguồn lực về tài chính.

Các hoạt động của doanh nghiệp nói chung và hoạt động logistics nói riêng đều cần phải được bảo đảm về nguồn tài chính thì mới có thể hoạt động được. Căn cứ vào các chương trình/ kế hoạch hành động của mỗi hoạt động chức năng logistics, bộ phận Logistics lập dự toán về nhu cầu tài chính, chuyển đến bộ phận tài chính của doanh nghiệp để cân đối các nhu cầu tài chính chung của doanh nghiệp, bảo đảm để triển khai được các hoạt động logistics.

1.2.2.5 – Hoạch định kiểm soát Logistics.

Tương tự như các hoạt động khác của doanh nghiệp trong quá trình thực thi chiến lược, các hoạt động Logistics cũng cần được xây dựng kế hoạch kiểm soát/ đo lường nhằm đánh giá mức độ thành công/ hạn chế của các hoạt động logistics, từ đó doanh nghiệp có những điều chỉnh, thay đổi phù hợp để gia tăng hiệu quả hoạt động logistics của doanh nghiệp trong việc thực hiện mục tiêu đã đề ra. Qua đánh giá/ đo lường, doanh nghiệp sẽ xác định được khả năng/ mức độ đóng góp của chuỗi hoạt động logistics trong hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Kế hoạch đo lường/đánh giá Logistics được xây dựng gồm các chỉ tiêu/nội dung:

- Sự hài lòng của khách hàng.
- Phân tích tổng chi phí logistics.

1.2.4.1 – Sự hài lòng của khách hàng.

Sự hài lòng của khách hàng diễn ra khi các doanh nghiệp thực hiện thành công những giao ước ở tất cả các thành phần của khối marketing: sản phẩm, giá cả, khuyến mãi và địa điểm. Thành phần địa điểm tượng trưng cho chi phí của doanh nghiệp cho dịch vụ khách hàng, cũng được xem là đầu ra của hệ thống logistics. Có ít nhất 4 lý do vì sao doanh nghiệp nên chú trọng vào dịch vụ khách hàng. Thứ nhất, những khách hàng hài lòng thường là những khách hàng trung thành và sẽ mua hàng nhiều lần tại doanh nghiệp. Thứ hai, có được một khách hàng mới thường tốn phí ít nhất gấp 5 lần giữ chân một

khách hàng cũ. Thứ ba, một khách hàng bỏ đi rất có thể sẽ chia sẻ sự thất vọng của mình cho những người khác. Thứ tư, bán nhiều cho khách hàng đang có thì có lợi hơn là tìm khách hàng mới với cùng mức tăng doanh số. Do vậy, nhiều doanh nghiệp đã thực hiện nghiên cứu định kỳ để xác định nhu cầu khách hàng và thiết lập các cấp độ dịch vụ khách hàng để nhà quản lý có thể nhận ra hiệu năng những khoản bù trừ giữa thu nhập và tổng chi phí logistics. Nhà quản lý có thể sử dụng các bảng điều tra/khảo sát dịch vụ khách hàng để xác định những yếu tố nào của dịch vụ là quan trọng khi khách hàng quyết định giao dịch và để đánh giá cấp độ và dịch vụ được những nhà cung ứng chính trên thị trường cung cấp. Những dữ liệu này có thể được dùng để xác định những cách cải thiện cách nhìn của khách hàng về dịch vụ của doanh nghiệp.

Sự hài lòng của khách hàng là thước đo rất quan trọng vì nó cho phép nhà quản lý hướng gói dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp thẳng với những nhu cầu của khách hàng. Những cấp độ hài lòng của khách hàng cao hơn có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất tài chính của khách hàng đó thông qua những thu nhập cao hơn cũng như chi phí thấp hơn, là kết quả của dịch vụ tốt hơn. Tuy vậy, cung cấp những cấp độ dịch vụ khách hàng cao hơn thường làm tăng chi phí của doanh nghiệp. Hơn nữa, các doanh nghiệp có thể cải thiện thị phần đáng kể và có hiệu quả về chi phí bằng cách đầu tư vào logistics để đạt được những cấp độ dịch vụ khách hàng cao hơn đối thủ. Những thuận lợi của đo lường về độ hài lòng của khách hàng là:

- Rất đơn giản để thực hiện, và
- Cho phép nhà quản lý hướng gói dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp đến thẳng với nhu cầu của khách hàng.

1.2.4.2 – Phân tích tổng chi phí.

Bảng phân tích tổng chi phí liên quan đến việc tìm ra cách giảm thiểu tổng chi phí của Logistics bao gồm vận chuyển, Kho, hàng lưu trữ, xử lý đơn đặt hàng

và những hệ thống thông tin, và giao dịch cũng như những chi phí mua hàng có liên quan đến sản phẩm. trong lúc đạt được cấp độ dịch vụ khách hàng cho trước (Hình 1.9). Nguyên lý cơ bản của bảng phân tích tổng chi phí là nhà quản lý phải xem xét tổng chi phí của tất cả những hoạt động Logistics thay vì cố gắng giảm chi phí của một hay vài hoạt động Logistics riêng lẻ. Sự giảm chi phí ở một hoạt động Logistics có thể dẫn đến tăng chi phí ở những hoạt động khác và điều này làm tăng tổng chi phí. Theo như cách nhìn về giá trị khách hàng, chỉ có giá thành giao dịch là chưa đủ, khách hàng phải đánh giá tất cả những chi phí liên quan đến việc mua bán sản phẩm và chọn lựa giữa các nhà cung cấp theo giá mua bán cộng với những chi phí Logistics liên quan đến việc mua bán sản phẩm và chọn lựa giữa các nhà cung cấp theo giá mua bán cộng với công chi phí Logistics liên quan đến việc phân phối sản phẩm đó. Bảng phân tích tổng chi phí có thể được mở rộng để bao gộp tất cả những chi phí của quyền sở hữu chứ không chỉ những gì liên quan đến Logistics. Điều này gọi là “tổng chi phí của quyền sở hữu”.

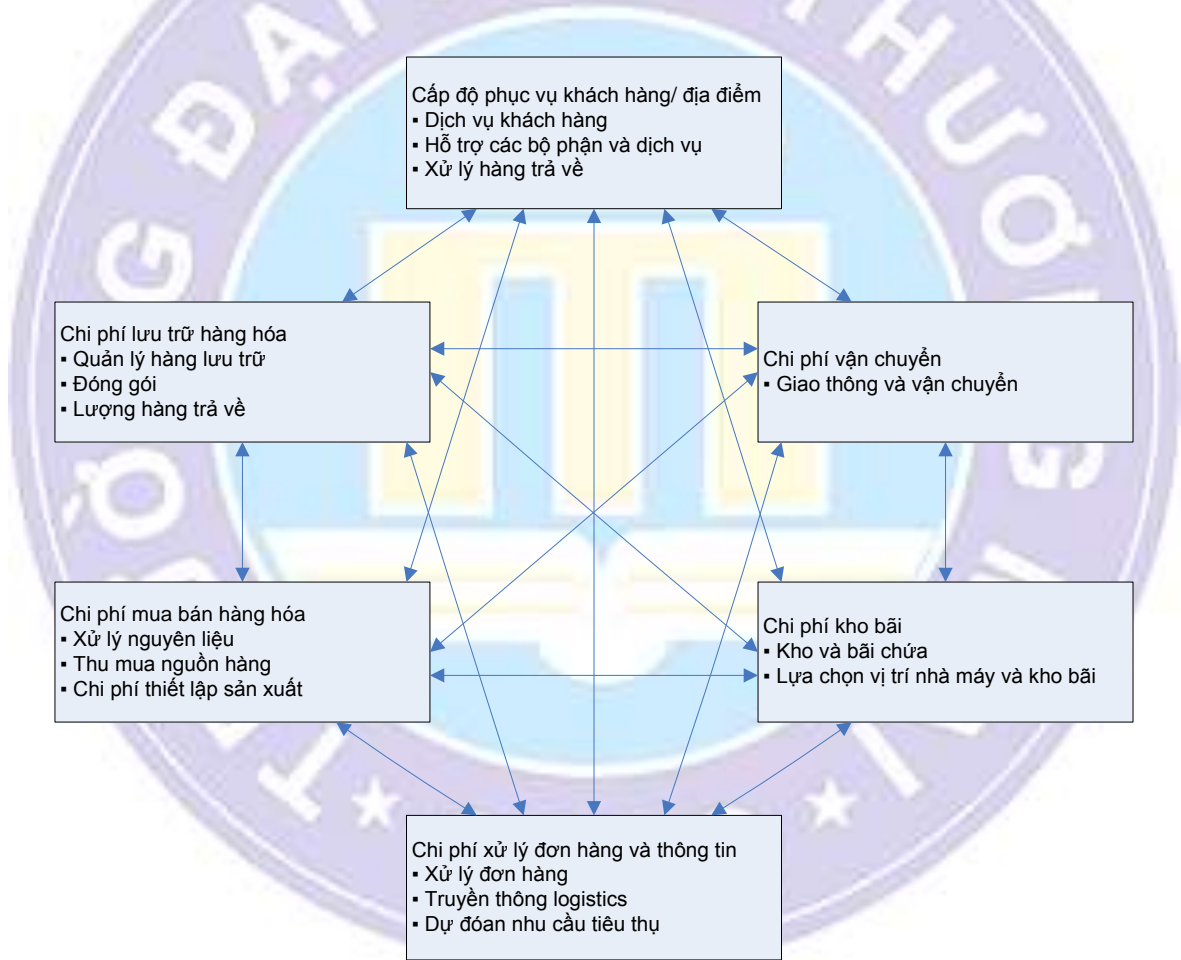
Bảng phân tích tổng chi phí có thể được dùng như thước đo hiệu suất Logistics nội bộ và bên ngoài. Chi phí Logistics là chi phí chính trong kinh doanh và tài sản Logistics đại diện một phần lớn của tổng tài sản công ty. Do vậy, làm giảm tổng chi phí liên quan đến Logistics chính là tạo ra giá trị cho công ty.

Tuy nhiên, mục đích cuối cùng không phải là giảm chi phí của toàn bộ phận chỉ đơn giản bằng cách chuyển chúng sang một dạng khác. Mục đích phải là giảm tổng chi phí của cả chuỗi, một bất lợi của bảng phân tích tổng chi phí như là thước đo việc tạo ra giá trị từ bên ngoài (từ cái nhìn của khách hàng) và từ bên trong (từ cái nhìn của nhà quản lý cấp trên) là những mối quan hệ của thu nhập bị bỏ qua. Ngoài ra, các chuyên gia Logistics càng chú trọng vào việc tiết kiệm chi phí để chứng minh sự hiện hữu của họ, nhà quản lý cấp cao càng xem Logistics đơn giản là một cơ hội để giảm chi phí. Nếu các chuyên

gia Logistics muốn được thực sự công nhận cho những đóng góp của họ, thì bảng phân tích tổng chi phí cần phải được so sánh tương quan đến một số chỉ tiêu khác trong hoạt động của doanh nghiệp như:

Tổng Chi phí Logistics hoặc chi phí của từng hoạt động logistics so với doanh thu thuần/ lợi nhuận gộp của từng nhóm hàng, từng khu vực địa lý.

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp sẽ xác định được hiệu quả của hoạt động logistics và tìm ra được những cơ hội cải tiến/ điều chỉnh các hoạt động phân phối/bán hàng của doanh nghiệp.



Hình 1.9 – Các hoạt động logistics trong tổng chi phí Logistics.

(Nguồn: *Strategic Logistics Management – James R. Stock and Douglas M. Lambert – Page29.*)

1.3 – Kinh nghiệm về hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của công ty nước giải khát quốc tế Pepsi Co và bài học kinh nghiệm đối với TRIBECO.

1.3.1- Kinh nghiệm về hoạch định Logistic nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của công ty nước giải khát quốc tế Pepsi Co.

Công ty Nước Giải khát Quốc tế PEPSICO Việt Nam được thành lập theo quyết định số 291/GP ngày 24/12 năm 1991 của Ủy Ban Nhà Nước về hợp tác và đầu tư. Tiền thân là một công ty liên doanh giữa SP.Co và Công ty Macondray - Singapore.

Năm 1994, có thêm một thành viên mới gia nhập vào công ty đó là Công ty Pepsico Global Investment. Tỷ lệ vốn bây giờ là: Công ty SP. Co. 40%, Macondray Company Inc 30% và Pepsi Cola International 30%.

Năm 1998, do yêu cầu đầu tư vốn và phát triển kinh doanh, cổ phần công ty lại thay đổi một lần nữa: Pepsi Cola International 97% và SP.Co 3% theo như quyết định số 291/GPDC7 ngày 28 tháng 12 năm 1998. Vốn đầu tư là 110 triệu đô la Mỹ (USD), vốn pháp định là 70 triệu đô la Mỹ (USD).

Ngày 28 tháng 4 năm 2003 Pepsico Global Investment đã mua lại 3% cổ phần của Việt Nam, Công ty nước giải khát Quốc tế đã trở thành doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài và đổi tên là Công Ty Nước Giải Khát Quốc Tế PEPSICO Việt Nam.

PepsiCo Vietnam sau khi vượt qua nhiều thị trường khác trên toàn thế giới với các chỉ số thực hiện rất đáng tự hào như sản lượng tăng bình quân 21.5% mỗi năm, thị phần tăng gần 6% đối với nước giải khát có ga và trở thành công ty nước giải khát đứng đầu về thị phần tại Việt Nam với tổng số lợi nhuận tăng nhanh vượt kế hoạch, đã hãnh diện được chọn vào danh sách chung kết cùng với 21 thị trường khác trên toàn thế giới – là 1 trong 3 thị trường được xếp đầu trong nhóm thị trường nước giải khát nhỏ đang phát triển.

Hiện nay, Pepsi có 2 nhà máy ở Hóc Môn (5 dây chuyền lon và chai, công suất 220 triệu lít/năm), Điện Bàn (1 dây chuyền chai công suất 30 triệu lít/năm) và Cần Thơ với hệ thống vô chai, đóng lon hoàn toàn tự động, có hệ thống kiểm tra chất lượng vệ sinh thực phẩm đạt trình độ tiên tiến trên thế giới. Sản phẩm của PepsiCo Vietnam với các nhãn hiệu Pepsi, 7-up, Mirinda, Evervest, Sting, Aquafina, Twister đạt tiêu chuẩn quốc tế và thỏa mãn nhu cầu nội địa và xuất khẩu.

Hoạt động Logistics của Pepsi tại Việt Nam được tổ chức trên cơ sở kế thừa những cấu trúc tổ chức của hoạt động Logistics của Pepsi “Mẹ” và có sự điều chỉnh để phù hợp với môi trường tại Việt Nam.

Pepsi xác định Logistics là một hoạt động mang tính chiến lược vì vậy hoạt động này được thiết lập và điều hành bởi Phó Tổng Giám đốc. Hoạt động logistics của Pepsi được thống nhất điều hành trên phạm vi cả nước với mục tiêu cụ thể là đảm bảo thực hiện tốt việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ khách hàng cho các nhà phân phối/đại lý tiêu thụ sản phẩm của Pepsi. Với mục tiêu đó, Pepsi đã hoạch định, tổ chức và vận hành chuỗi hoạt động Logistics như sau:

- Dịch vụ khách hàng: các chính sách về phân phối, giá bán, chương trình bán hàng/khuyến mại,.. được phổ biến bằng văn bản đến các nhà phân phối/đại lý hàng tháng kịp thời. Việc chăm sóc các điểm bán, tư vấn cho nhà phân phối/đại lý về các kỹ năng bán hàng, bảo quản hàng hóa được thực hiện thường xuyên.
- Quá trình xử lý đơn hàng và quản lý cơ sở dữ liệu bán hàng được thực hiện bởi các phần mềm chuyên dụng của Pepsi. Hệ thống mạng thông tin được đầu tư hiện đại, bảo đảm cho việc tác nghiệp, vận hành luôn thông suốt.

- Pepsi có các tổng kho trung chuyển tại Hà Nội, Đà Nẵng và Cần Thơ với sức chứa rất lớn, bảo đảm cho việc dự trữ phục vụ tốt và kịp thời cho công tác bán hàng. Sản lượng dự trữ được tính toán khoa học, căn cứ vào kế hoạch bán hàng và các dự báo ngắn hạn theo từng chương trình bán hàng.
- Công tác quản trị kho, bảo quản hàng hóa được thực hiện có bài bản, theo đúng các quy trình, quy định và nguyên tắc xuất nhập hàng hóa thống nhất giữa các tổng kho.
- Hoạt động vận chuyển hàng hóa đến các nhà phân phối/đại lý và các tổng kho được thực hiện bởi các doanh nghiệp vận chuyển chuyên nghiệp (outsourcing) với mức chi phí phù hợp với thị trường vận chuyển theo từng khu vực. Kế hoạch vận chuyển được thiết lập hàng năm và được điều chỉnh theo tháng/quý hoặc có sự thay đổi kế hoạch kinh doanh.
- Hoạt động logistics thu hồi (ngược dòng) được thực hiện nhanh chóng và kịp thời, thỏa mãn được việc thu đổi sản phẩm khi có phát sinh.
- Nguồn nhân lực cho hoạt động Logistics được tuyển chọn và đào tạo theo các quy trình hoạt động đã được thiết lập. Các chế độ đãi ngộ thích đáng và phù hợp.
- Cơ sở hạ tầng phục vụ cho hoạt động logistics được đầu tư đúng mức trên cơ sở bảo đảm cho hoạt động Logistics được vận hành thông suốt, bảo đảm được chiến lược Logistics và các chiến lược, kế hoạch kinh doanh của Pepsi.

1.3.2- Bài học kinh nghiệm rút ra đối với TRIBECO.

Qua sự khảo sát, nghiên cứu các hoạt động của chuỗi logistics tại Công ty Pepsi Co Việt nam, một số bài học kinh nghiệm cụ thể về công tác hoạch định logistics được rút ra như sau:

1.3.2.1 – Sự thừa nhận của các nhà quản trị về Logistics, xem logistics là một chức năng quản trị của doanh nghiệp có mối quan hệ mật thiết với các chức năng khác trong doanh nghiệp để thực thi các hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong những năm gần đây thuật ngữ logistics mới bắt đầu được nhắc đến trong các phương tiện truyền thông, một số cuộc hội thảo cũng đã chú ý chủ đề này. Nhưng một điều quan trọng nhất chính là việc thừa nhận vai trò của logistics trong kinh doanh thì hình như vẫn chưa đủ mạnh. Trong tư duy của nhiều người lãnh đạo các doanh nghiệp thì logistics chỉ là những mảnh ghép của vận chuyển, của giao nhận, của Kho. Nhiều người lại quan niệm logistics đồng nghĩa với hậu cần, điều này càng làm giảm tầm ảnh hưởng mang tính chiến lược chứ không phải chiến thuật đến sự sống còn của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, trong khi chúng ta còn đang loay hoay với việc định hình ngành logistics, thì thế giới đã tiến lên trên một bước với việc ra đời của khái niệm “chuỗi cung ứng” mà phạm vi và tầm ảnh hưởng còn mang tính hệ thống, và chiến lược hơn cả logistics.

Tuy nhiên, các nhà quản trị cấp cao của Pepsico đã nhận thức tốt vai trò của logistics và ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản trị logistics, họ xem logistics như một công cụ tạo lập lợi thế cạnh tranh của Pepsico và xác định đây chính là một chức năng không thể thiếu được trong nhiều chức năng quản trị khác trong toàn bộ hoạt động sản xuất – kinh doanh. Hoạt động Logistics tại Pepsico có mối liên hệ mật thiết với các hoạt động chức năng khác như: sản xuất, tài chính, marketing, nhân sự,.. hỗ trợ và bổ sung cho nhau để cùng tạo lập hiệu quả cho doanh nghiệp.

1.3.2.2 – Chiến lược Logistics phải được phát triển phù hợp với xu thế phát triển logistics và điều kiện môi trường của doanh nghiệp để đảm bảo cho sự phát triển ổn định bền vững của toàn bộ doanh nghiệp.

Các chiến lược Logistics của Pepsico được hoạch định hàng năm dựa vào kế hoạch sản xuất – kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp. Các chính sách vĩ mô và thực trạng cạnh tranh trên thị trường đều được nghiên cứu rất kỹ lưỡng nhằm xác định mối liên hệ tổng quát giữa doanh nghiệp với thị trường trong những điều kiện chung từ đó công tác hoạch định logistics được xây dựng trên nền tảng khoa học và thực tế các hiện trạng.

Bất kỳ sự thay đổi hoặc điều chỉnh về chiến lược kinh doanh chung của doanh nghiệp, chiến lược logistics đều được điều chỉnh kịp thời. Quá trình này đã giúp Pepsico đạt được các trạng thái sẵn sàng ứng phó và thích nghi với các động thái của đối thủ cạnh tranh và quan trọng hơn là kết quả của nó chính là sự bảo đảm cho việc phát triển bền vững của Pepsico.

1.3.2.3 – Các hoạt động Logistics phải được tích hợp thành chuỗi và được triển khai thực hiện bằng những quy trình cụ thể thích ứng với các sản phẩm, hàng hóa, hệ thống phân phối và hợp lý hóa chuỗi giá trị.

Hoạt động Logistics tại Pepsico được vận dụng một cách chuyên nghiệp, có căn cứ khoa học cũng như các căn cứ thực tế hoạt động của doanh nghiệp trong nhiều năm qua tại thị trường Việt nam. Các quy trình Logistics của Pepsico tại Việt Nam được kế thừa từ những thực tiễn hoạt động logistics của những thị trường quốc tế khác trên cơ sở cải tiến và vận dụng cho phù hợp với thị trường Việt nam.

Các hoạt động Logistics tại Pepsico được tích hợp và được triển khai tác nghiệp thông qua các quy trình/ hướng dẫn cụ thể. Một số các quy trình cơ bản về những hoạt động như: quy trình giao nhận hàng hóa, quy trình bảo quản tồn kho, quy trình nhập – xuất kho,... các quy trình này góp phần làm tăng thêm hiệu quả chuỗi giá trị của doanh nghiệp.

1.3.2.4 – Hiện đại hóa quản trị logistics bằng những công cụ phức tạp, hiện đại.

Các hoạt động Xử lý đơn hàng, quản trị tồn kho, điều vận,... tại Pepsico được quản trị thông qua những công cụ khá hiện đại như: hệ thống máy tính với cấu

hình mạnh (máy chủ và những máy con), phần mềm quản lý hiện đại, tích hợp nhiều chức năng quản lý, cung cấp các báo cáo kịp thời và đa dạng theo các yêu cầu trong công tác quản trị logistics giúp lãnh đạo doanh nghiệp/ bộ phận logistics có đầy đủ thông tin để xử lý và đưa ra những quyết định kịp thời, chính xác.

1.3.2.5 – Đảm bảo hiệu quả hoạt động logistics và sự đóng góp của logistics trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp phải gắn với hệ thống phân phối.

Với định hướng duy trì và phát triển hệ thống phân phối, các hoạt động logistics của Pepsico đều tập trung nguồn lực sao cho phục vụ và đáp ứng kịp thời các yêu cầu về bán hàng. Hiệu quả của hoạt động logistics phải gắn liền với hiệu quả hoạt động của hệ thống phân phối. Sản phẩm đầu ra quan trọng nhất của logistics là “Dịch vụ khách hàng” chính là thước đo của hiệu quả hoạt động logistics. Hoạt động logistics và hệ thống phân phối của Pepsico được điều phối và vận hành hết sức nhịp nhàng và ăn khớp. Quá trình này là nội dung rất quan trọng trong việc vận dụng chuỗi giá trị của doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của logistics nói riêng và toàn bộ doanh nghiệp nói chung.

1.3.2.6 – Phải tổ chức bộ phận Logistics chuyên môn hóa các hoạt động trong kết cấu tổ chức của doanh nghiệp và phát triển nguồn nhân lực tương xứng.

Bộ phận logistics Pepsico được xây dựng trên cơ sở nguồn nhân lực được tuyển chọn và đào tạo rất bài bản và mang tính khoa học. Các nhân viên am hiểu công việc của mình trong từng nhiệm vụ cụ thể, từng chức năng hoạt động của logistics. Sự phân công lao động tại Pepsico trong công tác logistics có một số đặc trưng nổi bật như: tính chuyên môn hóa rất cao của từng vị trí công tác, từng nhân sự cụ thể (i); sự liên kết và hỗ trợ tác nghiệp của từng khâu được vận hành chính xác, khoa học (ii) và sự tích hợp của chuỗi hoạt động vừa mang tính đa dạng, phức hợp vừa tạo thành một thực thể thống nhất khi cần thiết (iii).

Chương 2

THỰC TRẠNG VỀ HOẠCH ĐỊNH LOGISTICS NHẪM PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TRIBECO.

2.1- Thực trạng thị trường nước giải khát Việt Nam và hoạt động kinh doanh của TRIBECO

2.1.1- Thực trạng thị trường nước giải khát Việt Nam.

2.1.1.1 – Thực trạng môi trường vĩ mô kinh doanh nước giải khát.

Ngành sản xuất nước giải khát Việt Nam có quá trình phát triển lâu dài, từ cuối thế kỷ thứ 19 đến nay. Trong thập niên gần đây, ngành sản xuất nước giải khát Việt Nam đã có những bước phát triển khá cao. Sự phát triển này là kết quả của các chính sách của Đảng và Nhà nước về kinh tế đã tạo điều kiện thuận lợi một cách trực tiếp cho ngành. Bên cạnh đó, hàng loạt chính sách khác đã cải thiện môi trường đầu tư, thu hút đầu tư, đời sống xã hội và nhu cầu của người dân được cải thiện đáng kể, là những nhân tố tạo động lực cho sự phát triển ngành nước giải khát.

Các doanh nghiệp sản xuất nước giải khát có những bước tiến trong việc đầu tư mới máy móc, thiết bị, công nghệ sản xuất tương đối hiện đại. Các sản phẩm ngày càng đa dạng về chủng loại cũng như về các loại bao bì. Chất lượng sản phẩm ngày càng hoàn thiện. Đặc biệt có những sản phẩm đã thay thế được các sản phẩm phải nhập khẩu trước kia. Thương hiệu, nhãn hiệu của doanh nghiệp sản phẩm được người tiêu dùng chấp nhận và sử dụng. Nhìn chung, sản phẩm nước giải khát Việt Nam đã đáp ứng được các yêu cầu về số lượng và chất lượng của người tiêu dùng hiện nay.

Trong quá trình phát triển, chính phủ đã có nhiều văn bản pháp quy để điều chỉnh và làm cơ sở cho việc phát triển sản xuất – kinh doanh của ngành. Một số các văn bản có tác động trực tiếp như:

- Luật doanh nghiệp.

- Luật thuế (giá trị gia tăng; thu nhập doanh nghiệp; xuất khẩu; nhập khẩu,..)
- Luật đầu tư.
- Luật cạnh tranh
- Quyết định số 149/2007/QĐ9-TTg ngày 10.09.2007 về việc phê duyệt chương trình mục tiêu quốc gia Vệ sinh an toàn thực phẩm giai đoạn 2006 – 2010 (đề ra các tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm, thực hiện việc kiểm nghiệm, giám sát và quản lý chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm, đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm trong sản xuất, sơ chế và bảo quản, chế biến nông sản, thực phẩm..)
- Quyết định số 2435 ngày 21.05.2009 của bộ Công thương về việc phê duyệt quy hoạch ngành Bia – Rượu – Nước giải khát Việt Nam đến năm 2015 và tầm nhìn đến năm 2025

Những văn bản này đã tác động tích cực đến môi trường vĩ mô đối với sự phát triển thị trường kinh doanh nước giải khát Việt Nam trong hiện tại và tương lai.

Bên cạnh đó, quá trình hội nhập kinh tế thế giới với nhiều cơ hội và thách thức cũng chính là những nhân tố quan trọng và quyết định trong việc phát triển sản xuất, thị trường của ngành nước giải khát

2.1.1.2 – Thực trạng nhu cầu và hành vi của người tiêu dùng nước giải khát.

Nước giải khát là những loại thức uống nhằm thỏa mãn nhu cầu giải khát của con người. Nước giải khát có rất nhiều chủng loại khác nhau và được chứa trong các loại bao bì phổ biến như: chai thủy tinh, chai PET, hộp giấy, bịch giấy, lon nhôm, lon thiếc,...với nhiều loại dung tích. Nước giải khát có thể phân thành một số nhóm cơ bản như sau:

- Nước giải khát hương liệu có gaz: các loại nước giải khát thuộc nhóm này có thành phần chủ yếu là nước, đường, các loại hương tạo mùi, vị (cola, cam, sarsi, chanh,...) và gaz (Carbonic).

- Nước giải khát không gaz mang tính dinh dưỡng: Đây là loại thức uống được ưa chuộng nhất hiện nay. Các loại nước giải khát thuộc nhóm này sử dụng các loại nguyên liệu tự nhiên, vừa phục vụ nhu cầu giải khát và cũng vừa đáp ứng yêu cầu về dinh dưỡng của người sử dụng. Một số sản phẩm chủ yếu thuộc nhóm này như: sữa đậu nành, trà xanh, các loại nước ép trái cây, sữa trái cây, nước tinh khiết, nước khoáng,...
- Nước tăng lực: Đa số các loại nước tăng lực có thành phần chủ yếu là nước, các nguyên tố vi lượng, vitamin C, B1, B6, Taurin,... và hương liệu tạo mùi.

Nước giải khát có vai trò quan trọng trong nhu cầu đời sống của con người. Bên cạnh việc cung cấp một lượng nước cần thiết cho cơ thể, nước giải khát còn góp phần vào quá trình trao đổi chất của tế bào, bổ sung một lượng chất dinh dưỡng, các loại khoáng chất cần thiết bù đắp cho cơ thể con người những hao hụt về năng lượng và dinh dưỡng đã tiêu hao trong các hoạt động lao động, học tập, công tác hàng ngày. Do đó, nước giải khát đã trở thành một nhu cầu tất yếu không thể thiếu được trong cuộc sống.

Trong bối cảnh hiện nay, Việt nam là một quốc gia có tốc độ tăng trưởng GDP hàng năm tương đối cao (trên 7%/năm – trong 5 năm gần đây) đời sống và thu nhập của cộng đồng dân cư và xã hội ngày càng được cải thiện và nâng cao đáng kể, do vậy nhu cầu sử dụng nước giải khát sẽ có sự gia tăng lớn.

Mặt khác, do nước ta là một nước có khí hậu nhiệt đới, nóng và khô nên đây cũng chính nhân tố góp phần làm gia tăng nhu cầu tiêu dùng nước giải khát trong tương lai.

Tuy nhiên, sự gia tăng về nhu cầu sử dụng về các chủng loại nước giải khát không đồng đều. Với mức sống ngày càng cao, mặt bằng dân trí ngày càng được cải thiện, thêm vào đó là sự phát triển và vai trò của các phương tiện truyền thông ngày càng có những tác động sâu rộng vào sự hiểu biết về nhu cầu dinh dưỡng, công dụng của từng chủng loại nước giải khát đã làm thay

đổi về hành vi tiêu dùng của người sử dụng nước giải khát. Trong xu thế hiện tại và trong tương lai, nước giải khát có gas tuy có phát triển về mặt số lượng như so với cơ cấu trong toàn bộ sản lượng nước giải khát đã có sự sụt giảm. Người tiêu dùng ngày càng có xu hướng sử dụng các sản phẩm không gas, có thành phần dinh dưỡng cao trong các loại nước giải khát. Sản phẩm nước giải khát không gas và đặc biệt là các sản phẩm được sản xuất sử dụng các loại nguyên liệu có nguồn gốc thiên nhiên, thảo dược, châu Á đạt mức gia tăng đáng kể. Các loại sản phẩm “thức uống xanh” này dần trở nên thay thế các sản phẩm nước giải khát có gas truyền thống trong những thập niên trước kia. Ngoài ra, trong dòng sản phẩm nước giải khát không gas còn có sự gia tăng về mặt sản lượng và cơ cấu của các loại nước tinh khiết, các loại nước khoáng. Các sản phẩm này có vai trò công dụng như những sản phẩm “trung tính” cũng đã góp phần làm gia tăng đáng kể trong sự thay đổi chuyển hướng tiêu dùng của xã hội, của người sử dụng nước giải khát. Các loại sản phẩm nước tăng lực cũng không phải là sự chọn lựa ưu tiên của người tiêu dùng. Các loại sản phẩm này được sử dụng như một phương tiện thích ứng cấp thời trong một số tình huống nào đó để giải quyết nhu cầu đột xuất của người sử dụng.

Bảng 2.1 – Cơ cấu mặt hàng nước khát có gas và không gas

Giai đoạn	Nước giải khát có gas	Nước giải khát không gas
1986 – 1996	70%	30%
1996 – 2006	67%	33%
2006 – 2010	60%	40%

Nguồn: Vụ kế hoạch – Bộ Công thương.

Như vậy, trong thời gian qua và trong tương lai, khuynh hướng tiêu dùng về sản phẩm nước giải khát trên thị trường Việt Nam có sự thay đổi rõ nét. Người tiêu dùng chuyển hướng sử dụng từ các loại nước giải khát có gas sang sử dụng các loại nước giải khát không gas, có bổ sung các thành phần dinh dưỡng. Chính sự thay đổi này đã và sẽ làm thay đổi về nhu cầu và thị trường

của sản phẩm nước giải khát ở Việt Nam. Bảng 2.2 dưới đây cho thấy sự thay đổi về nhu cầu sử dụng từ nước giải khát có gaz sang các loại nước giải khát không gaz và mang tính dinh dưỡng cao.

Bảng 2.2 – Sản lượng Nước giải khát có gaz, không gaz giai đoạn 2000 – 2010.

Nhóm sản phẩm	Sản lượng các sản phẩm nước giải khát (triệu lít)						
	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nước giải khát có gaz	248	298	311	314	332,73	353,44	377
Nước giải khát không gaz	337	711	1.081	1.221	1.387,90	1.552,57	1.783,77
- Các loại đồ uống không gaz	159	91	104	91	109,63	135,54	167,69
- Nước ép quả các loại	4	56	66	80	98,72	119,82	150,49
- Nước tinh khiết	24	317	654	765	866,45	935,87	1.048,64
- Nước khoáng	151	247	257	285	313,10	361,54	416,55
Tổng cộng	585	1.009	1.393	1.535	1.720,63	1.906,01	2.160,37
Tốc độ tăng trưởng so với kỳ trước (%)		72,18	37,96	10,27	12,09	10,77	13,35

Nguồn: Quy hoạch phát triển ngành Rượu – Bia – Nước giải khát Việt Nam đến 2.015 và tầm nhìn 2.025 – Viện Nghiên cứu chiến lược, chính sách Công nghiệp – Bộ Công thương.

Bảng 2.3 – Cơ cấu và chuyển dịch cơ cấu sản phẩm Nước giải khát có gaz, không gaz giai đoạn 2000 – 2010.

Nhóm sản phẩm	Cơ cấu các loại sản phẩm nước giải khát (%)						
	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nước giải khát có gaz	42,30	29,52	22,34	20,46	19,34	18,54	17,45
Nước giải khát không gaz	57,70	70,48	77,66	79,54	80,66	81,46	82,55
- Các loại đồ uống không gaz	27,11	9,02	7,47	5,93	6,37	7,10	7,76
- Nước ép quả các loại	0,75	5,52	4,75	5,2	5,74	6,29	6,97
- Nước tinh khiết	4,08	31,45	46,97	49,82	50,36	49,10	48,54
- Nước khoáng	25,76	24,29	18,47	18,59	18,20	18,97	19,28
Tổng cộng	100	100	100	100	100	100	100

Nguồn: Quy hoạch phát triển ngành Rượu – Bia – Nước giải khát Việt Nam đến 2.015 và tầm nhìn 2.025 – Viện Nghiên cứu chiến lược, chính sách Công nghiệp – Bộ Công thương.

Sản lượng nước giải khát năm 2010 là 2.160,37 triệu lít, tăng bình quân 19,12%/ năm trong giai đoạn 2000 – 2010, trong đó sản lượng nước tinh khiết, nước ép quả các loại có tốc độ tăng cao, tỷ lệ tăng bình quân tương ứng là 37,58%/năm và 42,98%/năm. “Các loại đồ uống không gaz” chủ yếu là nước tăng lực các loại và những sản phẩm có chứa hàm lượng đường cao trong thành phần sản xuất có xu hướng giảm lượng tiêu thụ giai đoạn 2005 –

2010 so với giai đoạn 2000 – 2004. Đặc biệt từ năm 2007 trở đi, nước tinh khiết chiếm khoảng 50% tổng sản lượng nước giải khát tiêu thụ. Đây cũng chính là lý do chủ yếu đã làm thay đổi hành vi tiêu dùng của người sử dụng.

2.1.1.3 – Thực trạng sản xuất và kinh doanh nước giải khát Việt Nam hiện nay.

a – Thực trạng về sản phẩm, năng lực sản xuất.

Ngành nước giải khát Việt Nam đạt được sự phát triển khá mạnh trong thời gian qua, đặc biệt là trong giai đoạn từ 2005 cho đến nay. Sự phát triển này được thể hiện qua mức gia tăng của số lượng doanh nghiệp tham gia sản xuất nước giải khát, giá trị sản xuất (theo giá cố định 1994) và một số tiêu chí khác.

Bảng 2.4 – Số lượng, Giá trị sản xuất của doanh nghiệp NGK Việt Nam 2004 – 2009.

Nội dung	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Số lượng Doanh nghiệp	682	727	771	1.013	1.130	1.236
Giá trị sản xuất công nghiệp (Giá cố định 1994- tỷ đồng)	4.341	4.672	6.370	7.011	8.189	9.679
% tăng giảm số lượng doanh nghiệp		6,59	6,05	31,38	11,54	9,38
% tăng giảm giá trị sản xuất công nghiệp		7,62	36,34	10,06	16,80	9,38

Nguồn: Tổng cục Thống kê; Quy hoạch phát triển ngành Rượu – Bia – Nước giải khát Việt Nam đến 2015 và tầm nhìn 2025 – Viện Nghiên cứu chiến lược, chính sách Công nghiệp – Bộ Công thương.

Căn cứ vào số liệu ở bảng 2.4, có sự gia tăng về số lượng doanh nghiệp tham gia vào ngành trong những năm 2006 – 2009 đặc biệt đột biến vào năm 2007. Xét ở góc độ giá trị sản xuất (theo giá cố định 1994), tỷ lệ phát triển hàng năm đều gia tăng, trong đó có sự đột phá vào năm 2006.

Tuy nhiên, sự phân bố số lượng doanh nghiệp sản xuất nước giải khát được phân bố không đồng đều giữa các khu vực địa lý ở 2 góc độ: Số lượng doanh nghiệp sản xuất, năng lực sản xuất (công suất và sản lượng sản xuất).

Quy hoạch về Vùng địa lý được xác định/quy ước như sau:

- *Vùng Trung du miền núi phía Bắc gồm 14 tỉnh:* Bắc Cạn, Bắc Giang, Cao Bằng, Điện Biên, Hà Giang, Hòa Bình, Lai Châu, Lạng Sơn, Lào Cai, Phú Thọ, Sơn La, Thái Nguyên, Tuyên Quang, Yên Bái.
- *Vùng đồng bằng sông Hồng:* Bắc Ninh, Hà Nội, Hải Dương, Hải Phòng, Hà Nam, Hưng Yên, Nam Định, Ninh Bình, Quảng Ninh, Thái Bình, Vĩnh Phúc.
- *Vùng Duyên hải miền Trung:* Bình Định, Bình Thuận, Đà Nẵng, Hà Tĩnh, Khánh Hòa, Ninh Thuận, Nghệ An, Phú Yên, Quảng Bình, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Quảng Trị, Thanh Hóa, Thừa Thiên – Huế.
- *Vùng Tây nguyên:* Đắk Lắk, Đắk Nông, Gia Lai, Kom tum, Lâm Đồng.
- *Vùng Đông Nam bộ:* Bà Rịa – Vũng Tàu, Bình Dương, Bình Phước, Đồng Nai, Tp.Hồ Chí Minh, Tây Ninh.
- *Vùng đồng bằng sông Cửu Long:* An Giang, Bạc Liêu, Bến Tre, Cần Thơ, Đồng Tháp, Kiên Giang, Long An, Cà Mau, Sóc Trăng, Tiền Giang, Trà Vinh, Vĩnh Long, Hậu Giang.

Bảng 2.5 – Cơ cấu số lượng doanh nghiệp phân bố theo Vùng (ĐVT: %)

Khu vực	2000	2005	2006	2007
Vùng Đồng bằng Sông Hồng	14,08	24,41	26,65	23,35
Vùng Trung du miền Núi Bắc bộ	4,30	4,55	4,64	4,75
Vùng Duyên hải miền Trung	15,91	22,54	16,88	21,01
Vùng Tây Nguyên	0,65	2,79	3,06	3,46
Vùng Đông Nam bộ	21,90	35,16	38,01	33,82
Vùng Đồng bằng sông Cửu long	43,16	10,55	10,76	13,61
Tổng cộng	100	100	100	100

Nguồn: Quy hoạch phát triển ngành Rượu – Bia – Nước giải khát Việt Nam đến 2.015 và tầm nhìn 2.025 – Viện Nghiên cứu chiến lược, chính sách Công nghiệp – Bộ Công thương.

Số liệu tại bảng 2.5 đã phản ánh khái quát một số tình hình về sự phân bố số lượng doanh nghiệp sản xuất nước giải khát ở các khu vực địa lý. Các số liệu này cho thấy:

- Vùng đồng bằng sông Cửu Long có tỷ lệ cao nhất về số lượng doanh nghiệp sản xuất nước giải khát trong 2000. Nhưng qua những năm tiếp

theo sau đó, tỷ lệ này đã sụt giảm đáng kể. Cơ cấu này phản ánh sự phát triển về mặt số lượng sản xuất nước giải khát tại khu vực này có mức độ nhỏ hơn các khu vực khác. Mặt khác, nó cũng cho thấy sự bảo hòa về số lượng doanh nghiệp tham gia vào ngành của khu vực này.

- Vùng Trung du miền Núi Bắc bộ có mức tỷ lệ phân bố ổn định trên phạm vi cả nước với tỷ lệ bình quân trên 4%.
- Khu vực Tây nguyên tỷ lệ phát triển liên tục. Nguyên nhân chủ yếu do có sự gia tăng nhu cầu về tiêu dùng nước giải khát của khu vực, cũng như quá trình thu hút đầu tư ở khu vực này.
- Vùng đồng bằng sông Hồng và vùng Duyên hải miền Trung đều có sự phát triển và đạt được ổn định về mặt cơ cấu số lượng doanh nghiệp trong tổng thể.
- Đặc biệt là khu vực Đông nam bộ, tỷ lệ phân bố số lượng doanh nghiệp trong khu vực đã liên tục dẫn đầu kể từ năm 2005 đến 2007.
- Số lượng doanh nghiệp sản xuất nước giải khát đều tập trung phần lớn ở 3 khu vực: Đồng bằng sông Hồng, Duyên Hải miền Trung và Đông Nam bộ với tổng tỷ lệ xấp xỉ 80% trong giai đoạn 2005 – 2007. Đây cũng là những khu vực có sự tăng trưởng về mặt sản xuất công nghiệp, cũng như sự phát triển về các nhu cầu đời sống khác.

Bảng 2.6 – Thực trạng phân bố năng lực sản xuất nước giải khát theo Vùng

Khu vực	Tỷ lệ theo công suất cả nước (%)	Tỷ lệ theo sản lượng cả nước (%)
Vùng Đồng bằng Sông Hồng	10,60	11,83
Vùng Trung du miền Núi Bắc bộ	1,02	0,97
Vùng Duyên hải miền Trung	12,83	4,76
Vùng Tây Nguyên	1,03	1,61
Vùng Đông Nam bộ	66,69	67,84
Vùng Đồng bằng sông Cửu long	7,83	12,99
Tổng cộng	100	100

Nguồn: Kỷ yếu Đồ uống Việt Nam, 10 năm hội nhập – Hiệp hội Rượu, Bia, Nước giải khát Việt Nam 2008.

Qua bảng 2.6, năng lực sản xuất (công suất và sản lượng) nước giải khát tập trung chủ yếu ở khu vực phía Nam: Duyên hải miền Trung, Tây Nguyên, Đông Nam bộ và Đồng bằng sông Cửu long với 88,38% công suất toàn ngành. Trong đó khu vực Đông Nam bộ và Đồng bằng sông Cửu long chiếm 74,52% tổng công suất và đặc biệt là khu vực Đông Nam bộ dẫn đầu trên cả nước về công suất sản xuất: 66,69%.

Tương tự, Sản lượng nước giải khát ở khu vực phía Nam: Duyên hải miền Trung, Tây Nguyên, Đông Nam bộ và Đồng bằng sông Cửu long đạt 87,20% sản lượng toàn ngành. Trong đó khu vực Đông Nam bộ và Đồng bằng sông Cửu long chiếm 80,73% tổng sản lượng và đặc biệt là khu vực Đông Nam bộ dẫn đầu trên cả nước về sản lượng sản xuất: 67,84%.

Năng lực sản xuất nước giải khát tập trung chủ yếu ở khu vực phía Nam với nhiều doanh nghiệp/cơ sở sản xuất có công suất và sản lượng lớn, phản ánh mức độ về cầu của sản phẩm nước giải khát cũng như dung lượng của thị trường ở những khu vực này. Mặt khác, đây cũng là hệ quả tất yếu do sự tác động, ảnh hưởng của nhân tố thời tiết, nắng nóng quanh năm. Bên cạnh đó, những khu vực này là nơi tập trung nguồn nguyên liệu dồi dào với nhiều chủng loại, thuận lợi cho sự phát triển các loại nước giải khát.

Bảng 2.7 – Doanh nghiệp và một số Sản phẩm phổ biến trên thị trường.

STT	DOANH NGHIỆP	SẢN PHẨM
1	Cty TNHH CocaCola Việt Nam	Cola, Joy
2	Pepsi Co Việt Nam	Pepsi Cola, 7up, Mirinda, Twister, Sting, Everest, Aquafina,
3	TRIBECO	Sữa đậu nành, X2, Cola, Cam, Sarsi, Trà xanh 100, Chanh dây, Bưởi ép, Trà bí đao, nước Yến,
4	Cty Tân Hiệp Phát	Sữa đậu nành, nước tăng lực Number One, Trà xanh 0 độ, Dr.Thanh
5	Công ty cổ phần Chương Dương	Sarsi, Soda
6	Cty thực phẩm Quốc tế (Interfood)	Trà bí đao, nước Yến, Mãng cầu, Vải, Sữa Dừa,
7	Cty TNHH Red Bull	Nước tăng lực, Red Bull
8	Cty cổ phần Vĩnh Hảo	Nước tinh khiết, nước khoáng Vĩnh Hảo
9	Công ty TNHH Lavie	Lavie

Nguồn: Nghiên cứu sinh.

b – Thực trạng về tình hình cạnh tranh trên thị trường nước giải khát Việt Nam.

Nhu cầu về nước uống là một nhu cầu cơ bản và quan trọng trong nhiều loại nhu cầu đối với cuộc sống của con người. Đáp ứng được nhu cầu này chính là chìa khóa cho sự thành công trong việc tìm kiếm lợi nhuận và sự phát triển của doanh nghiệp. Do vậy, việc đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu này là sự cạnh tranh vô cùng gay gắt của các doanh nghiệp kinh doanh nước giải khát trên thị trường Việt Nam hiện nay.

Với sự đa dạng về loại hình doanh nghiệp, quy mô, năng lực sản xuất, trình độ công nghệ, khả năng phân phối,... nên sự cạnh tranh cũng hết sức đa dạng và vô cùng khốc liệt. Mỗi doanh nghiệp, với những ưu thế của mình trong từng lĩnh vực sẽ tận dụng và khai thác tối đa những ưu thế đó, biến những ưu thế/ lợi thế đó trở thành những vũ khí, công cụ cạnh tranh một cách cụ thể để triển khai trong từng tác nghiệp của doanh nghiệp mình.

Quá trình cạnh tranh trên thị trường kinh doanh nước giải khát Việt Nam diễn ra trên nhiều mặt, nhiều khía cạnh của các nhân tố Marketing. Một số hình thức cạnh tranh phổ biến đang diễn ra trên thị trường kinh doanh nước giải khát Việt Nam hiện nay như:

Cạnh tranh về sản phẩm.

Sản phẩm là nhân tố đầu tiên trong các biến số của Marketing – mix. Đối với những doanh nghiệp có quy mô và năng lực sản xuất vượt trội thông qua nguồn lực về tài chính trong đầu tư, nghiên cứu, công nghệ, sản xuất.. thì việc tung ra những sản phẩm phù hợp với nhu cầu, thị hiếu của thị trường là công việc không quá khó khăn. Trên thị trường nước giải khát Việt Nam hiện nay, hoạt động cạnh tranh diễn ra ở cấp độ sản phẩm gồm một số nhóm sản phẩm chủ yếu sau:

- *Nhóm sản phẩm Sữa đậu nành.*

Đây là sản phẩm vừa có công dụng giải khát, vừa cung cấp cho cơ thể những chất bổ dưỡng. Những nhãn hiệu được người tiêu dùng sử dụng như: TRIBECO, NUMBER ONE, FAMI, QUANG MINH, 109,.. được đóng trong các loại bao bì chai thủy tinh, hộp giấy, bịch giấy Tétrá Pak.

- *Nhóm Nước ngọt có gaz:*

Với loại sản phẩm này, ưu thế hoàn toàn thuộc về 2 doanh nghiệp có vốn nước ngoài là Coca Cola và Pepsi Co Việt Nam. Một số doanh nghiệp Việt Nam tham gia sản xuất kinh doanh sản phẩm này với những phân khúc thấp và thị phần khiêm tốn. Những hương vị đặc trưng của nhóm sản phẩm nước ngọt có gaz như: Cola, Cam, Sarsi, Chanh được đóng trong các loại bao bì: chai thủy tinh, chai PET 1,5 lít, Lon 330ml,..

- *Nước giải khát không gaz.* Nhóm này bao gồm những sản phẩm:

* Trà xanh đóng trong chai PET: Trà xanh 0 độ của Công ty Tân Hiệp Phát chiếm ưu thế tuyệt đối trên phạm vi cả nước. Một số nhãn hiệu khác cùng tham gia thị trường như: Trà xanh 100 (TRIBECO); (PEPSI);

* Trà Thảo dược – nhãn hiệu Dr.Thanh là một nhãn hiệu mới của Tân Hiệp Phát đang chiếm lĩnh thị trường.

* Nước tăng lực: Những nhãn hiệu được sử dụng nhiều như: Number One (Tân Hiệp Phát) , Red Bull, Sting (Pepsi Co), X2 (TRIBECO), Samurai (CocaCola VN),.. chứa trong chai thủy tinh, lon nhôm.

Cạnh tranh về giá bán.

Bên cạnh sự cạnh tranh diễn ra về nhân tố sản phẩm, giá bán là một hình thức cạnh tranh tranh rất khốc liệt. Với mô hình quản trị tiên tiến hiện đại, tối thiểu hóa chi phí và tận dụng hết công suất của máy móc, thiết bị trong quá trình sản xuất nhằm giảm giá thành đơn vị sản phẩm, các doanh nghiệp có quy mô sản xuất lớn, trình độ quản lý cao đã tiết kiệm được các chi phí trong hoạt động sản xuất – kinh của mình để thực hiện những chiến lược cạnh tranh

thông quá lợi thế về giá bán sản phẩm. Sự cạnh tranh về giá này thực sự đã làm điều đúng rất nhiều doanh nghiệp có quy mô nhỏ trong hoạt động và đã có rất nhiều gặp vô số khó khăn trong quá trình kinh doanh.

Giá bán sản phẩm là một trong các biến số của marketing – mix. Biến số giá có những tác động rất mạnh đến tính cạnh tranh của sản phẩm, của doanh nghiệp trên thị trường. Người tiêu dùng có rất nhiều cách để tiếp cận với sản phẩm của doanh nghiệp, trong đó giá bán sản phẩm của doanh nghiệp là một phương thức để doanh nghiệp và người tiêu dùng có thể gặp được nhau trên thị trường. Đối với ngành kinh doanh nước giải khát, giá bán sản phẩm là một yếu tố vô cùng quan trọng trong việc đưa sản phẩm đến với người tiêu dùng. Việc định giá bán sản phẩm của mỗi doanh nghiệp là một chiến lược trong bộ phận chiến lược kinh doanh của họ. Căn cứ vào những lợi thế cạnh tranh, sức cạnh tranh của mình mà mỗi doanh nghiệp có những chiến lược cụ thể nhằm hoạch định giá bán sản phẩm của mình.

Hiện nay, trên thị trường nước giải khát Việt Nam, có rất nhiều doanh nghiệp kinh doanh nước giải khát đang hoạt động với những quy mô khác nhau, trong đó có những doanh nghiệp có 100% vốn đầu tư nước ngoài: Coca, Pepsi, Nestle, hoạt động cùng với các doanh nghiệp trong nước... Vì vậy, giá bán sản phẩm nước giải khát rất đa dạng.

Bảng 2.8 – Giá bán một số nhóm sản phẩm nước giải khát trên thị trường

DVT: đồng/két, thùng

NHÓM/TÊN SẢN PHẨM	DOANH NGHIỆP	GIÁ BÁN
Sữa đậu nành		
- TRIBECO	Cty TRIBECO	73.000
- NUMBER ONE	TÂN HIỆP PHÁT	80.000
- GASACO	GASACO	68.000
- ATT	CTY 109	65.000
Trà đóng trong chai PET		
- Trà xanh 100	Cty TRIBECO	137.000
- Trà xanh 0 độ	TÂN HIỆP PHÁT	145.000

- Trà Lipton chanh	PEPSI Co Việt Nam	145.000
- Trà Dr.Thanh	TÂN HIỆP PHÁT	168.000
Nước Tinh Khiết		
- Watamin	Cty TRIBECO	63.000
- Aquafina	PEPSI Co Việt Nam	80.000
- Number One	TÂN HIỆP PHÁT	65.000
- Joy	Cty TNHH CocaCola Việt Nam	78.000
- Nước tinh khiết Vĩnh Hảo	Cty CP Vĩnh Hảo	68.000
- Nước khoáng Vĩnh Hảo	Cty CP Vĩnh Hảo	72.000
- Lavie		82.000
Nước Ngọt có gaz		
- Cola	Cty TRIBECO	107.000
- Cam	Cty TRIBECO	107.000
- Sarsi	Cty TRIBECO	95.000
- CocaCola	Cty TNHH CocaCola Việt Nam	128.000
- Pepsi Cola	PEPSI Co Việt Nam	130.500
- 7up	PEPSI Co Việt Nam	130.500
- Mirinda Cam	PEPSI Co Việt Nam	101.500
- Mirinda Sarsi	PEPSI Co Việt Nam	86.500
- Sarsi	Cty CP NGK Chương Dương	98.000
- Soda	Cty CP NGK Chương Dương	65.000
- Everest	PEPSI Co Việt Nam	66.500
Nước tăng lực		
- Sting	PEPSI Co Việt Nam	73.000
- X2	Cty TRIBECO	70.000
- NTL Number One	TÂN HIỆP PHÁT	75.000
- NTL Red Bull	Cty TNHH Red Bull	180.000
Nước ép trái cây		
- Twister	PEPSI Co Việt Nam	137.000
- Cam Ép	Cty TRIBECO	136.000
- Chanh dây	Cty TRIBECO	136.000
- Bưởi Ép	Cty TRIBECO	136.000

- Măng cầu	Cty TP Quốc Tế (Interfood)	95.000
- Vải	Cty TP Quốc Tế (Interfood)	95.000
Nước Yến		
- Yến	Cty TRIBECO	142.000
- Yến đặc biệt	Cty Thực Phẩm Quốc Tế (Interfood)	168.000
- Yến bổ dưỡng	Cty Thực Phẩm Quốc Tế (Interfood)	150.000
Trà đóng trong lon		
- Trà Bí Đào	Cty TRIBECO	106.000
- Trà Bí Đào	Cty TP Quốc Tế (Interfood)	108.000

Nguồn: Bộ phận Marketing TRIBECO (05/2011)

Cạnh tranh về các chương trình khuyến mại, quảng cáo và các hoạt động xúc tiến bán.

Tương tự như hình thức cạnh tranh về giá bán, việc tạo lập và giành lấy những lợi thế cạnh tranh bằng các chương trình khuyến mại trong hoạt động bán hàng đã và đang được áp dụng một cách triệt để của các doanh nghiệp trên thị trường hiện nay. Một số hình thức được sử dụng như: chiết khấu cho nhà phân phối/đại lý thông qua doanh số hàng tháng/quý/năm; Khuyến mại và tặng sản phẩm với những đơn hàng/sản lượng cao; cho mượn xe tải để các nhà phân phối/đại lý thực hiện việc bán lẻ; chương trình rút thăm, xổ số,...

Song song với những hình thức khuyến mại, quảng cáo hình ảnh sản phẩm và doanh nghiệp thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng cũng được sử dụng đồng bộ. Bằng hình thức này, các doanh nghiệp mong muốn có được độ bao phủ sản phẩm trên thị trường được gia tăng.

Cạnh tranh về hệ thống phân phối.

Đây là hình thức cạnh tranh có ý nghĩa và vai trò quyết định. Thực tế cho thấy rằng, những doanh nghiệp tổ chức và vận hành tốt hệ thống phân phối luôn giành được những lợi thế cạnh tranh nhất định trên thị trường vì cuối cùng, sản phẩm/ hàng hóa chỉ đến được với người tiêu dùng thông qua các kênh bán hàng của doanh nghiệp. Cạnh tranh thông qua hệ thống phân phối

còn cho thấy được khả năng tổ chức, vận hành chuỗi cung ứng và hoạt động logistics của doanh nghiệp. Pepsi Co là doanh nghiệp có ưu thế rất mạnh trong lĩnh vực này.

Trong thực tế, các doanh nghiệp trên thị trường nước giải khát Việt Nam hiện nay đều có những biện pháp phối hợp những hình thức cạnh tranh nêu trên nhằm giành lấy những lợi thế cạnh tranh để tồn tại, duy trì hoạt động và phát triển.

2.1.2- Thực trạng tổ chức và hoạt động sản xuất – kinh doanh của TRIBECO.

2.1.2.1 – Tổng quan về hệ thống, cơ cấu tổ chức của TRIBECO.

Công ty cổ phần nước giải khát Saigon (TRIBECO) được thành lập theo giấy đăng ký kinh doanh số 4103000297 ngày 16.02.2001 do Sở Kế hoạch – đầu tư thành phố Hồ Chí Minh cấp trên cơ sở sáp nhập 2 công ty: Công ty TNHH nước giải khát Saigon (TRIBECO) và Công ty TNHH chế biến thực phẩm Việt Tân.

Năm 2005, Tập đoàn thực phẩm Kinh Đô liên kết mua cổ phần của TRIBECO và năm 2007 Tập đoàn Thực phẩm Uni – President bắt đầu tham gia đầu tư vào TRIBECO. Với việc tham gia đầu tư của 2 tập đoàn này, nguồn lực của TRIBECO được củng cố và gia tăng đáng kể.

TRIBECO là công ty cổ phần đầu tiên của ngành nước giải khát có vốn 100% tư nhân được niêm yết chứng khoán vào cuối năm 2001. TRIBECO đã nhận được các danh hiệu cao quý của Nhà nước trao tặng: Huân chương lao động hạng ba (1992), Huân chương lao động hạng nhì (1994). Bên cạnh đó, thương hiệu TRIBECO được Trung ương Đoàn trao tặng giải “Sao Vàng Đất Việt” (lần 1 – 8/2003; lần 2 – 9/2005). Liên tục nhiều năm liền được bình chọn là “Hàng Việt Nam chất lượng cao” (1997 – 2008), thuộc Top 10 ngành đồ uống trong nhóm 100 thương hiệu mạnh (kể cả thương hiệu quốc tế tại Việt Nam). Sản phẩm sữa đậu nành TRIBECO và nước ngọt lon 330ml TRIBECO được

chọn làm sản phẩm chủ lực của thành phố Hồ Chí Minh (8/2003). TRIBECO được tập đoàn QMS (Australia) kiểm tra, đánh giá và cấp giấy chứng nhận “Quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000” (6/2002). Từ 1988 đến 2005, TRIBECO là nhà tài trợ chính cho cuộc đua xe đạp “Cúp truyền hình thành phố Hồ Chí Minh” là một giải nằm trong hệ thống thi đấu chính thức cấp quốc gia. Tháng 9 năm 2004, TRIBECO là nhà tài trợ chính cho chương trình “Những chuyện lạ Việt Nam – Tìm kiếm kỷ lục Guinness” (VTV3 thực hiện).

Theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh do Sở kế hoạch và đầu tư thành phố Hồ Chí Minh cấp, các lĩnh vực sản xuất – kinh doanh chủ yếu TRIBECO được thực hiện là: Chế biến thực phẩm, sản xuất sữa đậu nành, nước ép trái cây và các loại nước giải khát. Sản xuất, kinh doanh, chế biến lương thực. Đại lý mua bán hàng hóa. Sản xuất rượu nhẹ có gas (soda hương). Cho thuê nhà và Kho.

Tính đến 31.12.2010, tổng số CB – CNV là 1.011 người, được phân bổ như sau:

Bảng 2.9 – Số lượng nhân sự của TRIBECO

TÊN BỘ PHẬN	NHÂN SỰ	TÊN BỘ PHẬN	NHÂN SỰ
BAN TỔNG GIÁM ĐỐC	3	BÁN HÀNG TP. HCM	43
HÀNH CHÁNH – NHÂN SỰ	30	BÁN HÀNG MIỀN ĐÔNG	33
TÀI CHÍNH – KẾ TOÁN	22	BÁN HÀNG MIỀN TÂY	42
MARKETING	8	KEY ACCOUNT	23
LOGISTICS	106	CUNG ỨNG	5
KẾ HOẠCH	3	NHÀ MÁY BÌNH DƯƠNG	380
CHI NHÁNH HÀ NỘI	141	NHÀ MÁY HƯNG YÊN	120
HUẤN LUYỆN	8	CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	33
AUDIT	6	R&D	5

Nguồn: Báo cáo nhân sự TRIBECO – 2010.

Tổ chức bộ máy TRIBECO được mô tả qua bảng 2.8, bao gồm 9 bộ phận, 2 nhà máy sản xuất và 2 chi nhánh (Hà Nội và Đà Nẵng) do Ban Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm điều hành. Phụ trách và chỉ đạo các công việc của từng bộ phận, nhà máy và chi nhánh là các Giám đốc điều hành do Tổng Giám đốc bổ nhiệm sau khi thông qua Hội đồng quản trị. Tổ chức bộ máy của TRIBECO được cấu trúc đảm bảo thực hiện tư duy quản trị theo mục tiêu (MBO – Management By Object) và theo quá trình (MBP – Managent By Process). Các bộ phận và Giám đốc điều hành các bộ phận được phân cấp quản lý các công việc chuyên môn theo bảng phân cấp công việc (Job matrix). Các chỉ tiêu đánh giá đều được chi tiết hóa và định lượng cho từng mức độ công việc cụ thể tại công ty.

Một số chức năng cơ bản của các bộ phận như sau:

- Ban Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ các hoạt động của Công ty trên cơ sở phân cấp quản lý theo chức năng của từng bộ phận. Tổng Giám đốc phụ trách chung và chỉ đạo trực tiếp bộ phận tài chính – kế toán, marketing, kế hoạch và R&D. Phó Tổng Giám đốc chỉ đạo trực tiếp bộ phận nhân sự, cung ứng. Phó Tổng Giám đốc chỉ đạo trực tiếp bộ phận bán hàng (TP.Hồ Chí Minh, Miền Đông, Miền Tây, chi nhánh Hà Nội, chi nhánh Đà Nẵng, Key Account), Logistics, sản xuất (2 nhà máy), Huấn luyện.
- Bộ phận Bán hàng: Tổ chức và vận hành các hoạt động trên kênh phân phối, xây dựng các chính sách phân phối (phối hợp với Marketing), thực hiện nhiệm vụ bán hàng theo kế hoạch kinh doanh của Công ty.
- Bộ phận Marketing: xây dựng các chương trình bán hàng, chính sách phân phối, tổ chức các sự kiện nhằm quảng bá thương hiệu, nghiên cứu thị trường và thực hiện các hoạt động xúc tiến bán hàng...
- Bộ phận Logistics: Tổ chức mạng lưới vận chuyển nhằm bảo đảm tính sẵn sàng và kịp thời của sản phẩm, hàng hóa phục vụ tối đa cho công tác bán

hàng. Cân đối, tính toán mức dự trữ sản phẩm của các kho trên phạm vi cả nước. Xây dựng kế hoạch cho 2 nhà máy tại Bình Dương và Hưng Yên.

- Bộ phận Cung ứng: Thực hiện công tác đàm phán, thu mua nguyên vật liệu, phụ tùng, ... cho toàn công ty, bảo đảm cho hoạt động sản xuất – kinh doanh không bị ngưng trệ.

- Bộ phận Kế toán – Tài chính: Ghi chép và phân tích các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, xây dựng các chính sách về tài chính doanh nghiệp, bảo đảm nguồn vốn cho Công ty hoạt động.

- Bộ phận Huấn luyện: Huấn luyện về nghiệp vụ bán hàng cho nhân viên, giám sát bán hàng và kiểm tra quá trình thực hiện các chương trình bán hàng, quy trình bán hàng.

- Bộ phận R&D: Nghiên cứu và chế biến các sản phẩm mới theo nhu cầu của thị trường. Kiểm tra chất lượng sản phẩm, nguyên vật liệu, quy trình sản xuất..

- Bộ phận Nhân sự: Tuyển dụng và phân bổ lực lượng lao động theo yêu cầu công việc của các bộ phận. Xây dựng các chính sách về tiền lương, lao động. Thực hiện các khoản chi trả cho người lao động theo các quy định của pháp luật.

- Bộ phận Kế hoạch: Đảm nhiệm công tác kế toán quản trị và xây dựng kế hoạch kinh doanh toàn công ty.

- Nhà máy Bình Dương sản xuất các loại sản phẩm: Sữa đậu nành, nước ngọt có gaz, Trà xanh, các loại nước ép trái cây, nước tinh khiết và một số loại nước tăng lực được đóng trong nhiều loại bao bì: chai thủy tinh, hộp bịch giấy, chai PET, bịch nhựa, lon nhôm,..

- Nhà máy Hưng Yên sản xuất các loại sản phẩm: Sữa đậu nành, nước ngọt có gaz, các loại nước ép trái cây, đóng trong chai thủy tinh, bịch nhựa.

Hoạt động của các bộ phận trong công ty được kết nối với nhau qua hệ thống mạng nội bộ, các thông tin về hoạt động sản xuất – kinh doanh được cập nhật

liên tục nhằm giúp Ban Tổng giám đốc nắm được toàn bộ các diễn biến, phát sinh tức thời của quá trình sản xuất – kinh doanh, ra các quyết định chính xác và kịp thời.

Theo định kỳ hàng tháng, các Giám đốc bộ phận có cuộc họp “Xem xét hoạt động hàng tháng – (OR: Operation Review)” bằng các chỉ tiêu, số liệu cụ thể do Ban Tổng Giám đốc chủ trì, tổng kết và rút ra các bài học kinh nghiệm để nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất–kinh doanh của toàn công ty.

2.1.2.2 – Thực trạng các nguồn lực của TRIBECO.

Trong quá trình hoạt động sản xuất – kinh doanh và nâng cao năng lực, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, các yếu tố nguồn lực là vô cùng quan trọng. Thực tế cho thấy rằng, nếu biết vận dụng, phối hợp sử dụng các nguồn lực các hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp thì hiệu quả sẽ được nâng cao đáng kể. Thực trạng về các nguồn lực của TRIBECO trong thời gian qua như sau :

-Về tài chính : Vốn điều lệ của TRIBECO từ 22,4 tỷ vào năm 2000 đến hiện nay là 650,5 tỷ đồng. Với tiềm lực tài chính như hiện nay, TRIBECO chỉ mới đáp ứng được một cách tương đối nhu cầu về vốn kinh doanh. Hệ quả là việc gia tăng định mức công nợ cho các khách hàng còn gặp nhiều hạn chế, không đủ dự trữ về bao bì cho sản xuất dẫn đến việc tồn kho thành phẩm đối với các loại sản phẩm đóng trong chai thủy tinh còn thấp so với định mức của ngành. Kinh phí cho công tác quảng cáo và tác nghiệp marketing chưa như mong muốn. Tất cả các khoản chi phí đều được tuân thủ chặt chẽ các quy định của pháp luật và quy định của TRIBECO. Việc phân bổ ngân sách cho các nguồn được xem xét, đánh giá và thực hiện một cách nghiêm túc, bài bản với phương châm hiệu quả là thước đo hàng đầu luôn được tôn trọng. Bên cạnh đó, là một doanh nghiệp cổ phần niêm yết chứng khoán nên mọi thông tin về các hoạt động của TRIBECO nhất là về lĩnh vực tài chính phải luôn được công bố một cách chính xác, đầy đủ và kịp thời. Việc sử dụng nguồn cổ tức

chưa chia của các cổ đông vào việc bổ sung nguồn lực hoạt động cho doanh nghiệp đã thể hiện một bản lĩnh vững vàng trong công tác tài chính của TRIBECO.

-Về nhân sự : Xác định nguồn nhân lực là tài sản quý giá của doanh nghiệp, TRIBECO đã thực hiện tốt những công tác về quản lý và phát triển nguồn nhân lực của mình.

Trong tuyển dụng, bộ phận hành chính – nhân sự kết hợp cùng giám đốc điều hành các bộ phận, nhà máy thực hiện nghiêm các quy trình về tuyển dụng nhân sự. Các ứng viên được phỏng vấn, kiểm tra các kỹ năng, năng lực và những yếu tố có liên quan đến vị trí công tác trước khi được thu nhận vào làm việc tại TRIBECO. Các thông tin về những yêu cầu cho vị trí cần tuyển dụng được niêm yết và đăng trên các báo.

TRIBECO đã xây dựng quy trình về đào tạo, huấn luyện. Hàng năm, các bộ phận đều lập kế hoạch về đào tạo, huấn luyện của bộ phận mình. Trong đó, xác định rõ nhân sự cần được huấn luyện, đào tạo về nội dung gì? Thời gian huấn luyện, đào tạo? Đào tạo tại đâu? Tại chỗ hay bên ngoài? Các thông tin về huấn luyện, đào tạo được chi tiết hóa và lập thành một chương trình hành động cụ thể, được lãnh đạo xem xét chuẩn y, sau đó các bộ phận sẽ tiến hành theo kế hoạch, chương trình đã được duyệt.

TRIBECO có bộ phận chuyên huấn luyện về các kỹ năng bán hàng cho riêng mình. Nội dung các chương trình này được tham khảo và liên tục cập nhật từ các chương trình huấn luyện của các tập đoàn kinh doanh nước giải khát lớn nhất trên thế giới sau khi được biên tập lại cho phù hợp với tình hình thị trường Việt Nam và của TRIBECO.

TRIBECO cũng xây dựng hoàn chỉnh hệ thống thang bậc lương cho tất cả các vị trí công tác tại TRIBECO. Mỗi vị trí công tác có một mức lương tương ứng phù hợp với công việc nhằm thống nhất công tác trả lương trong toàn công ty

trên sở thỏa đáng và tương xứng với sự đóng góp công sức của từng thành viên.

- Về cơ sở vật chất – kỹ thuật: Đây là nền tảng ban đầu cho các hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. TRIBECO đã đầu tư xây dựng 2 nhà máy mới 100% tại Khu Công nghiệp Việt Nam – Singapore 2 (VSIP 2) với vốn đầu tư trên 300 tỷ đồng và tại Hưng Yên với vốn đầu tư trên 100 tỷ đồng. Hai nhà máy có tổng công suất vào khoảng 40 triệu két/ thùng/năm với dây chuyền sản xuất hiện đại, công nghệ tiên tiến theo tiêu chuẩn Châu Âu.

Các nhà máy sản xuất của TRIBECO được trang bị hệ thống máy móc sản xuất hoàn chỉnh, khép kín và tương đối hiện đại, nhất là dàn máy chế biến, chiết rót các sản phẩm đóng trong bao bì Tétra Pak.

Bên cạnh đó TRIBECO còn có đội xe tải chuyên vận chuyển sản phẩm hàng hóa phân phối cho các đại lý trong thành phố và các tỉnh. Tổng nguyên giá tài sản cố định của TRIBECO hiện tại là 404,7 tỷ đồng.

- Về chất lượng tổ chức hệ thống:

Hệ thống thông tin nội bộ: Toàn bộ hệ thống thông tin nội bộ của TRIBECO được kết nối thông qua hệ thống mạng nội bộ (LAN). Các bộ phận, Giám đốc bộ phận và các thành viên khác cũng như Ban Tổng giám đốc, Hội đồng quản trị đều giao tiếp, chỉ đạo, giao nhiệm vụ, phân công, báo cáo cùng các quan hệ công tác khác được thực hiện qua hệ thống email của TRIBECO. Các giao dịch thông qua mạng nội bộ này được xem là chính thức. Bên cạnh đó, chương trình quản lý bán hàng liên kết giữa bộ phận Bán hàng – Sản xuất – Điều phối là nguồn cung cấp thông tin cho các cấp lãnh đạo về tình hình sản xuất – bán hàng – giao hàng – tồn kho tức thời. Các thông tin nội bộ của TRIBECO thông qua hệ thống mạng có độ chính xác cao. Ngoài ra, hệ thống thông tin nội bộ còn được triển khai song song qua hệ thống văn bản.

Hệ thống thông tin bên ngoài: Các thông tin bên ngoài có liên quan về sản phẩm, chất lượng sản phẩm, thị trường, đối thủ cạnh tranh,... đều được

TRIBECO tổ chức thu thập, ghi chép và chuyển đến các bộ phận chức năng có liên quan để phân tích và xử lý. Song song với việc thu thập các thông tin chiến lược do TRIBECO tự thực hiện, TRIBECO cũng thuê các doanh nghiệp chuyên nghiên cứu, điều tra thị trường để nghiên cứu tình hình toàn bộ về thị trường, sản phẩm, hệ thống phân phối,.. của TRIBECO và các đối thủ cạnh tranh nhằm kết hợp các nguồn thông tin và trên cơ sở đó TRIBECO sẽ có những sách lược phù hợp với thực trạng, bảo đảm tính hiệu quả trong hoạt động sản xuất – kinh doanh.

Hệ thống phân phối: là một vấn đề vô cùng quan trọng và được TRIBECO quan tâm đúng mức. Trong thời gian hoạt động, trải qua nhiều thời kỳ biến động của thị trường, hệ thống phân phối của TRIBECO từng bước được xây dựng, cải tiến và hoàn chỉnh để thích nghi với tình hình thị trường và phù hợp với các mục tiêu chiến lược đã đề ra. Hệ thống phân phối sản phẩm của TRIBECO được tổ chức theo kênh phân phối truyền thống và kênh phân phối liên kết dọc. Các sản phẩm được phân phối đến các đại lý, nhà phân phối và các điểm bán trực tiếp để đến tận người tiêu.

-Nền tảng khách hàng: Với các phân khúc thị trường đã được lựa chọn và xác định, TRIBECO đã xây dựng được một thị trường mục tiêu đầy tiềm năng và một lực lượng khách hàng trung thành với các nhãn hiệu của TRIBECO. Họ luôn ủng hộ các sản phẩm của TRIBECO. Thậm chí trong những thời điểm khó khăn do các áp lực về cạnh tranh của các công ty kinh doanh nước giải khát có vốn đầu tư nước ngoài, họ vẫn kề vai sát cánh cùng TRIBECO để cùng vượt qua những thử thách hết sức cam go đó.

2.1.2.3 – Thực trạng về hoạt động sản xuất – kinh doanh của TRIBECO.

a – Thực trạng sản xuất của TRIBECO 2004 – 2010.

Hiện nay, TRIBECO có tất cả 54SKUs, bao gồm nhiều loại sản phẩm và được đóng trong các loại bao bì khác nhau: chai thủy tinh, lon nhôm, chai PET, hộp, bịch giấy Tetra Pak. Các sản phẩm này được chế biến trên các dây chuyền sản xuất hiện đại. Vấn đề quan trọng hơn nữa là các nhà máy sản xuất

của TRIBECO được thiết kế và vận hành theo tiêu chuẩn “Thực hành sản xuất tốt – GMP (Good manufacture practice) và thực hiện quá trình “Phân tích mối nguy và kiểm soát tới hạn – HACCP (Hazard Analysis and Cirtical Control Poin)

Mục đích chính của TRIBECO là luôn tuân thủ và duy trì các hoạt động thu mua, vận chuyển, sản xuất, chế biến, bảo quản để các sản phẩm không chứa độc tố sinh học, độc tố hóa học và các yếu tố có hại khác làm ảnh hưởng xấu đến sức khỏe của khách hàng/người tiêu dùng.

Năng lực / công suất sản xuất của TRIBECO được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.10 – Năng suất một số sản phẩm của TRIBECO.

DVT: Két-thùng (24 chai-lon..)/giờ

STT	SẢN PHẨM	CÔNG SUẤT
1	Sữa đậu nành	750
2	Nước giải khát (chai thủy tinh)	1.000
3	Các sản phẩm đóng trong lon 330ml	750
4	Nước ngọt chai PET 1,5 lít	500
5	Nước ép trái cây (chai PET 1,5 lít)	750
6	Các sản phẩm bao bì Tétra Pak	200

Nguồn: Định mức kỹ thuật – sản xuất của TRIBECO.

Tình hình sản xuất của TRIBECO trong năm 2004 – 2010 như sau:

Bảng 2.11 – Sản lượng sản xuất của TRIBECO giai đoạn 2004 – 2010.

DVT: triệu két/thùng.

CHỈ TIÊU	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng sản lượng sản xuất	8.26	8.48	6.96	6.54	6.57	5.56	5.69
- NGK có gaz	2.12	2.28	1.82	1.94	1.19	1.18	1.05
- NGK không gaz	1.34	1.86	1.87	2.21	3.61	3.00	3.2
- SDN chai	4.06	3.47	2.63	2.14	1.62	1.24	1.31
- SDN hộp bịch	0.20	0.27	0.25	0.14	0.11	0.06	0.13
- Trimilk hộp bịch	0.54	0.59	0.39	0.10	0.04	0.08	

Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất – kinh doanh TRIBECO 2004 – 2010.

Bảng 2.12 – Tỷ lệ tăng trưởng sản lượng sản xuất của TRIBECO 2004 – 2010.

ĐVT: %.

CHỈ TIÊU	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Tổng sản lượng	102.55%	82.15%	93.97%	100.36%	84.62%	102.33%
- NGK có gaz	107.38%	79.83%	106.91%	61.12%	99.15%	88.98%
- NGK không gaz	138.44%	100.86%	117.89%	163.24%	83.10%	106.66%
- SDN chai	85.50%	75.87%	81.37%	75.71%	76.54%	105.64%
- SDN hộp bịch	135.50%	89.77%	57.50%	74.67%	54.54%	216.66
- Trimilk hộp bịch	110.28%	65.69%	26.52%	40.57%	200%	

Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất – kinh doanh TRIBECO 2004 – 2010.

Căn cứ số liệu bảng 2.11 và 2.12, tình hình sản xuất của TRIBECO trong giai đoạn này có những biến động về sản lượng sản xuất. Tổng sản lượng sản xuất từ năm 2006 đến 2010 đã giảm đáng kể so với sản lượng sản xuất của năm 2004 và 2005. Trong đó mức sụt giảm đáng kể nhất là các loại nước giải khát có gaz : từ 2,12 triệu két thùng năm 2004 chỉ còn 1,19 triệu két thùng vào năm 2008 và chỉ còn 1,05 triệu vào năm 2010. Đây cũng chính là xu thế chung của thị trường nước giải khát.

Sản phẩm sữa đậu nành đóng trong các loại bao bì và sản phẩm sữa tươi Trimilk cũng có cùng tình trạng. Trong giai đoạn này, các sản phẩm sữa đậu nành, sữa tươi của TRIBECO mất dần ưu thế cạnh tranh. Các đối thủ cạnh tranh (Tân Hiệp Phát, Vinamilk) đã tấn công mạnh mẽ và lấn dần thị trường mà ưu thế trước đây thuộc về TRIBECO. Chỉ riêng mặt hàng sữa đậu nành trong giai đoạn này đã giảm 2,75 triệu két tương ứng 3,1 lần.

Tuy nhiên, các loại sản phẩm nước giải khát không gaz, có nguồn gốc thảo dược, nước ép trái cây, nước tinh khiết,.. đã có sự gia tăng mạnh và đều đặn qua từng năm trong giai đoạn 2004 – 2010 theo xu thế chung của tình hình, nhu cầu sử dụng thức uống trên thị trường. Mức gia tăng từ 1,34 triệu két thùng năm 2004 lên 3,61 triệu két thùng năm 2008 và giữ ở mức trên 3 triệu két thùng ở các năm 2009 – 2010.

b – Kết quả kinh doanh của TRIBECO 2004 – 2010.

Giai đoạn 2004 – 2010 là thời kỳ đầy khó khăn đối với TRIBECO. Ở thời điểm này, tình hình thị trường cạnh tranh nước giải khát diễn ra vô cùng ác liệt. Các công ty có tiềm lực mạnh về tài chính, marketing đã liên tục tấn công vào thị trường. Sản lượng bán ra của TRIBECO trong giai đoạn này đã bị ảnh hưởng nặng nề.

Bảng 2.13 – Sản lượng bán ra từ 2004 đến 2010

DVT: triệu két/thùng.

CHỈ TIÊU	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng sản lượng	7,90	7,84	6,08	5,94	6,29	5,85	5,90
Nước giải khát có gas	2,18	2,32	1,90	2,13	1,70	1,62	1,70
Nước giải khát không gas	5,72	5,52	4,18	3,81	4,59	4,23	4,20

(Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất – kinh doanh TRIBECO 2004– 2010)

Bảng 2.14 – Tỷ lệ tăng trưởng sản lượng bán ra của TRIBECO 2004 – 2010.

CHỈ TIÊU	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2010/2009
Tổng sản lượng	99.24%	77.55%	97.70%	105.89%	93,00	101,72
NGK có gaz	106.42%	81.90%	112.11%	79.81%	95,29	104,93
NGK không gaz	96.50%	75.72%	91.15%	120.47%	92,15	99,29

(Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất – kinh doanh TRIBECO 2004– 2010)

Tham khảo số liệu về tình hình kinh doanh các sản phẩm của TRIBECO ở bảng 2.13 và 2.14, sản lượng bán ra trong giai đoạn này năm sau kém hơn năm trước, nhất là trong năm 2007, sản lượng bán ra là thấp nhất (thấp hơn năm 2004 là 2,04 triệu két, thùng). Trong thời điểm này, TRIBECO đang tập trung cho việc di dời và xây dựng 2 nhà máy. Việc tháo dỡ máy móc thiết bị là một trong nhiều nguyên nhân gây nên sự sụt giảm sản lượng bán, mặc dù công tác dự trữ đã được chuẩn bị nhưng vẫn chưa đáp ứng kịp theo nhu cầu. Bên cạnh đó, năng lực cạnh tranh của TRIBECO cũng có xu hướng giảm trước các hoạt động marketing có hiệu quả của những đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Các chương trình bán hàng, khuyến mại của những doanh nghiệp này có sức hút và tác động mạnh đến các nhà phân phối, người tiêu dùng

thông qua nhiều hình thức mà phổ biến nhất là qua phương thức truyền thông và chiết khấu giá mua.

Theo kết quả nghiên cứu về xu hướng và hành vi tiêu dùng về nước giải khát thì nước giải khát không gaz có xu hướng gia tăng về mặt số lượng cũng như về mặt cơ cấu so với nước giải khát có gaz trong tổng thể, nhưng kết quả bán ra của TRIBECO về loại sản phẩm này (nước giải khát không gaz) nhất là đối với sản phẩm sữa đậu nành có sự giảm sút đáng kể và đi ngược lại với xu hướng chung của thị trường. Trong những năm trước 2005, sản phẩm sữa đậu nành TRIBECO chiếm một thị phần rất lớn (70% thị phần trên cả nước). Việc sụt giảm về loại nước giải khát không gaz này cũng như về sản phẩm sữa đậu nành đã làm ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả sản xuất và kinh doanh của TRIBECO trong giai đoạn 2004 – 2008. Các đối thủ cạnh tranh đã cho ra đời những sản phẩm thay thế (trà xanh 0 độ, C2, các loại nước ép quả,..) đã từng bước lấn dần và đi tới chiếm lĩnh thị phần của sản phẩm TRIBECO.

Bảng 2.15 – Doanh thu và hiệu quả hoạt động của TRIBECO (2004 đến 2010).

ĐVT: Tỷ đồng VN.

CHỈ TIÊU	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tổng doanh thu	222,97	286,84	269,69	320,61	397,76	477,97	479,88
Lợi nhuận sau thuế	19,09	8,99	5,71	8,69	15,23	-57,77	-62,03

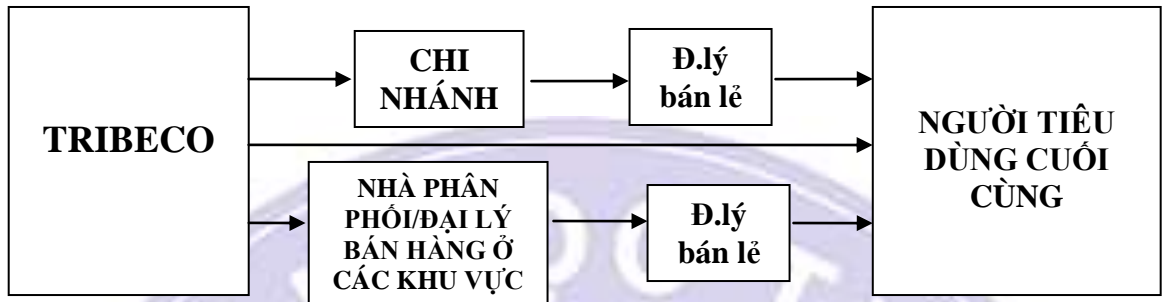
(Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất – kinh doanh TRIBECO 2004 – 2010)

Mặc dù sản lượng bán ra bị sụt giảm nhưng doanh thu bán hàng lại có chiều hướng ngược lại. Sự gia tăng doanh thu này chủ yếu là do sự tác động của việc tăng giá bán. Giá bán sản phẩm tăng lên nhằm bù đắp cho phần chi phí cho việc sản xuất sản phẩm tăng lên theo xu hướng chung của toàn xã hội.

Lợi nhuận sau thuế của những năm 2005 trở về sau là điều lo ngại của Hội đồng quản trị và ban Tổng Giám đốc. Nếu mức lợi nhuận của năm 2004 đạt 19,09 tỷ đồng thì vào năm 2006 chỉ còn 5,71 tỷ đồng (giảm 13,68 tỷ đồng tương đương 3,43 lần). Lợi nhuận của 2007 và 2008 có gia tăng nhưng đến năm 2009 và 2010 thì TRIBECO đã bị lỗ trong các hoạt động kinh doanh.

2.1.3 – Thực trạng Hệ thống kênh phân phối của TRIBECO.

Với hình thức bán hàng thông qua kênh phân phối truyền thống, các sản phẩm của TRIBECO được đưa ra thị trường và người tiêu dùng theo sơ đồ sau :



Hình 2.1 – Sơ đồ kênh phân phối của TRIBECO.

Các sản phẩm của TRIBECO được phân phối cho các Chi nhánh, các Đại lý bán hàng ở các khu vực trong cả nước. Từ các chi nhánh, các đại lý này, sản phẩm được đưa đến người tiêu dùng. Mặt khác, TRIBECO còn có hệ thống phân phân phối trực tiếp đến người tiêu dùng mà không thông qua sự phân phối của các đại lý.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh – Công tác bán hàng tại thành phố Hồ Chí Minh do “Bộ phận bán hàng thành phố “ đảm nhiệm. Giám đốc bán hàng thành phố trực tiếp quản lý và chỉ đạo xuyên suốt bộ phận bán này theo sự phân công của Ban Tổng Giám đốc. Giúp việc cho “Giám đốc bán hàng thành phố “ là các Giám đốc Khu vực, Điều phối viên khu vực. Mỗi khu vực phụ trách một địa bàn gồm một số quận, huyện và Khu vực tiêu thụ đặc biệt (nhà hàng, khách sạn, trường học, hội chợ,...).

Việc bán hàng được triển khai thông qua hệ thống kênh phân phối truyền thống bao gồm các đại lý và các route bán hàng trực tiếp của công ty ở các khu vực bán hàng.. Các đại lý sẽ đăng ký đơn hàng với điều phối viên khu vực của mình và công ty sẽ đảm nhận việc vận chuyển sản phẩm, hàng hóa đến kho của đại lý hoặc các điểm phụ của đại lý bằng các phương tiện vận chuyển của công ty hoặc công ty thuê. Trong một số trường hợp, đại lý có thể

tự vận chuyển hàng hóa của mình sau khi có sự phê duyệt của Giám đốc bán hàng thành phố..

Tại các tỉnh – Tương tự như cách vận hành tại thành phố Hồ Chí Minh, các đại lý sẽ nhận sản phẩm, hàng hóa do Công ty vận chuyển đến kho của đại lý hoặc các điểm phụ của đại lý bằng các phương tiện vận chuyển của công ty hoặc công ty thuê. Trong một số trường hợp, đại lý có thể tự vận chuyển hàng hóa của mình sau khi được công ty xem xét nhằm tránh trường hợp đại lý không vận chuyển về các tỉnh mà bán sản phẩm, hàng hóa tại địa bàn thành phố (do đại lý được bù chi phí vận chuyển).

Phụ trách công tác bán hàng ở các tỉnh là “Giám đốc bán hàng miền Đông”, “Giám đốc bán hàng miền Tây” . Giúp việc cho “Giám đốc bán hàng miền “ là các Giám đốc Khu vực, Điều phối viên khu vực. Mỗi khu vực phụ trách một địa bàn bao gồm một số tỉnh.

Đối với các chi nhánh tại Hà Nội và Đà Nẵng – Công ty tổ chức vận chuyển sản phẩm, hàng hóa cho các chi nhánh bằng đường thủy (Container) hoặc đường bộ căn cứ vào nhu cầu và kế hoạch bán hàng của chi nhánh đã được thông qua. Từ kho các chi nhánh sản phẩm, hàng hóa sẽ được phân phối đến người tiêu dùng thông qua kênh phân phối truyền thống như của công ty tại thành phố Hồ Chí Minh. Quản lý và điều hành các chi nhánh là các Giám đốc chi nhánh do Ban Tổng Giám đốc bổ nhiệm. Tương tự, giúp việc cho giám đốc chi nhánh là các giám đốc bán hàng khu vực và các giám sát bán hàng / Đại diện bán hàng.

Bảng 2.16 phản ánh hệ thống kênh phân phối của TRIBECO theo các khu vực địa lý trên phạm vi toàn quốc. Với mạng lưới phân phối như trên, việc vận hành và quản trị kênh phân phối đòi hỏi phải có một chiến lược và các công cụ thích hợp để phát huy hiệu quả của kênh.

BẢNG 2.16 – HỆ THỐNG PHÂN PHỐI PHÂN THEO KHU VỰC ĐỊA LÝ

KHU VỰC BÁN HÀNG	ĐỊA BÀN (QUẬN/ HUYỆN/ TỈNH)
TP. Hồ Chí Minh	
KHU VỰC 1	Quận: 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, Nhà Bè, Cần Giờ.
KHU VỰC 2	Quận: 3,11, Tân Bình, Phú Nhuận, Gò Vấp, Bình Tân, Tân Phú, Bình Chánh.
KHU VỰC 3	Quận: 2, 9, 12, Hóc Môn, Củ Chi, Thủ Đức, Bình Thạnh.
BP. Tiêu thụ đặc biệt	Nhà hàng – Khách sạn – Trường học – Hội chợ
Miền Đông	
MIỀN ĐÔNG 1	Đồng Nai, Bà Rịa – Vũng Tàu
MIỀN ĐÔNG 2	Bình Dương, Bình Phước, Đắk Nông.
MIỀN ĐÔNG 3	Ninh Thuận, Bình Thuận, Khánh Hòa, Lâm Đồng
Miền Tây	
MIỀN TÂY 1	Long An, Tiền Giang, Bến Tre, Tây Ninh
MIỀN TÂY 2	Trà Vinh, Vĩnh Long, Đồng Tháp, An Giang, Kiên Giang.
MIỀN TÂY 3	Cần Thơ, Hậu Giang, Sóc Trăng, Bạc Liêu, Cà Mau,
CHI NHÁNH ĐÀ NẴNG	Quảng Trị, Huế, Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Bình Định, Gia Lai, Daklak, Phú Yên.
CHI NHÁNH HÀ NỘI	Từ tỉnh Quảng Bình trở ra các tỉnh phía Bắc

Nguồn: Hệ thống phân phối TRIBECO 2010

Một số kết quả đạt được trong hoạt động kinh doanh của TRIBECO được xem xét dưới góc độ hiệu quả của kênh theo khu vực địa lý như sau:

Bảng 2.17 – Sản lượng bán 2004 – 2010 (theo khu vực)

ĐVT: Sản lượng: triệu kết/thùng

Khu vực	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CN Miền Bắc	0,44	0,73	0,74	1,24	1,95	2,38	2,53
CN Miền Trung	0,29	0,41	0,42	0,56	0,72	0,88	0,98
TP. Hồ Chí Minh	4,10	3,55	2,64	2,12	1,70	1,46	1,23
Miền Đông	2,03	2,02	1,23	1,05	0,86	0,42	0,31
Miền Tây	1,04	1,13	1,05	0,97	1,06	0,91	0,85
Tổng Cộng	7,90	7,84	6,08	5,94	6,29	5,85	5,90

Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh TRIBECO 2004 – 2010.

Bảng 2.18 – Doanh thu 2004 – 2010 (theo khu vực)

ĐVT: Tỷ đồng

Khu vực	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CN Miền Bắc	22,11	40,35	46,42	81,74	176,58	223,93	240,98
CN Miền Trung	13,39	22,54	23,37	32,25	54,67	59,98	64,88
TP. Hồ Chí Minh	87,27	101,71	98,69	95,64	104,47	97,74	92,23
Miền Đông	65,07	74,85	61,10	64,54	63,75	42,21	36,08
Miền Tây	35,13	47,39	39,61	46,44	71,77	51,11	45,71
Tổng Cộng	222,97	286,84	269,69	320,61	471,24	477,97	479,88

Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh TRIBECO 2004 – 2010.

Bảng 2.19 – Cơ cấu sản lượng 2004 – 2010 (theo khu vực)

DVT: %

Khu vực	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CN Miền Bắc	5,57	9,31	12,17	20,88	31,00	40,68	42,88
CN Miền Trung	3,67	5,23	6,91	9,43	11,45	11,62	16,61
TP. Hồ Chí Minh	51,90	45,28	43,12	35,69	27,03	24,95	20,84
Miền Đông	25,70	25,77	20,23	17,68	13,67	7,18	5,53
Miền Tây	13,16	14,41	17,27	16,33	16,85	15,57	14,41
Tổng Cộng	100	100	100	100	100	100	100

Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh TRIBECO 2004 – 2010.

Bảng 2.20 – Cơ cấu Doanh thu 2004 – 2010 (theo khu vực)

DVT: %

Khu vực	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CN Miền Bắc	9,92	14,07	17,21	25,50	37,47	46,85	50,21
CN Miền Trung	6,01	7,86	8,67	10,06	11,60	12,55	13,52
TP. Hồ Chí Minh	39,14	35,46	36,59	29,83	22,17	20,44	19,22
Miền Đông	29,18	26,09	22,84	20,13	13,53	8,83	7,52
Miền Tây	15,75	16,52	14,69	14,49	15,23	11,33	9,53
Tổng Cộng	100	100	100	100	100	100	100

Nguồn: Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh TRIBECO 2004 – 2010.

Sự tăng trưởng của mỗi khu vực/ miền địa lý được xem xét dưới góc độ sản lượng sản phẩm bán ra thì chi nhánh Hà Nội (miền Bắc) có sự tăng trưởng ổn định và đều đặn nhất. Sản lượng gia tăng qua từng năm về số tuyệt đối cũng như về tỷ trọng trong tổng sản lượng bán, tổng doanh. Trong 7 năm liên tục tăng trưởng cho thấy sự hoạt động có hiệu quả của quá trình quản trị và vận hành hệ thống kênh phân phối tại khu vực này. Từ sản lượng 0,44 triệu kết thùng (chiếm tỷ trọng 5,57% tổng sản lượng bán) của năm 2004, đến năm 2010 sản lượng của chi nhánh Hà Nội đã đạt 2,53 triệu kết thùng (42,88% SL bán ra) với mức tăng tuyệt đối là 2,09 triệu kết thùng tương ứng với 5,75 lần. Chi nhánh Đà Nẵng (miền Trung) cũng đạt mức tăng trưởng về sản lượng như khu vực miền Bắc về tính bền vững và đều đặn trong 7 năm hoạt động.

Khu vực các tỉnh miền Tây vẫn duy trì mức sản lượng xoay quanh sản lượng trung bình của 7 năm là 1 triệu kết thùng/năm. Thị trường miền Tây do những đặc thù riêng về nhu cầu sử dụng nước giải khát nên không bị ảnh hưởng lớn về mặt sản lượng (số tuyệt đối) trong cuộc chiến giành thị trường. Xét về mặt

cơ cấu của sản lượng bán so với tổng sản lượng bán ra thì khu vực miền Tây bị giảm không lớn.

Tồn thất to lớn nhất về mặt thị trường cũng như việc tổ chức, vận hành và quản trị kênh phân phối kém hiệu quả là khu vực thành phố Hồ Chí Minh và khu vực miền Đông. Đây là khu vực mang tính trọng điểm và cũng là thị trường mà bất cứ doanh nghiệp nước giải khát ở các tỉnh phía Nam đều muốn chiếm phần lớn trong “chiếc bánh” thị trường. Sản lượng bán ra ở 2 khu vực bán hàng này sụt giảm liên tục và cũng chính 2 khu vực này là nơi tiêu thụ, có sản lượng chiếm tỷ trọng lớn nhất trong toàn bộ sản lượng bán ra của TRIBECO (chiếm 51,90% và 25,70% vào năm 2004). Sản lượng ở 2 khu vực này bị sụt giảm chủ yếu là dòng sản phẩm Sữa đậu nành (là sản phẩm chủ lực của TRIBECO trong nhiều năm qua). Sản phẩm Sữa đậu nành ở khu vực này đã bị đối thủ cạnh tranh trực tiếp là Công ty TNHH Tân Hiệp Phát tấn công trực diện tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh miền Đông Nam bộ do chi phí bán hàng có mức thấp nhất trong các khu vực bán hàng. Hệ thống kênh phân phối ở 2 khu vực bán hàng này đã bị tê liệt và hoạt động kém hiệu quả.

Cơ cấu sản lượng bán của khu vực thành phố Hồ Chí Minh so với tổng sản lượng qua các năm diễn biến như sau: 51,90%/2004 – 45,28%/2005 – 43,12%/2006 – 35,69%/2007 – 27,03%/2008 – 24,95%/2009 và 20,84/2010. Sự sụt giảm về tỷ trọng trong tổng thể và về mức tuyệt đối là hệ quả tất yếu của công tác quản trị kênh.

Bảng 2.21 – Số lượng NPP/Đại lý của TRIBECO (2004 – 2010).

Sản lượng (kết/thùng/tháng)	Năm 2004		Năm 2005		Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Tỉnh	Tp.HCM	Tỉnh	Tp.HCM	Tỉnh	Tp.HCM	Tỉnh	Tp.HCM	Tỉnh	Tp.HCM	Tỉnh	Tp.HCM	Tỉnh	Tp.HCM
Dưới 200 k/t		66		81		98								
200 – dưới 500 kt	161	35	101	232	158	241								
500 – dưới 1.000	102	24	107	81	103	95	83	40	81		22	15	30	24
1000 – dưới 5.000	78	39	128	67	77	34	162	45	177	49	217	62	215	45
5.000 – dưới 10.000	6	2	5	2	3	3	8	3	6	2	5	2	4	1
Trên 10.000 k/t		4	1	2			3	1						
Tổng Cộng	347	170	342	465	341	471	256	89	264	51	254	79	249	70
	517		807		812		345		315		333		319	

Nguồn: Báo cáo Kế toán quản trị TRIBECO 2004 – 2010.

Căn cứ vào việc nghiên cứu về số lượng nhà phân phối (NPP)/đại lý của TRIBECO, các số liệu ở bảng 2.21 phản ánh:

- Xét về mặt số lượng – Tổng số NPP/đại lý của TRIBECO tăng nhanh trong năm 2005 và 2006 (từ 517 ở năm 2004 tăng lên 807/812 trong năm 2005/2006), nhưng sau đó giảm đột biến ở năm 2007 - 2010. Tham khảo thêm về sản lượng bán ra (bảng 1.17 và 1.18) của TRIBECO trong 5 năm: 2007 và 2008 cho thấy đây là dấu hiệu rất không bình thường trong quá trình hoạt động, quản trị kênh phân phối. Tuy trong giai đoạn này, TRIBECO có tái cấu trúc kênh phân phối cũng như việc điều chỉnh các biến thể trên kênh nhưng thực tế cho thấy rằng hệ thống kênh phân phối đã bị phá vỡ một cách nghiêm trọng tại khu vực thị trường mang tính trọng yếu là: thị trường tại Thành phố Hồ Chí Minh.

- Trong năm 2007 - 2010 TRIBECO đã tái cấu trúc lại hệ thống kênh phân phối theo hướng tập trung nguồn lực và thực hiện mô hình các nhà phân phối lớn, giảm dần và đi đến xóa bỏ các đại lý có sản lượng thấp. Với mô hình này, TRIBECO cho rằng điều kiện và việc thực hiện công tác dịch vụ khách hàng, chăm sóc khách hàng sẽ được tốt hơn và sẽ đạt được mục tiêu gia tăng sản lượng bán. Số liệu ở bảng 2.21 cho thấy trong năm 2007 và 2008 các đại lý có sản lượng dưới 500 kết,thùng/tháng đã không còn được duy trì và giảm đáng kể các đại lý có sản lượng có sản lượng bình quân tháng dưới 1.000 kết,thùng. Số lượng các nhà phân phối có sản lượng bình quân tháng từ 1.000 – 10.000 kết,thùng được gia tăng, trong đó sự gia tăng tập trung vào đối tượng có sản lượng bình quân từ 1.000 đến dưới 5.000 kết, thùng. Tuy nhiên, sự gia tăng chỉ tập trung ở 2 chi nhánh Hà Nội và Đà Nẵng và mục tiêu phát triển sức bán chỉ đạt được ở 2 chi nhánh/khu vực này. Trong khi đó tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh, với những đặc thù riêng biệt về điều kiện kinh doanh, mặt bằng kho, sức chứa của kho đều có giới hạn nên việc xóa bỏ sự tham gia kinh doanh của các đại lý có sản lượng bình quân tháng thấp đã góp phần làm mất sản lượng bán của toàn Công ty. Kết quả cho thấy rằng: năm 2007 - 2010 sản lượng bán tại khu vực thành phố Hồ Chí Minh đã sụt giảm quá nhiều.

- Hệ thống kênh phân phối ở thành phố Hồ Chí Minh và các khu vực miền Đông, miền Tây bị phá vỡ trong khi hệ thống kênh phân phối ở thị trường miền Bắc và miền Trung (nhất là ở miền Bắc) càng được củng cố.

Hệ thống kênh phân phối ở thị trường trọng điểm, truyền thống (khu vực thành phố Hồ Chí Minh và miền Đông) có chi phí bán hàng thấp nhất và mức đóng góp về hiệu quả là cao nhất đã bị tổn thất nặng nề. Sự phát triển thị trường và thị phần ở khu vực 2 chi nhánh miền Bắc và miền Trung không mang lại hiệu quả đáng kể do chi phí vận chuyển, dự trữ, bảo quản,.. quá tốn kém.

2.2 – Thực trạng về hoạch định Logistics của TRIBECO.

2.2.1 – Thực trạng phân tích tình thế phân phối, Logistics.

Trong thực tế hoạt động, việc phân tích tình thế các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài tác động đến hoạt động logistics của TRIBECO chỉ được xem xét ở cấp chức năng và chưa được ghi nhận lại dưới dạng văn bản. Những yếu tố đã được bộ phận logistics TRIBECO phân tích/nghiên cứu như sau:

2.2.1.1 – Phân tích tình thế các yếu tố bên ngoài.

a. Các chính sách của Nhà nước.

Bộ phận Logistics đã nghiên cứu những văn bản, chính sách của nhà nước có ảnh hưởng trực tiếp/gián tiếp đến việc hoạch định và triển khai thực thi các hoạt động logistics trong quá trình hỗ trợ công tác bán hàng của TRIBECO. Cụ thể như sau:

- *Hạn chế thời gian lưu thông của các phương tiện vận chuyển.*

Nhằm hạn chế việc ùn tắc giao thông trong các khu vực vực đô thị, nội ô,.. Nhà nước đã có những quy định hạn chế thời gian lưu thông vào khu vực thành phố/thị xã của các loại phương tiện vận chuyển có tải trọng trên 1,5 tấn. Những phương tiện vận chuyển này chỉ được phép lưu thông từ sau 20:30 đến trước 6:00 sáng hôm sau. Việc hạn chế thời gian lưu thông này đã làm ảnh hưởng đến tiến độ của hoạt động giao hàng. Thời gian giao hàng/vận chuyển phải được tính toán, bố trí phù hợp để vừa bảo đảm mục tiêu giao hàng đúng thời gian quy định đồng thời phải chấp hành những quy định của Nhà nước. Điều này là nhân tố góp phần làm tăng chi phí vận chuyển.

- *Hạn chế tốc độ lưu thông trên các tuyến đường.*

Đối với các tuyến đường trong thành phố/thị xã và những tuyến đường liên tỉnh đều bị điều chỉnh bởi quy định này. Tốc độ tối đa cho phép khi lưu thông trên các tuyến liên tỉnh không xuyên qua các khu dân cư chỉ được phép lưu thông với tốc độ tối đa không quá 80km. Trong thực tế địa hình địa lý của Việt Nam, khu vực dân cư san sát nhau trên các tuyến đường liên tỉnh., có những đoạn chỉ cách nhau vài chục km. Do đó thời gian giao hàng bị hạn chế rất nhiều bởi quy định này.

- *Hạn chế trọng tải trong quá trình chuyên chở.*

Theo quy định của Bộ Giao thông vận chuyển, việc hạn chế trọng tải được quy định đối với từng tuyến đường của từng khu vực địa lý. Mặt khác, việc quy định cấm chở quá tải trọng thiết kế cũng là nhân tố làm tăng phí vận chuyển.

- *Có quá nhiều trạm thu phí giao thông.*

Trên các tuyến đường từ Bắc chí Nam hiện nay đã có quá nhiều những trạm thu phí giao thông của các địa phương. Điều này cũng làm ảnh hưởng đến phí vận chuyển của TRIBECO.

- *Hệ thống đường sá giao thông hư hỏng nhiều ở các tuyến miền Tây.*

b. Nguồn cung ứng dịch vụ vận chuyển.

Bộ phận Logistics TRIBECO đã khảo sát/tìm hiểu nhiều đơn vị cung ứng dịch vụ vận chuyển: đường bộ, đường sắt và đường thủy về năng lực vận chuyển; giá cước vận chuyển; chất lượng dịch vụ và một số các yếu tố khác nhằm phục vụ cho việc ký hợp đồng vận chuyển, đáp ứng yêu cầu cơ bản cho công tác hoạch định logistics.

2.2.1.2 – Phân tích tình thế các yếu tố bên trong.

a. Chiến lược/Hệ thống phân phối.

Đây là điểm trọng tâm của quá trình phân tích để có những hoạch định phù hợp. Thực tế trong hoạch định logistics của TRIBECO, việc phân tích về hệ thống phân phối chỉ xem xét một số các nhân tố như: Sản lượng/doanh thu tiêu thụ của các khu vực theo vùng/miền; Số lượng Nhà phân phối/đại lý.

Các nhân tố quan trọng khác như: tần suất đặt hàng/nhận hàng; kích thước đơn hàng của các nhà phân phối/đại lý của từng khu vực; ... chưa được xem xét toàn diện để làm nền tảng/cơ sở cho hoạch định.

b. Nguồn nhân lực.

Bộ phận logistics TRIBECO đã thực hiện việc đánh giá năng lực chuyên môn của nhân viên trong bộ phận. Qua đánh giá, bộ phận đã thực hiện công tác tự đào tạo cho nhân viên, bổ sung và chia sẻ những kinh nghiệm thực tiễn nhằm góp phần cải thiện chất lượng công tác của từng phần hành trong chuỗi hoạt động logistics mà bộ phận đang thực thi nhiệm vụ.

c. Hệ thống thông tin/Cơ sở vật chất – kỹ thuật.

Việc phân tích/ đánh giá hệ thống thông tin Logistics được xem xét chỉ dưới góc độ bảo đảm thực hiện cho một số tác nghiệp như: tiếp nhận đơn hàng từ bộ phận bán hàng; thực hiện công tác điều vận (bố trí phương tiện giao hàng); quản lý tồn kho.

Qua phân tích cũng cho thấy hệ thống thông tin chưa thực sự đáp ứng cho nhu cầu tác nghiệp và bảo đảm cho các cải tiến chất lượng hoạt động logistics như về hệ thống phần cứng và phần mềm xử lý các quy trình.

Cơ sở vật chất – kỹ thuật chỉ được xem xét trên thực tế hiện hữu và công tác hoạch định logistics cũng dựa vào thực trạng đang hoạt động của TRIBECO.

Một số vấn đề đã được phân tích/xem xét:

- Tình hình sử dụng phương tiện vận chuyển của TRIBECO và thuê các đối tác bên ngoài về mặt số lượng và chất lượng dịch vụ (Out sourcing).
- Dung lượng các kho của TRIBECO (của TRIBECO và thuê ngoài).
- Hệ thống thông tin: Máy tính, Phần mềm.

d. Dịch vụ khách hàng

Yếu tố Dịch vụ khách hàng được khảo sát theo quy định theo định kỳ 3 tháng/lần nhằm làm cơ sở điều chỉnh các hoạt động. Tuy nhiên, sự phối hợp giữa Marketing – Bán hàng – Logistics chưa được đồng bộ và thống nhất nên chất lượng khảo sát chưa cao.

e. Tài chính.

Do TRIBECO có những thay đổi lớn về cơ cấu vốn và thành viên lãnh đạo cao cấp nên những thông tin cụ thể về nguồn lực tài chính không được phổ biến rộng rãi và cụ thể. Bộ phận Logistics chỉ dựa vào những phán đoán trong thực tế hoạt động để hoạch định.

2.2.2 – Thực trạng Hoạch định mục tiêu Logistics.

Trên cơ sở của quá trình phân tích tình thế các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong của TRIBECO, bộ phận Logistics chỉ xác định một số mục tiêu cho hoạt động như sau:

- *Bảo đảm tốt chất lượng dịch vụ khách hàng. Phấn đấu đạt tỷ lệ khiếu nại của khách hàng về vấn đề giao hàng dưới 5%/tổng số đơn hàng thực hiện.*
- *Tiết kiệm chi phí vận chuyển, chi phí logistics trên cơ sở tổng chi phí thấp nhất. Phấn đấu chi phí logistics đạt 8% - 9% /doanh thu.*

2.2.3 – Thực trạng hoạch định các nội dung hoạt động Logistics.

2.2.3.1 – Thực trạng hoạch định dịch vụ khách hàng và xử lý đơn hàng.

Xác định dịch vụ khách hàng là thước đo về mức độ hoạt động hiệu quả của hệ thống logistics trong việc tạo ra sự hữu dụng về mặt thời gian và địa điểm đối với sản phẩm, hoạt động dịch vụ khách hàng của TRIBECO trong thời gian qua được hoạch định thông qua các bước sau đây:

– Trước khi giao dịch

Các yếu tố trước khi giao dịch thường tập trung chủ yếu vào việc xây dựng chính sách dịch vụ khách hàng và chuẩn bị các điều kiện để triển khai việc thực hiện. Điều này có ảnh hưởng lớn đến nhận thức của khách hàng về doanh nghiệp cũng như mức độ hài lòng của họ đối với những gì mà doanh nghiệp sẽ mang đến cho họ. Không phải tất cả các yếu tố trước giao dịch đều có sự liên quan một cách trực tiếp đến các hoạt động logistics bởi lẽ các yếu tố này được hoạch định, thiết lập trước khi doanh nghiệp tiến hành các hoạt động tác nghiệp về những dịch vụ khách hàng. Một số hoạt động cụ thể mà TRIBECO đã thực hiện thông qua các công cụ như:

- *Xây dựng chính sách phục vụ khách hàng* – Trong vấn đề này, do TRIBECO là một doanh nghiệp thực hiện việc quản lý chất lượng bằng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000, vì vậy trong Chính sách chất lượng của TRIBECO đã được ban hành và thông báo rộng rãi trong cộng đồng thông qua các phương tiện truyền thông là: “Luôn luôn lắng nghe, luôn luôn đáp ứng và thỏa mãn các yêu cầu chính đáng của khách hàng là triết lý cũng như là phương châm hoạt động của toàn thể thành viên TRIBECO”.

- *Giới thiệu và cung cấp các văn bản về chính sách dịch vụ khách hàng* của TRIBECO cho khách hàng. Thông qua các văn bản này, khách hàng biết được các dịch vụ, các chính sách của TRIBECO đối với khách hàng trong từng thời gian cụ thể. Ngoài việc cung cấp cho khách hàng về những thông tin cần thiết, các văn bản này còn giúp cho khách hàng biết được những biện pháp, công việc cụ thể của khách hàng trong trường hợp những dịch vụ khách hàng không được TRIBECO đáp ứng.

Hàng tháng, thông qua hệ thống phân phối (nhân viên bán hàng, đại diện bán hàng, giám đốc bán hàng khu vực,...) khách hàng nhận được các thông tin về chính sách giá cả của sản phẩm trong tháng, mức chiết khấu khách hàng được hưởng trong tháng, năm,... bằng nhiều hình thức thông tin: văn bản, các brochure, hợp đồng tiêu thụ sản phẩm,...

- *Tổ chức bộ máy thực hiện các dịch vụ* – Ở một số doanh nghiệp, việc tổ chức bộ máy thực hiện có khác nhau. Đối với TRIBECO, Giám đốc Logistics chịu trách nhiệm trực tiếp thực hiện thông qua sự phối hợp với Giám đốc bán hàng và triển khai trên phạm vi toàn doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức và vận hành hiện tại của TRIBECO cho phép có sự hỗ trợ, phối hợp các chính sách đối nội cũng như đối ngoại của việc thực hiện các chính sách đó kể cả những hoạt động điều chỉnh khi cần thiết. Khách hàng của TRIBECO được tạo mọi điều kiện thuận lợi để tiếp cận với mỗi cá nhân trong doanh nghiệp, người mà có thể giải quyết được những yêu cầu của họ hoặc trả lời được những thắc mắc của họ, hạn chế tối đa trường hợp chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác.

• *Hướng dẫn/tư vấn cho khách hàng* – là công việc không thể thiếu được trong quá trình thực hiện dịch vụ khách hàng. Ngoài việc phát hành các văn bản, tài liệu,..TRIBECO còn tư vấn cho các khách hàng của mình phương thức mua hàng để đạt kết quả tốt nhất. Hướng dẫn khách hàng bảo quản hàng hóa, quản lý tồn kho trên cơ sở dự trữ tối thiểu và bảo đảm được tính sẵn sàng, kịp thời của hàng hóa.

– *Trong khi giao dịch.*

Các yếu tố trong giao dịch thông thường đều gắn liền với dịch vụ hàng hóa, một số các vấn đề đã được thực hiện như:

• *Tình hình dự trữ hàng hóa* – phản ánh khả năng sẵn sàng cung ứng hàng hóa, sản phẩm đáp ứng theo yêu cầu về hàng hóa của khách hàng. Tình hình tồn kho được quản lý xuyên suốt và cập nhật kịp thời về các loại sản phẩm, hàng hóa ở tất cả các kho của TRIBECO nhằm bảo đảm được tính khả thi của các đơn hàng. Sản phẩm, hàng hóa luôn được dự trữ và theo dõi về chủng loại, số lượng trên cơ sở căn cứ vào định mức dự trữ tồn kho đã được xây dựng.

• *Thông tin về hàng hóa* như: Lượng hàng hóa tồn kho, tình hình thực hiện đơn hàng, ngày chuyển hàng dự kiến/ thực tế, tình trạng của lô hàng, hàng bị trả về,... luôn được khách hàng quan tâm và mong muốn được tiếp cận. Vì vậy, TRIBECO luôn thông báo với khách hàng của mình về những thông tin trên. Tính chính xác của thông tin luôn được TRIBECO quan tâm hàng đầu, nhất là những thông tin về tình trạng đơn hàng và tình hình dự trữ hàng hóa.

- Khách hàng / nhân viên bán hàng (NVBH) / Đại diện bán hàng (ĐDBH) thông báo cho Điều phối viên khu vực bán hàng của mình về nội dung đơn hàng: số lượng từng chủng loại hàng hóa, ngày giao hàng,..

- Điều phối viên khu vực ghi nhận thông tin và chuyển đơn vào hệ thống máy tính để tiếp tục các công đoạn hoàn tất đơn hàng.

– *Sau khi giao dịch.*

Các yếu tố sau giao dịch của dịch vụ khách hàng được hỗ trợ cho sản phẩm sau khi sản phẩm, hàng hóa đã đến tay khách hàng. TRIBECO luôn nhận thức được

rằng – Việc duy trì và làm hài lòng khách hàng hiện có có lợi thế hơn việc tìm kiếm khách hàng mới. Một số các yếu tố sau giao dịch gồm:

- *Lắp đặt, bảo trì các thiết bị, phương tiện* hỗ trợ cho việc kinh doanh sản phẩm TRIBECO. Trong quá trình bán hàng, TRIBECO có chương trình trang bị các tủ làm lạnh sản phẩm cho các khách hàng của mình tại các điểm bán. Các thiết bị này được theo dõi và bảo trì hàng quý (định kỳ) và sửa chữa kịp thời ngay khi nhận được sự thông báo của khách hàng. Công việc này đã giúp cho TRIBECO và các khách hàng của mình có sự chia sẻ sâu sắc hơn trong quá trình cùng hợp tác kinh doanh.

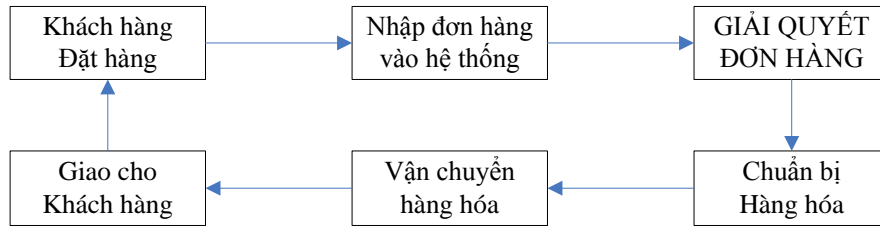
- *Theo dõi các sản phẩm trong quá trình lưu thông*, kinh doanh trên thị trường là một công việc vô cùng quan trọng mà TRIBECO luôn quan tâm đúng mức. Qua theo dõi, TRIBECO phát hiện những sai sót (nếu có) của sản phẩm và có những quyết định khắc phục, điều chỉnh đúng lúc, kịp thời hoặc phải thu hồi ngay lập tức những sản phẩm mà việc duy trì nó trên thị trường sẽ gây ảnh hưởng xấu đến sức khoẻ cộng đồng/ hình ảnh TRIBECO trên thương trường.

- *Giải quyết các than phiền, các khiếu nại và việc trả lại hàng hóa* là một trong những yếu tố góp phần giữ gìn mối quan hệ với khách hàng hiện có và cũng chính là yếu tố để phát triển, tìm kiếm khách hàng mới. Vì vậy, vấn đề này luôn được chú trọng và thực hiện.

Hoạt động giải quyết đơn hàng là hoạt động trọng tâm và chủ yếu của tiến trình Logistics trong doanh nghiệp. Chất lượng dịch vụ khách hàng và một số hoạt động khác đều chịu sự ảnh hưởng và tác động của hoạt động này. Trong thực tế tác nghiệp, chu trình đặt hàng bao gồm toàn bộ khoảng thời gian kể từ khi khách hàng đặt hàng (đơn hàng được tiếp nhận) cho đến khi sản phẩm/hàng hóa được giao đến khách hàng trong vòng 3 ngày (cự ly > 350km). Quy trình bao gồm các bước sau (Hình 2.2):

- - Tiếp nhận đơn hàng (từ khách hàng/NVBH/ĐDBH);
- - Đơn hàng được chấp nhận và được nhập vào hệ thống
- - Giải quyết đơn hàng;
- - Chuẩn bị hàng hóa theo yêu cầu (kiểm tra tồn kho, sản xuất,...);

- Vận chuyển và bốc xếp hàng hóa.



Hình 2.2 – Chu trình đặt hàng (nhìn từ góc độ khách hàng)

Trong quá trình nghiên cứu, khảo sát thu thập các số liệu nhằm đo lường kết quả một số các chỉ tiêu/nội dung trong hoạt động logistics. Kết quả như sau:

BẢNG 2.22 – Hoạt động giao hàng của bộ phận Logistics trong giai đoạn 2004 – 2010.

Số mẫu khảo sát: 145

Nội dung Khảo sát	Có		Không		Đôi khi chưa đúng	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đúng với số lượng so với đơn hàng	122	84,14	4	2,76	19	13,10
Đúng chủng loại so với đơn hàng	118	81,38	2	1,38	25	17,24
Đúng thời gian quy định	79	54,48	7	4,83	57	39,31
Đúng địa chỉ khách hàng	135	93,10	1	0,69	9	6,21

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát về hoạt động Logistics TRIBECO 2004 - 2010

Việc bảo đảm thực hiện đúng số lượng, chủng loại hàng hóa, việc cam kết, bảo đảm giao hàng đúng theo thời gian yêu cầu của khách hàng là những nội dung hết sức quan trọng trong quá trình thực hiện đơn hàng. TRIBECO đã công bố các mục tiêu chất lượng của mình về việc giảm khiếu nại của khách hàng về vấn đề giao hàng (dưới 5%). Mặt khác, đối với bộ phận logistics, việc bảo đảm đúng thời gian giao hàng là một yếu tố quan trọng để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của mình và điều này đã được cụ thể hóa tại mục tiêu chất lượng số 3 của bộ phận logistics TRIBECO.

Kết quả khảo sát của khách hàng về việc giao hàng được thể hiện qua bảng 2.22 trên đây đã phản ánh rõ nét về công tác dịch vụ khách hàng của TRIBECO trong thời gian qua (giai đoạn 2004 – 2010). Mặc dù các nội dung được khảo sát như: đúng số lượng, đúng chủng loại, đúng địa chỉ đạt được những kết quả

tương đối tốt nhưng **nội dung “Đúng thời gian quy định” đã không đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp đã đặt ra.**

Bảng 2.23 dưới đây phản ánh tình hình thực hiện đơn hàng trong các năm 2004 – 2010 của TRIBECO. Tổng số lượng các đơn hàng giảm dần qua các năm. Các khu vực Tp. Hồ Chí Minh, Miền Đông có mức giảm về số lượng rõ nét nhất. Trong thực tế, điều này cũng đã phản ánh thực trạng rất cụ thể: Thị phần và sản lượng ở 2 khu vực này đã giảm đáng kể do sự tấn công mạnh mẽ của các đối thủ cạnh tranh.

Khu vực miền Tây có sự giảm nhẹ về mặt sản lượng cũng như về kích thước đơn hàng.

Chi nhánh Hà Nội và Đà Nẵng có sự phát triển về mặt sản lượng, đặc biệt là chi nhánh Hà Nội. Sản lượng bán ra của chi nhánh Hà Nội tăng trưởng đều qua hàng năm và thị phần cũng từng bước được gia tăng.

BẢNG 2.23 – Tình hình thực hiện đơn hàng 2004 – 2010. (ĐVT: Đơn hàng)

KHU VỰC	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TP. HỒ CHÍ MINH	56.073	46.202	34.742	16.165	9.713	8.452	8.032
Miền Đông	12.312	7.722	6.919	7.323	4.637	2.291	1.853
Miền Tây	10.328	5.445	4.991	6.959	6.722	5.437	4.839
Chi nhánh Đà Nẵng	2.602	1.765	2.327	1.952	2.362	2.415	2.873
Chi nhánh Hà Nội	3.822	2.194	1.306	4.155	6.405	7.856	9.682
Tổng cộng	85.137	51.285	50.285	36.554	29.839	26.451	26.379

Nguồn: Báo cáo bộ phận Logistics TRIBECO.

2.2.3.2 – Thực trạng hoạch định dự trữ của TRIBECO

Đây là hoạt động mang tính chiến lược cao và TRIBECO đã cố gắng trong việc hoạch định cho hoạt động này ở tầm chiến lược. Các chính sách dự trữ được hoạch định theo kế hoạch kinh doanh của TRIBECO từng khu vực/vùng miền và đặc điểm tình hình sản xuất thực tế của TRIBECO.

Hoạch định hoạt động dự trữ có liên quan đến nhiều lĩnh vực/bộ phận trong toàn doanh nghiệp: nguồn lực tài chính; năng lực sản xuất của nhà máy; năng lực bán hàng; quy mô Kho; khả năng vận chuyển,..vì vậy, hoạch định hoạt động dự trữ được TRIBECO thực khá nghiêm túc, khoa học. Tuy nhiên, việc thiếu hàng cục

bộ trong từng thời điểm vẫn liên tục xảy ra. Điều này làm hạn chế và làm mất đi cơ hội bán hàng, tạo điều kiện thuận lợi cho đối thủ cạnh tranh tấn công vào hệ thống kênh phân phối của TRIBECO.

Xác định dự trữ là nội dung quan trọng trong công tác quản trị logistics, hoạt động này có tầm ảnh hưởng to lớn đến việc sản xuất – kinh doanh và hiệu quả của doanh nghiệp, do đó, *TRIBECO đã xây dựng định mức dự trữ sản phẩm/hàng hóa trên cơ sở xác định năng lực bán hàng, kế hoạch tiêu thụ sản phẩm và năng lực sản xuất của 2 nhà máy nhằm đáp ứng cho hoạt động sản xuất – kinh doanh của mình*

BẢNG 2.24 – Định mức dự trữ thành phẩm.

DVT: Két-Thùng/ ngày

STT	LOẠI SẢN PHẨM	DỰ TRỮ TỐI THIỂU	DỰ TRỮ TỐI ĐA
1	Sữa đậu nành chai	30.000	45.000
2	Nước ngọt chai	6.000	10.000
3	Nước tăng lực	6.000	10.000
4	Nước ngọt lon 330ml	10.000	20.000
5	PET 500ml	4.000	6.000
6	PET 1.500ml	4.000	6.000
7	Hộp – Bịch (Tetra Pak)	4.000	6.000
8	Trà xanh 100	60.000	80.000
9	Nước ép quả	8.000	12.000
10	Nước ép Jeno	4.000	6.000
	Tổng cộng	136.000	201.000

Nguồn: Quản lý tồn kho – BP Logistics

Mặc dù Công ty đã xây dựng chính sách dự trữ nhưng vẫn xảy ra tình trạng thiếu hàng trong những thời điểm nhất định.

Căn cứ vào kết quả khảo sát, khả năng đáp ứng sản phẩm/Hàng hoá của TRIBECO chỉ đạt mức tối đa 73,53% (đối với sản phẩm non – carbonat đóng trong lon) và mức thấp nhất là 52,94% (đối với các sản phẩm đóng trong bao bì giấy Tetra Pak).

Bên cạnh đó, cũng theo kết quả khảo sát/điều tra thì việc thiếu hàng do công tác hoạch định/dự báo chưa chính xác chiếm tỷ lệ 70,59%. (Bảng 2.25)

Bảng 2.25 - Tỷ lệ bảo đảm hàng hoá của TRIBECO giai đoạn 2004 - 2010

Nhóm sản phẩm được đóng trong chai thủy tinh	Tỷ lệ bảo đảm
* Sản phẩm có gas:	67.65%
* Sản phẩm không gas	70.59%
Nhóm sản phẩm được đóng trong chai nhựa PET	
* Sản phẩm có gas:	64.71%
* Sản phẩm không gas	70.59%
Nhóm sản phẩm được đóng trong lon	
* Sản phẩm có gas:	70.59%
* Sản phẩm không gas	73.53%
Nhóm sản phẩm được đóng trong hộp/bịch giấy TETRA PAK	52.94%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Các kết quả trên cho thấy rằng – Tuy TRIBECO có thực hiện việc hoạch định dự trữ nhưng chất lượng hoạch định chưa phù hợp và chưa đáp ứng được các yêu cầu phục vụ cho hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động logistics nói riêng. Có những sản phẩm dự trữ cao nhưng không tiêu thụ được và sản phẩm dự trữ thấp hơn xảy ra tình trạng thiếu hàng.

2.2.3.3 – Thực trạng hoạch định hệ thống Kho của TRIBECO.

Phạm vi kinh doanh của TRIBECO rộng khắp lãnh thổ Việt Nam. Vì vậy, hệ thống kho có một vai trò quan trọng nhất định trong chuỗi hoạt động logistics. TRIBECO đã tổ chức/hoạch định một hệ thống kho từ Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và Hà Nội (sau này là Hưng Yên). Công tác quản trị kho của TRIBECO do bộ phận Logistics đảm nhiệm hoạch định và tổ chức thực hiện.

Hoạch định hệ thống kho của TRIBECO được căn cứ vào:

- Kế hoạch bán hàng của các khu vực bán hàng theo vùng/miền
- Năng lực vận chuyển của TRIBECO (tự vận chuyển và thuê ngoài)
- Định mức dự trữ cho từng kho/vùng

theo một quy trình thống nhất, xuyên suốt, tuân thủ theo hệ thống pháp luật của Nhà nước về quản lý kho tàng: đăng ký kho, chứng từ, phòng cháy chữa cháy,.. và các quy định của TRIBECO về: chứng từ xuất nhập, bảo quản, kiểm kê,..

Nội dung hoạch định gồm:

- Vị trí đặt kho: bảo đảm thuận tiện cho việc giao nhận hàng hóa, đáp ứng được cho xe container ra vào chuyển hàng và xử lý các sự cố về hỏa hoạn nếu có xảy ra. Đối với khu vực miền Trung, chú ý đến việc độ an toàn của hàng hóa khi có mưa bão.
- Dung lượng kho: đáp ứng cơ bản cho việc dự trữ tối thiểu cho kế hoạch bán hàng của mỗi kho ở các khu vực Bắc – Trung – Nam.

Vì hệ thống Kho là nhân tố trọng yếu trong chuỗi hoạt động logistics nên những bất cập trong quá trình hoạch định hoạt động này sẽ có những tác động lớn đến hiệu quả hoạt động logistics, tại các kho ở Tp. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và Hà Nội/Hung Yên, hàng ngày các kho tổ chức việc kiểm tra tồn kho, hàng tháng kho được kiểm kê bởi bộ phận Logistics và cuối mỗi quý TRIBECO tiến hành kiểm kê ở cấp công ty để làm cơ sở đánh giá việc hoàn thành nhiệm vụ của bộ phận kho.

Bảng 2.26 – Dung lượng các kho của TRIBECO.

KHO	DIỆN TÍCH (m ²)	DUNG LƯỢNG (kết/thùng)	GHI CHÚ
7 Huỳnh Tịnh Của – Q.3	600	3.000	TRIBECO
Tổng kho Bình Dương (VSIP 2)	4.000	170.000	TRIBECO
Kho 35 Ngô Quyền – Tp. Đà Nẵng	900	50.000	THUÊ
Thị trấn Bàn – Hưng Yên	2.000	100.000	TRIBECO
Tổng cộng	7.500	323.000	

Nguồn: Danh sách kho, bãi của TRIBECO

Bảng 2.26 phản ánh số lượng kho và dung lượng từng kho. Trong đó, Kho thuộc sở hữu của TRIBECO là Kho 7 Huỳnh Tịnh Của, Tổng kho Bình Dương và Kho Hưng Yên, kho ở Đà Nẵng được thuê để sử dụng. Với diện tích 7.500m², dung lượng đạt tối đa theo hoạch định 323.000 kết/thùng. Tuy có tổ chức hoạch định về hoạt động này nhưng hiệu quả hoạch định trong thời gian qua chưa cao, làm hạn chế đến sự phát triển của hệ thống phân phối.

Hệ thống kho của TRIBECO chỉ giải quyết được một số các yêu cầu cơ bản phát sinh trong hoạt động sản xuất – kinh doanh. Chưa hoạch định lượng vật phẩm khuyến mại tồn kho phục vụ cho công tác Marketing và bán hàng.

2.2.3.4 – *Thực trạng hoạch định vận chuyển của TRIBECO.*

Vận chuyển có vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động logistics và có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh cùng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong chuỗi hoạt động logistics, vận chuyển cũng đã đóng góp phần tăng thêm giá trị gia tăng cho sản phẩm/hàng hóa/dịch vụ. Nếu sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ đến được với người tiêu dùng, khách hàng kịp thời theo yêu cầu của họ thì rõ ràng giá trị của sản phẩm đó đã được tăng lên.

Trong hoạt động vận chuyển, quá trình hoạch định đã được thực hiện căn cứ vào:

- Kế hoạch kinh doanh của TRIBECO ở các khu vực bán hàng trên phạm vi toàn quốc
 - Khả năng và mức dự trữ tại các kho thuộc hệ thống.
 - Khả năng tự vận chuyển và thuê ngoài (out sourcing)
 - Khả năng cung cấp và chất lượng dịch vụ của các đơn vị vận chuyển thuê ngoài.
 - Giá phí thuê vận chuyển theo từng phương thức
 - Phương thức vận chuyển: đường thủy; đường sắt và đường bộ
- Vận chuyển đường thủy: Hàng hóa được nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển nhận và đưa vào container (loại 20' / 40'), sau đó xe chuyên dùng kéo container đến Cảng Saigon và vận chuyển bằng đường thủy đến Cảng Đà Nẵng / Cảng Hải Phòng. Đơn vị vận chuyển dùng xe tải đưa container đến Kho của 2 Chi nhánh. Hình thức vận chuyển này được sử dụng dịch vụ Door to Door (Kho đến kho).
- Vận chuyển đường sắt: Chủ yếu dùng để trung chuyển hàng hóa cho 2 chi nhánh Hà Nội và Đà Nẵng. Hàng hóa được chứa trong container, xe vận chuyển ra ga Saigon và vận chuyển bằng đường sắt đến Ga Đà Nẵng/ Hà Nội và được đưa đến kho bằng xe.
- Vận chuyển đường bộ: Với hình thức vận chuyển này, TRIBECO sử dụng các xe từ các nguồn: xe của TRIBECO, xe thuê từ các doanh nghiệp

dịch vụ vận chuyển với nhiều tải trọng khác nhau, phù hợp với yêu cầu vận chuyển. Hàng hóa được giao đến khách hàng vẫn theo nguyên tắc “Kho đến kho”. Đây là hình thức được sử dụng phổ biến tại TRIBECO đối với việc giao hàng tại Tp.Hồ Chí Minh, các tỉnh và 2 Chi nhánh.

- Đặc điểm giao thông của từng vùng miền và phạm vi vận chuyển.

TRIBECO tổ chức hoạt động vận chuyển giao hàng đến các khách hàng của mình trên phạm vi cả nước. Do vậy, việc quy hoạch cung đường, tuyến/lộ trình đã được chú trọng nhằm đảm bảo tính kịp thời và tiết kiệm chi phí vận chuyển.

TRIBECO đã hoạch định các tuyến vận chuyển theo 3 khu vực địa lý vùng/miền:

Miền Bắc

Thành phẩm/hàng hoá được trung chuyển từ Tổng kho Bình Dương đến kho miền Bắc (đặt tại Hưng Yên). Từ đây, căn cứ vào đơn hàng của các khách hàng ở những khu vực miền Bắc sẽ được các đơn vị vận chuyển vận chuyển đến kho của khách hàng.

Miền Trung

Tương tự như ở khu vực miền Bắc, kho miền Trung được đặt tại thành phố Đà Nẵng và được phân phối đến khách hàng miền Trung theo những phương thức tương tự như ở khu vực miền Bắc.

Các tỉnh phía Nam và nam Trung bộ

Các khách hàng ở khu vực này sẽ được giao hàng từ tổng kho Bình Dương. Vận chuyển ở khu vực này tương đối thuận lợi hơn ở khu vực miền Bắc và miền Trung do cự ly, tuyến đường dễ bố trí phương tiện và kết hợp tải trọng.

Xác định rõ tầm quan trọng của công tác vận chuyển và giao nhận trong chuỗi hoạt động logistics, TRIBECO đã không ngừng cải tiến, áp dụng các công cụ, phương pháp quản trị tiên tiến hiện đại để tiến hành thực hiện công tác vận chuyển trong hoạt động logistics của mình.

Tình hình sử dụng phương tiện vận chuyển đường bộ của TRIBECO trong thời gian qua như sau:

BẢNG 2.27 – Tình hình sử dụng xe tải – 2004 – 2010 (ĐVT: Xe)

STT	CÔNG TY VẬN TẢI	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1	TRIBECO	21	21	21	20	20	18	18
	THUÊ NGOÀI	63	70	79	87	72	72	69
1	CTY CỔ PHẦN Ô TÔ SỐ 1	15	20	25	30	30	35	35
2	HTX PHÚ NHUẬN	20	20	22	22	15	12	15
3	CÔNG TY TNHH LIÊN LỤC ĐỊA	10	10	10	15	12	10	12
4	CÔNG TY NAM TRUNG BẮC	8	10	10	10	5	5	5
5	CÔNG TY TÂN MINH NGỌC	10	10	12	10	10	10	10
	TỔNG CỘNG	84	91	100	107	92	90	87

Nguồn: Báo cáo của bộ phận Logistics TRIBECO.

– Phạm vi vận chuyển.

BẢNG 2.28 – Tuyến vận chuyển các tỉnh khu vực phía Nam – Nam Trung bộ.

	TUYẾN VẬN TẢI	CỰ LY (km)	TUYẾN ĐƯỜNG
1	CAO NGUYÊN – NAM MIỀN TRUNG	320 650 680	Tp Hồ Chí Minh – Bảo Lộc – Đà Lạt Tp. HCM – Bình Phước – Dak Lak – Gia Lai – Kom Tum. Tp.HCM – Đồng Nai – Bình Thuận – Ninh Thuận – Nha Trang – Phú Yên – Bình Định (Quy Nhơn)
2	MIỀN ĐÔNG 1	125	Tp.HCM – Long Thành – Bà Rịa – Vũng Tàu
3	MIỀN ĐÔNG 2	100 140	Tp.HCM – Gò Dầu – Dầu Tiếng – Tây Ninh Tp.HCM – Bình Dương – Bình Phước
4	MIỀN TÂY 1	90 170	Tp.HCM – Long An – Tiền Giang – Bến Tre Tp.HCM – Cao Lãnh
5	MIỀN TÂY 2	220 350	Tp.HCM – Vĩnh Long – Trà Vinh Tp.HCM – Sa Đéc – Long Xuyên – Châu Đốc – Kiên Giang (Rạch Giá – Hà Tiên)
6	MIỀN TÂY 3	175 350	Tp.HCM – Cần Thơ – Hậu Giang Tp.HCM – Sóc Trăng – Bạc Liêu – Cà Mau

Nguồn: Tài liệu phân tuyến đường – bộ phận Logistics.

Địa bàn phân phối của TRIBECO được trải rộng khắp cả nước với. Căn cứ vào tình hình thực hiện đơn hàng, TRIBECO sẽ bố trí phương tiện vận chuyển phù hợp về: trọng tải, cự ly, khách hàng, cung đường,.. trên cơ sở tiết kiệm chi phí vận chuyển.

Với quan điểm thực hiện các dịch vụ khách hàng, thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng với chất lượng cao nhất trong đó vấn đề quan trọng nhất là bảo đảm được thời gian giao hàng đến các khách hàng, đại lý tại khu vực các tỉnh, bộ phận logistics TRIBECO đã thiết lập khung lộ trình một số tuyến đường vận chuyển của TRIBECO theo khu vực địa lý để thực hiện nhiệm vụ (Bảng 2.28).

Với những lộ trình vận chuyển (bảng 2.28), Tổ Điều vận (bộ phận Logistics – TRIBECO) sẽ sắp xếp hàng hóa, bố trí phương tiện vận chuyển cho từng khách hàng theo đơn hàng mà họ đã đặt. Hàng hóa sẽ được kết hợp giao cho các khách hàng dọc theo tuyến vận chuyển với nguyên tắc là “khối lượng của nơi đến cuối cùng phải lớn hơn 2/3 tổng tải trọng hàng hóa vận chuyển”. Nguyên tắc này nhằm bảo đảm bù đắp chi phí cho các doanh nghiệp trong quá trình cung cấp dịch vụ vận chuyển cho TRIBECO.

Tại khu vực Tp. Hồ Chí Minh, việc giao nhận hàng hóa thuận tiện hơn do cung đường, cự ly ngắn (tối đa là 30km) nên việc bố trí và kết hợp giữa cự ly và tải trọng rất dễ dàng, bảo đảm thông suốt quá trình vận chuyển.

Đối với 2 Chi nhánh Hà Nội và Đà Nẵng, hàng hóa được TRIBECO trung chuyển từ Tp. Hồ Chí Minh đến 2 chi nhánh. Phương thức vận chuyển chủ yếu là sử dụng container 20’ và 40’ được vận chuyển bằng các hình thức: đường thủy (90%), đường sắt (5%) và đường bộ (5%). Quá trình vận chuyển – giao hàng tại 2 chi nhánh cũng được phân chia theo 2 khu vực. Khu vực tại Hà Nội/Đà Nẵng – phương thức, bố trí tương tự như tại thành phố Hồ Chí Minh. Phương tiện vận chuyển chuyên dùng là các loại xe có tải trọng dưới 2 tấn. Khi giao hàng ở các khu vực các tỉnh khác ở phía Bắc (đối với Chi nhánh Hà Nội) và các tỉnh từ Quảng Trị trở vào đến Gia Lai, Quy Nhơn (đối với chi nhánh Đà Nẵng), phương tiện sử dụng có trọng tải 5 tấn trở lên để tiết kiệm chi phí vận chuyển và gia tăng khối lượng vận chuyển.

– *Chi phí vận chuyển.*

Tình hình thực hiện chi phí vận chuyển (giao hàng cho khách hàng) được thể hiện qua bảng 2.29 sau:

Bảng 2.29 – Tương quan về Chi phí vận chuyển – Doanh thu - Sản lượng của TRIBECO giai đoạn 2004 – 2010.

CHỈ TIÊU	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Doanh thu (tỷ đồng)	222,97	286,84	269,69	302,61	397,76	477,96	479,88
Tăng/giảm so với năm trước (%)	20,75	28,64	(5,97)	12,20	31,43	20,16	0,40
SLg vận chuyển (triệu két/thùng)	7,90	7,96	6,43	6,10	6,47	6,03	6,05
Tăng/giảm so với năm trước (%)	10,34	0,75	(19,22)	(5,13)	6,06	(6,80)	(0,33)
Chi phí vận chuyển (triệu đồng)	16,57	19,93	20,76	25,45	43,30	39,69	43,99
Tăng/giảm so với năm trước (%)	37,39	20,28	4,16	22,68	70,00	(8,34)	10,83
Giá v/c (1.000đ/k,th)	2,09	2,51	3,22	4,16	6,69	6,58	7,27
Tăng/giảm so với năm trước (%)	24,52	19,30	28,95	29,25	60,51	(1,64)	10,49
Chi phí vận chuyển/Doanh thu (%)	7,43	6,94	7,70	8,41	10,88	8,30	9,17
Tăng/giảm so với năm trước (%)	13,78	(0,09)	(10,59)	28,06	29,15	(23,71)	10,48

Nguồn: Báo cáo chi phí vận chuyển của TRIBECO 2004 – 2010.

Căn cứ vào bảng 2.29, chi phí vận chuyển của TRIBECO có sự gia tăng đột biến ở năm 2007 và 2008. Những nguyên nhân dẫn đến thực trạng này:

- Chi phí đầu vào của các ngành tăng cao, trong đó có lĩnh vực vận chuyển do chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính thế giới.
- Sự gia tăng sản lượng của các khu vực miền Trung, miền Bắc và những vùng cực Nam (Nam bộ) do bị các đối thủ cạnh tranh tấn công ở các khu vực thị trường trọng điểm và tiềm năng.
- Công tác hoạch định chưa thực sự tối ưu.

Điều này đã làm cho TRIBECO mất đi lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh kém.

2.2.3.5 – Thực trạng hoạch định Logistics thu hồi

Logistics thu hồi (logistics revert) là một hoạt động trong chuỗi hoạt động logistics. Hoạt động này nhằm mục đích thu hồi các sản phẩm hư hỏng, bảo vệ thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, tăng cường chất lượng dịch vụ khách hàng. Ngoài ra, hoạt động này còn thực hiện nhiệm vụ thu hồi các loại bao bì hoàn trả (vỏ chai thủy tinh) từ các nhà phân phối/đại lý/khách hàng về doanh nghiệp để tái sử dụng cho hoạt động sản xuất. Đây là 2 nhiệm vụ hàng đầu của logistics thu hồi.

TRIBECO đã hoạch định hoạt động logistics thu hồi trên cơ sở đáp ứng dịch vụ khách hàng về chất lượng hàng hóa và nhu cầu bao bì cho hoạt động sản xuất góp phần quan trọng vào việc giảm thiểu chi phí đầu tư vốn cho lĩnh vực marketing và sản xuất.

Nội dung hoạch định logistics thu hồi được thể hiện ở chính sách thu hồi sản phẩm của TRIBECO, các bước thực hiện việc thu hồi từ lúc tiếp nhận được thông báo cho đến khi thu hồi sản phẩm/bao bì về đến doanh nghiệp.

Xuất phát từ nội dung hoạch định như vậy, TRIBECO đã tổ chức một hệ thống thông tin nhằm thu nhận và xử lý kịp thời các thông tin về những sự than phiền của khách hàng đối với các dịch vụ khách hàng: giao hàng chậm trễ, thiếu hàng hóa, sản phẩm hỏng,... Trong thời gian qua TRIBECO đã thực hiện chính sách về việc thu hồi sản phẩm hỏng từ khách hàng. Theo chính sách này, tất cả các sản phẩm hư hỏng tại điểm kinh doanh của khách hàng đều được bộ phận logistics thu hồi ngay lập tức.

BẢNG 2.30 – Tình hình thu hồi sản phẩm hỏng 2004 – 2010 (ĐVT: Két – Thùng)

KHU VỰC	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tp. Hồ Chí Minh	4,280	4.698	7.181	6.907	10.695	9.568	4.898
Miền Đông	5.104	5.617	7.883	8.227	11.538	11.679	2.355
Miền Tây	6.933	6.914	9.258	9.234	14.145	13.839	954
Chi nhánh Đà Nẵng	546	296	672	1.100	746	1.245	820
Chi nhánh Hà Nội	448	437	363	1.973	967	847	1.216
Tổng cộng	17.311	17.953	25.357	27.440	38.054	35.484	10.243

Nguồn: Báo cáo tình hình thu hồi sản phẩm của bộ phận Logistics TRIBECO.

Bảng 2.30 trên đây cho thấy tình hình thu hồi sản phẩm hư hỏng (hoặc khách hàng cho là hư hỏng) trong các năm từ 2004 – 2010.

Kết quả khảo sát cho thấy thực trạng của việc giải quyết vấn đề này còn chậm (46,90%) và không kịp thời (17,24%).

Việc thu hồi bao bì hoàn trả (vỏ chai thủy tinh) cũng được thực hiện song song với hoạt động thu hồi sản phẩm hỏng. Khi nhận được yêu cầu từ bộ phận bán hàng hoặc yêu cầu thu hồi thể hiện trên chứng từ giao hàng, việc thu hồi được thực hiện theo đúng quy định.

Tình hình thu hồi bao bì hoàn trả phân theo khu vực bán hàng/địa lý trong thời gian qua như sau:

BẢNG 2.31 – Tình hình thu hồi vỏ chai thủy tinh 2004 – 2010 (ĐVT: triệu két)

KHU VỰC	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tp. Hồ Chí Minh	2,61	2,95	2,01	1,53	1,08	0,78	0,82
Miền Đông	1,31	1,18	0,64	0,42	0,38	0,25	0,22
Miền Tây	0,41	0,34	0,21	0,13	0,16	0,17	0,16
Chi nhánh Đà Nẵng	0,34	0,31	0,39	0,36	0,28	0,27	0,30
Chi nhánh Hà Nội				0,02	0,03	0,02	0,02
Tổng cộng	4,67	4,16	3,25	2,46	1,93	1,49	1,52

Nguồn: Báo cáo tình hình thu hồi sản phẩm của bộ phận Logistics TRIBECO.

2.2.4 – Thực trạng hoạch định chương trình thực hiện hoạt động Logistics

2.2.4.1 – Hoạch định nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng để thực hiện các nhiệm vụ chiến lược của doanh nghiệp. Trong quá trình thực hiện các hoạt động logistics của TRIBECO trong thời gian qua, nguồn nhân lực chưa được hoạch định đúng tầm chiến lược. Các nhân sự thuộc bộ phận logistics đa số chưa được đào tạo một cách bài bản về hoạt động logistics. Phần lớn là vừa làm vừa học và chỉ được huấn luyện tại chỗ, huấn luyện thực tế hiện trường do Giám đốc logistics phụ trách.

Việc hoạch định nhân lực cho hoạt động logistics: tuyển dụng, đào tạo,.. không được chú trọng. Các nhân sự tham gia vận hành/tác nghiệp hệ thống logistics được bố trí dựa vào tiêu chí “quen việc” nên những sai sót xảy ra là không tránh khỏi.

2.2.4.2 – Hoạch định hệ thống thông tin quản trị logistics.

Hệ thống thông tin có vai trò vô cùng quan trọng hoạt động logistics. Chính hệ thống thông tin và những công nghệ ứng dụng đã hỗ trợ cho hoạt động logistics bảo đảm được thông suốt và kịp thời. TRIBECO thiết lập hệ thống thông tin phục vụ cho các hoạt động kinh doanh của mình trong đó có hoạt động logistics theo hình thức sử dụng mạng LAN. Hệ thống thông tin được hoạch định trên cơ sở:

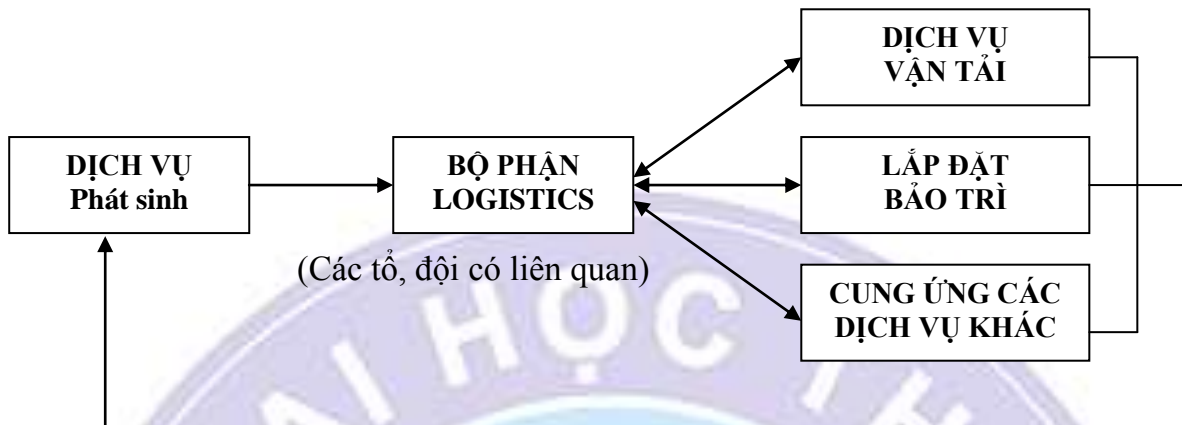
- Các thông tin trao đổi công việc giữa các thành viên với nhau (kể cả lãnh đạo cao cấp của TRIBECO) đều được thông qua hệ thống email nội bộ của TRIBECO.
- Các thông tin chuyển ra bên ngoài khi sử dụng địa chỉ của TRIBECO được quản lý và phân cấp/phân quyền theo vị trí/chức vụ công tác để tránh việc rò rỉ thông tin.
- Tất cả các đơn hàng và quá trình xử lý đơn hàng được thực hiện trên mạng của TRIBECO nhằm bảo đảm tính thống nhất và đồng bộ. Qua đó, tăng cường khả năng kiểm soát về chất lượng thực hiện.
- Mỗi khu vực địa lý (miền Nam, miền Trung và miền Bắc) đều được lắp đặt 1 máy chủ để phục vụ cho hệ thống thông tin được diễn ra thông suốt.

Tuy nhiên, chất lượng thiết bị chưa đồng đều và đạt được những yêu cầu như mong muốn nhằm bảo đảm cho sự vận hành và phát triển của logistics. Phần mềm chuyên dùng cho hoạt động xử lý đơn hàng, vận chuyển cũng chưa được trang bị đúng mức. Do đó, đã làm hạn chế quá trình tác nghiệp/ thực thi.

Một trong những nội dung quan trọng của quản trị logistics là quản trị hệ thống thông tin rất phức tạp trong toàn bộ quá trình này. Hệ thống thông tin logistics tại TRIBECO bao gồm:

- *Thông tin trong nội bộ từng tổ chức thuộc hệ thống logistics TRIBECO*
 - Tất cả các bộ phận trong toàn hệ thống logistics đều được liên kết chặt chẽ với nhau thông qua các phương tiện: hệ thống mạng nội bộ, hệ thống điện thoại (nội bộ, cố định, di động,..). Hệ thống logistics TRIBECO bao gồm các tổ, đội trực thuộc trực tiếp bộ phận logistics TRIBECO; các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ vận chuyển cho TRIBECO; các doanh nghiệp cung ứng các dịch vụ khác: nhiên liệu, phụ tùng sửa chữa, lắp đặt, bảo trì thiết bị nâng, thiết bị lạnh,.... Tất cả các thành viên trong hệ thống logistics TRIBECO được nối kết, trao đổi thông tin chính xác, kịp thời nhằm mục tiêu hoàn thành nhiệm vụ chung của hệ thống logistics trong quá trình thực hiện các chức năng của mình, góp phần tạo ra hiệu quả chung của TRIBECO.

Hình 2.3 dưới đây mô tả tóm tắt quá trình hoạch định trao đổi thông tin trong nội bộ hệ thống logistics TRIBECO.

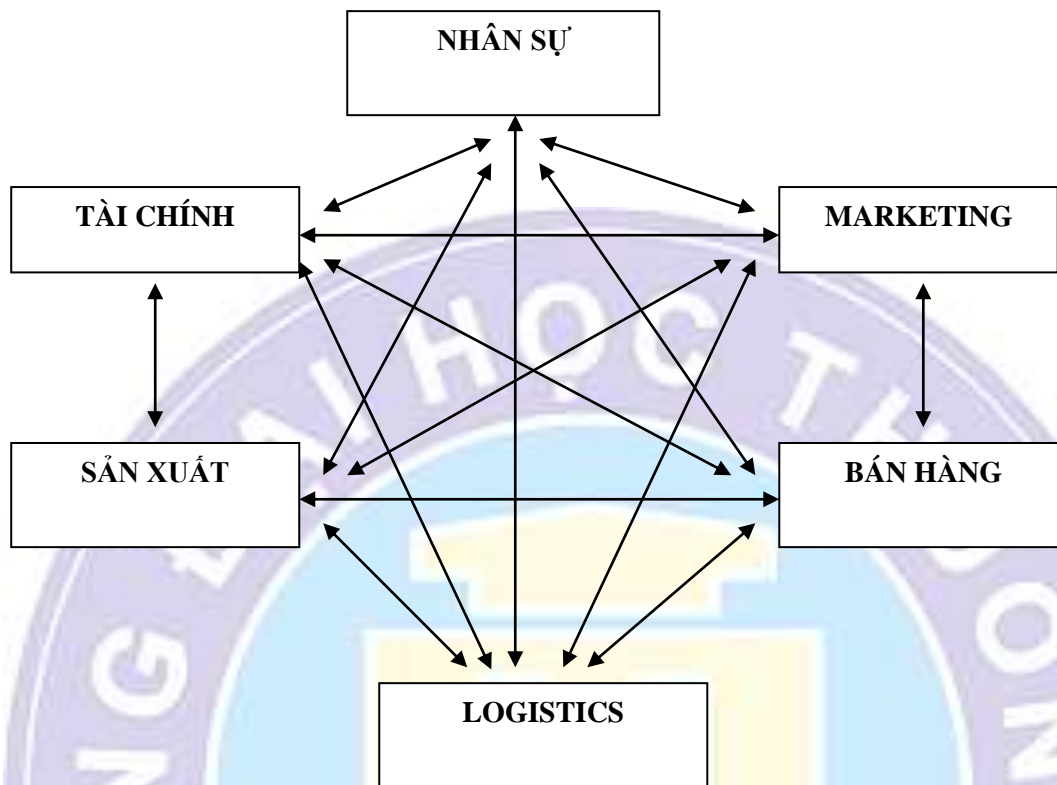


Hình 2.3 – Quá trình vận hành hệ thống thông tin nội bộ hệ thống Logistics

Căn cứ sự mô tả từ hình 2.3, khi có dịch vụ (bất kỳ, có liên quan đến chức năng logistics) phát sinh, thông tin từ khách hàng, đối tác,.. được chuyển đến bộ phận logistics TRIBECO. Sau khi tiếp nhận và phân loại thông tin, thông tin được chuyển đến bộ phận cung cấp dịch vụ có liên quan để tiến hành các thủ tục cần thiết theo quy trình. Sau đó các bộ phận cung ứng dịch vụ có liên quan tiến hành giải quyết theo nghiệp vụ.

- Thông tin trong từng bộ phận chức năng của TRIBECO – Các bộ phận chức năng của TRIBECO: Nhân sự, Tài chính, Marketing, Sản xuất, Bán hàng, Logistics ... được kết nối với nhau thông qua hệ thống mạng thông tin nội bộ của TRIBECO (LAN). Tất cả các thông tin từ bộ phận này được chuyển đến các bộ phận khác (kể cả Hội đồng quản trị, Ban Tổng Giám đốc) đều thông qua hệ thống mạng này. Hàng ngày, hàng giờ các thông tin được trao đổi liên tục theo nhu cầu công việc và các vấn đề phát sinh đều được giải quyết một cách nhanh chóng, kịp thời. Một số ví dụ minh họa như: Bộ phận bán hàng cần đặt một loại sản phẩm nào đó để phục vụ cho một sự kiện nhằm gia tăng hình ảnh TRIBECO, thông qua hệ thống email nội bộ, bộ phận bán hàng chuyển thông tin đến bộ phận logistics và bộ phận sản xuất. Căn cứ vào đề nghị, các yêu cầu bộ phận logistics và bộ phận sản xuất sẽ thực hiện theo nội dung trên email.

Hình 2.4 dưới đây mô tả tóm tắt một số hoạt động trao đổi thông tin trong từng bộ phận chức năng trong TRIBECO.



Hình 2.4 – Quá trình trao đổi thông tin giữa các bộ phận chức năng – TRIBECO

Tuy nhiên, về việc đầu tư cho hệ thống mạng máy tính chưa đồng bộ và kịp thời. Đa số các máy tính đã cũ, các phần mềm chưa được nâng cấp theo tình hình phát sinh của công việc. Điều này cũng đã làm hạn chế hiệu quả công tác thông tin của cả hệ thống.

2.2.4.3 – Hoạch định ngân quỹ hoạt động logistics.

Do TRIBECO trong giai đoạn 2005 – 2007 bị thiếu vốn và giai đoạn 2007 – 2008 có những thay đổi/tái cấu trúc về tổ chức lãnh đạo cao cấp nên nguồn lực tài chính gặp qua nhiều khó khăn. Các hoạch định về tài chính cho hoạt động logistics chỉ mang tính chấp vá, tạm thời và chủ yếu chỉ hoạch định theo tình thế.

Ngân quỹ cho hoạt động logistics được bộ phận logistics dự toán/hoạch định hàng năm dựa theo kế hoạch sản lượng bán ra của TRIBECO. Các nội dung hoạch định ngân quỹ bao gồm:

- Chi phí vận chuyển: hoạch định chi tiết theo từng khu vực bán hàng.
- Chi phí mua vỏ chai thủy tinh: Được hoạch định trên cơ sở xác lập ngày chiếm dụng bao bì ngoài hệ thống của từng khu vực.
- Chi phí hao hụt vỏ chai trong sản xuất.
- Chi phí mua Palet kê/chứa hàng.
- Chi phí hàng hóa hư hỏng tại kho.
- Chi phí nhiên liệu, vật tư, phụ tùng thay thế cho đội xe TRIBECO.

2.2.5 – Kiểm soát Logistics

2.2.5.1 – Chất lượng dịch vụ khách hàng.

Dịch vụ khách hàng là sản phẩm của chuỗi hoạt động logistics và cũng là thước đo trình độ, năng lực quản trị logistics. Quá trình hoạch định việc đo lường chất lượng dịch vụ khách hàng của TRIBECO trong thời gian qua được hoạch định và thực hiện như sau:

- Hàng quý, TRIBECO tiến hành gửi các phiếu khảo sát/thăm dò đến khách hàng để về hoạt động giao hàng đến các đại lý/NPP.
- Nội dung gồm các tiêu chí: “4 đúng”: Số lượng - chủng loại - thời gian và địa chỉ.
- Sau khi nhận được sự phản hồi của khách hàng, bộ phận Logistics sẽ tiến hành thống kê/đo lường và có những điều chỉnh kịp thời.

Tuy nhiên, quá trình hoạch định thiếu những quy trình cụ thể về thời gian đo lường cũng như thăm định tính chính xác của những phản hồi.

2.2.5.2 – Tổng chi phí Logistics.

Để kiểm soát và có những điều chỉnh kịp thời nhằm tăng cường tính hữu hiệu, sự phối hợp trong quá trình điều phối, TRIBECO cũng đã có tổ chức thực hiện việc quản lý chi phí logistics.

Hoạch định nội dung này bao gồm:

- Thu thập/thống kê các khoản chi phí cho hoạt động logistics ở từng tác nghiệp cụ thể: chi phí dịch vụ khách hàng, chi phí quản lý kho, chi phí vận chuyển,...

- Tiến hành tổng hợp, phân tích và đánh giá tổng chi phí thực hiện theo mỗi đơn vị sản phẩm tiêu thụ/vận chuyển.
- Điều chỉnh/cải tiến những tác nghiệp làm tăng chi phí logistics.

Trong thực hiện hoạch định, phương pháp đã tỏ ra chưa thực sự phù hợp và thiết bị công cụ chưa đáp ứng được quy mô của công việc:

- Cách ghi nhận số liệu
- Các phần mềm chuyên dụng chưa được trang bị.

Tổng chi phí logistics là một trong những tiêu chí đánh giá hoạt động logistics. Chi phí logistics phản ánh trình độ, năng lực quản trị của doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất - kinh doanh và có tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, chi phí logistics cũng là nhân tố quan trọng góp phần xác lập lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Bảng 2.33 và 2.34 dưới đây phản ánh thực trạng chi phí logistics và tỷ lệ chi phí logistics so với doanh thu của TRIBECO trong thời gian qua.

Bảng 2.32 - Tổng chi phí Logistics của TRIBECO 2004 – 2010.

DVT: tỷ đồng

NỘI DUNG CHI PHÍ	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
DOANH THU	222,97	286,84	269,69	320,61	397,76	477,96	479,88
CHI PHÍ D.VỤ KHÁCH HÀNG	3,21	3,57	4,05	4,49	4,85	4,52	4,66
CHI PHÍ THÔNG TIN	1,62	1,73	1,88	1,96	2,05	2,12	2,55
CHI PHÍ VẬN CHUYỂN	16,57	19,93	20,76	25,45	43,30	39,69	43,99
CHI PHÍ DỰ TRỮ	1,29	1,53	1,89	2,05	2,86	3,14	2,95
TỔNG CỘNG	22,69	26,76	28,58	33,95	53,06	49,47	54,15
% SO VỚI NĂM TRƯỚC		17,94	6,80	18,79	56,29	(6,76)	9,46

Nguồn: Báo cáo của BP Logistics 2004 – 2010.

Bảng 2.33 - Tỷ lệ chi phí Logistics so với doanh thu 2004 – 2010.

NỘI DUNG CHI PHÍ	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
CHI PHÍ D.VỤ KHÁCH HÀNG	1,44	1,24	1,50	1,40	1,22	0,94	0,97
CHI PHÍ THÔNG TIN	0,72	0,60	0,70	0,61	0,51	0,43	0,53
CHI PHÍ VẬN CHUYỂN	7,43	6,95	7,70	7,94	10,88	7,67	9,16
CHI PHÍ DỰ TRỮ	0,58	0,53	0,70	0,64	0,73	1,31	0,62
TỔNG CỘNG	10,17	9,33	10,60	10,59	13,34	10,35	11,28

Nguồn: Báo cáo của BP Logistics 2004 – 2010.

Căn cứ vào số liệu ở bảng 2.32 và 2.33, tổng chi phí logistics đều gia tăng mức tuyệt đối qua hàng năm. Trong những năm 2004 – 2007 và 2009, tỷ lệ tổng chi phí logistics chiếm tỷ lệ khá bình ổn, trung bình khoảng 10,28%. Các chi phí về

dịch vụ khách hàng, thông tin và dự trữ cũng ở mức độ khá bình ổn. Tuy nhiên, trong 2008 thì mức tổng chi phí logistics đã có dấu hiệu gia tăng đột biến, chiếm tỷ lệ so với doanh thu là 13,34%.

Sự gia tăng tổng chi phí logistics của TRIBECO trong giai đoạn này thực sự là mối quan tâm của các nhà hoạch định/quản trị của doanh nghiệp và cần phải có những giải pháp cụ thể để cải thiện tình hình cho những niên độ sau.

2.3 – Đánh giá chung

Qua phân tích thực trạng hoạch định và hoạt động Logistics của TRIBECO trong thời gian qua dựa trên cơ sở có xem xét sự tác động hỗ trợ của các yếu tố môi trường vĩ mô, các yếu tố bên ngoài và những yếu tố nội tại của TRIBECO (nhất là thực trạng của hệ thống kênh phân phối, tài chính,..) đã có những ảnh hưởng đến chất lượng và kết quả hoạch định và hoạt động Logistics, một số kết luận được rút ra như sau:

2.3.1 – Những kết quả đạt được trong hoạch định Logistics của TRIBECO.

- Đã có tiến hành việc phân tích tình thế logistics bao gồm các yếu tố bên trong và bên ngoài để làm cơ sở hoạch định tuy chất lượng phân tích chưa cao.
- Hoạch định dịch vụ khách hàng bao gồm đầy đủ các yếu tố: trước khi giao dịch – trong khi giao dịch –sau khi giao dịch.
- Đã hoạch định và xây dựng được hệ thống thông tin logistics tương đối hoàn chỉnh phục vụ cho các hoạt động Logistics trong quá trình vận hành, khai thác hệ thống thông tin này.
- Hoạch định các hoạt động dự trữ /quản lý kho đáp ứng được một số yêu cầu phục vụ cho công tác bán hàng.
- Nội dung hoạch định về hệ thống Kho đáp ứng được các yêu cầu cơ bản phục vụ cho các hoạt động dự trữ, phân phối và sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp.
- Phương pháp và nội dung hoạch định hoạt động vận chuyển đầy đủ những yếu tố cơ bản, trong quá trình thực thi đáp ứng được các yêu cầu về vận

chuyển sản phẩm/hàng hóa cho các hoạt động sản xuất – kinh doanh và mục tiêu phân phối của TRIBECO trong phạm vi toàn quốc.

- Hoạch định phân tích, đánh giá hoạt động Logistics được thực hiện nghiêm túc, công phu và có cơ sở khoa học từ đó giúp doanh nghiệp có những điều chỉnh kịp thời, phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

- Là công cụ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc nâng cao sức cạnh tranh thông qua các hoạt động cụ thể trong việc góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống phân phối, marketing – mix.

2.3.2 – Những hạn chế/tồn tại trong hoạch định Logistics của TRIBECO.

- Chưa hoạch định đầy đủ các chỉ tiêu đo lường về chất lượng dịch vụ khách hàng.
- Chưa phân loại khách hàng theo khả năng kinh doanh và mức đóng góp của họ để có những chính sách phù hợp.
- Chưa hoạch định thiết kế cấp độ về mức độ dịch vụ khách hàng để có những ứng xử phù hợp hoặc phương án giải quyết đối với những khách hàng trung thành/tiềm năng trong trường hợp thiếu hàng, hoặc khi có những chương trình khuyến mại.
- Hoạch định dự trữ còn mang tính chủ quan, cảm tính. Chính sách dự trữ chưa được hoạch định và trong quá trình hoạch định tính khoa học chưa cao.
- Hoạch định về hệ thống kho chưa xem xét/nghiên cứu đến khả năng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai, còn mang tính ngắn hạn. Cụ ly giữa các kho phục vụ cho các khu vực/vùng bán hàng chưa đáp ứng được tính kịp thời và quan trọng là chi phí trung chuyển cao làm giảm hiệu quả hoạt động logistics về quan điểm “tối thiểu hóa chi phí”.
- Hoạch định các tuyến đường giao hàng trong hoạt động vận chuyển chưa đầy đủ, chưa phát huy lợi thế trong vận chuyển để góp phần giảm mức dự trữ của các kho.

- Chính sách thu hồi sản phẩm hỏng và bao bì hoàn trả còn nhiều bất cập trong hoạch định logistics thu hồi. Nội dung, quy trình các bước xử lý các sản phẩm trong logistics thu hồi chưa được hoạch định cụ thể làm giảm hiệu quả của doanh nghiệp.

2.3.3 – Nguyên nhân.

2.3.3.1 – Chủ quan.

- Nguồn nhân lực TRIBECO nói chung và bộ phận Logistics nói riêng chưa đáp ứng được các yêu cầu công việc trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Đa số nhân viên bộ phận Logistics chưa được đào tạo chính quy, bài bản về nghiệp vụ Logistics mà chỉ được huấn luyện tại chỗ và dựa vào kinh nghiệm thực tế làm việc.
- Cơ sở hạ tầng, công cụ hỗ trợ nhất là các phương tiện hiện đại (phần mềm chuyên dùng, hệ thống máy vi tính,..) còn thiếu làm hạn chế đến hiệu quả hoạch định hoạt động Logistics.
- Thiếu sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cung ứng, sản xuất, bán hàng và marketing. Các chương trình marketing không được thông báo và triển khai kịp thời đã làm công tác hoạch định về các hoạt động dự trữ, vận chuyển chưa phù hợp.
- Thiếu các quy trình tác nghiệp liên bộ phận phục vụ cho công tác bán hàng.
- Dự báo sản lượng không chính xác.

2.3.3.2 – Khách quan.

- Chính sách/quy định của nhà nước về giao thông thay đổi liên tục và không đồng nhất ở các khu vực/vùng làm công tác hoạch định gặp nhiều khó khăn về việc hoạch định khu vực kho, tuyến đường vận chuyển, thời gian giao hàng,...
- Khủng hoảng kinh tế toàn cầu gây khó khăn chung cho nền kinh tế, giá cả vật tư, nguyên liệu tăng cao, nhà cung ứng không đáp ứng kịp thời theo

yêu cầu của doanh nghiệp làm công tác hoạch định luôn thay đổi và đôi khi không kịp thời và đầy đủ.

2.3.4 – Những vấn đề đặt ra trong hoạch định Logistics của TRIBECO.

Qua thực trạng hoạch định và hoạt động Logistics của TRIBECO, căn cứ vào kết quả của cuộc khảo sát hoạt động Logistics TRIBECO giai đoạn 2004 – 2010 nhằm tổng kết, đánh giá và rút ra những nguyên nhân làm hạn chế công tác hoạch định, từ đó xây dựng định hướng, đề xuất các giải pháp cho việc hoàn thiện các nội dung hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO trong tương lai, một số vấn đề cần được nghiên cứu/xem xét như sau:

2.3.1.1 – Nhận thức về hoạt động và tầm quan trọng của chuỗi hoạt động Logistics của một số thành viên TRIBECO còn hạn chế.

Tuy hoạt động Logistics được các nhà quản trị cấp cao của TRIBECO từng bước thừa nhận sự quan trọng của nó trong hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp nhưng mức độ quan trọng của hoạt động Logistics vẫn chưa được nhận thức một cách đầy đủ. Vẫn còn tư tưởng cho rằng, hoạt động Logistics chỉ là những tác nghiệp về kho, vận chuyển và một số công việc hỗ trợ khác cho bộ phận marketing, sản xuất, bán hàng... Sự nhận thức chưa đúng mức về vai trò của Logistics đã làm hạn chế tầm hoạt động của Logistics trong TRIBECO mà cụ thể thông qua các kết quả/hiệu quả chung của toàn doanh nghiệp trong thời gian qua. Cũng chính vì sự nhận thức này mà sự liên kết các hoạt động kinh doanh và sự đầu tư cho hoạt động logistics còn mang tính cấp thời, thiếu tính dài hạn.

2.4.1.2 – Công tác hoạch định chưa mang rõ nét tính chiến lược, còn mang tính chiến thuật và tác nghiệp.

Hệ thống chiến lược hoạt động sản xuất – kinh doanh của TRIBECO hàng năm chỉ xem xét và hoạch định chiến lược về Marketing, Sản phẩm và một số chiến lược về hoạt động bán hàng mà không có chiến lược Logistics một cách cụ thể xứng với tầm mức quan trọng của nó. Vì thế, trong nội dung hoạch Logistics chỉ được xem xét ở cấp chức năng/bộ phận chứ không xem xét hoạt động logistics

ứng xử ở cả 2 cấp: tác nghiệp và chiến lược. Với nội dung hoạch định như vậy đã làm hạn chế về tầm hoạt động của Logistics cũng như trong việc nhìn nhận và phối hợp giữa các bộ phận chức năng với nhau. Hoạch định Logistics chỉ được xem xét ở góc độ chức năng sẽ không phát huy hết vai trò của nó trong doanh nghiệp nói chung và trong phân phối nói riêng. Trong khi đó Logistics chính là hoạt động mang lại giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Giá trị gia tăng này được biểu hiện cụ thể dưới hình thái giá trị thông qua việc tiết kiệm chi phí hoạt động chung, hoạt động tổng thể trên cơ sở tổng chi phí thấp nhất. Giá trị gia tăng được tạo ra trong quá trình hoạt động Logistics giúp doanh nghiệp có nguồn lực để cải tiến chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ khách hàng, nghiên cứu sản phẩm mới,... nhằm phục vụ tốt hơn cho xã hội, cho người tiêu dùng,.. Và điều quan trọng nhất là nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

2.4.1.3 – Thiếu các chu trình/quy trình về sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng: Marketing – Bán hàng – Logistics.

Từ kết quả nghiên cứu và khảo sát/đánh giá thực trạng hoạt động Logistics đã cũng có thêm nhận định về chất lượng dịch vụ khách hàng của TRIBECO có quá nhiều bất cập và không đạt với những mong muốn, yêu cầu của lãnh đạo doanh nghiệp. Hoạt động dịch vụ khách hàng được triển khai đồng thời ở cùng các bộ phận chủ yếu: Marketing – Bán hàng và Logistics. Mỗi bộ phận, với chức năng cụ thể của mình sẽ đáp ứng và phục vụ các nhu cầu cụ thể của khách hàng trong việc đưa sản phẩm TRIBECO ra thị trường và những công việc mang tính hỗ trợ khác. Tuy nhiên, chất lượng dịch vụ khách hàng của TRIBECO đã không đáp ứng được các yêu cầu như thế.

Tuy dịch vụ khách hàng là sản phẩm đầu ra của hoạt động Logistics nhưng việc thiết kế các mức độ dịch vụ và chất lượng dịch vụ khách hàng cần phải được tham gia và đồng thuận của các bộ phận chức năng hữu quan và điều quan trọng nhất là phải có một bộ phận/ban cụ thể chịu trách nhiệm quản lý xuyên suốt hoạt động này để có những ứng xử/giải quyết và điều chỉnh đúng lúc, kịp thời.

Với các chức năng cụ thể của mình, các bộ phận sẽ đưa ra những tiêu chuẩn, những ràng buộc cũng như các yếu tố thích nghi để làm cơ sở cho việc thiết kế. Sự không đồng bộ trong việc phối hợp này còn thể hiện trong việc triển khai các chương trình bán hàng. Mỗi bộ phận Marketing và bán hàng đôi lúc tự xây dựng và triển khai chương trình mà không có sự thống nhất với nhau về việc thực hiện. Các bộ phận khác không nắm bắt được thông tin và sự triển khai không mang tính thống nhất cao, còn lúng túng và không kịp thời.

2.4.1.4 – Cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn lực tài chính của TRIBECO chưa đáp ứng được việc triển khai có hiệu lực và hiệu quả chuỗi hoạt động Logistics.

Phân tích thực trạng hoạt động Logistics của TRIBECO cho thấy rằng, nguồn lực về cơ sở vật chất kỹ thuật và tài chính của TRIBECO chưa đáp ứng và hỗ trợ cho hoạt động Logistics. Tình trạng này đã ảnh hưởng đến:

- Chất lượng dịch vụ khách hàng, thiếu hàng, giao hàng chậm do không đủ và chậm thanh toán chi phí vận chuyển.
- Đầu tư cho hệ thống thông tin chưa phù hợp với yêu cầu thực tế và phát triển hoạt động Logistics.
- Không đủ bao bì (vỏ chai thủy tinh, vỏ lon,...) cho hoạt động sản xuất vào lúc cao điểm, sản lượng bán ra tăng đột biến.
- Có lúc chưa đáp ứng được yêu cầu dự trữ thành phẩm, phụ tùng.
- Máy móc, thiết bị chưa đáp ứng được việc sản xuất các sản phẩm mới, mang tính cạnh tranh.

2.4.1.5 – Chậm đổi mới và ứng dụng Khoa học – Công nghệ vào hoạt động hoạch định Logistics.

Trong xu thế phát triển mạnh mẽ của các lĩnh vực khoa học và công nghệ, nhiều thành tựu về khoa học – công nghệ đã và đang được ứng dụng vào nhiều lĩnh vực hoạt động. Tuy nhiên, việc ứng dụng các thành tựu này đã không được chú trọng ở TRIBECO nhất là trong các hoạt động Logistics. Các mô hình quản lý tồn kho của khách hàng (Vendor Inventory Management), mô hình phân phối không qua kho (Cross – Docking),... nhằm đạt được hiệu quả cao nhất trong

phân phối cũng như sự tận dụng các phương tiện, công cụ và trình độ quản lý của các thành viên trong hệ thống phân phối nhằm phát huy có hiệu quả của chuỗi giá trị toàn hệ thống của doanh nghiệp ở bên trong và bên ngoài.

Các phần mềm quản lý Logistics chuyên dùng ở mức cao chưa được đầu tư và trang bị kịp thời phần nào đã làm giảm đi đáng kể hoạt động Logistics của doanh nghiệp.

Những thiết bị như “hộp đen” gắn ở các phương tiện vận chuyển nhằm quản lý thời gian chuyển hàng, tốc độ lưu thông để quản lý tính kịp thời trong việc giao hàng cho khách hàng chưa được đầu tư và khai thác.

2.4.1.6 – Các vấn đề vĩ mô.

Trong thời gian qua, các chính sách và quy định ở tầm vĩ mô đã ảnh hưởng không nhỏ đến hoạch định Logistics của TRIBECO. Một số các vấn đề cụ thể như sau:

- Giá nhiên liệu liên tục tăng làm giá thành vận chuyển và chi phí thuê ngoài tăng cao. Điều này đã làm giảm đi đáng kể hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và tổng chi phí Logistics tăng cao nói riêng.
- Việc quy định thời gian lưu thông của các phương tiện vận chuyển trong giờ cao điểm ở những khu vực đô thị, thành phố, thị xã,.. đã làm tăng thời gian vận chuyển sản phẩm/hàng hóa cũng như sự tăng thêm đoạn đường lưu thông do phải đi đường vào vào các khu vực giao hàng.
- Hệ thống đường sá, cầu cống, phà,... chưa đáp ứng được khối lượng vận chuyển của các phương tiện vận chuyển nên hoạt động vận chuyển bị giới hạn về tổng trọng tải cho mỗi chuyến giao hàng. Quy định về cấm tải ở những cung đường, cầu,.. đã làm hạn chế hiệu quả của công tác vận chuyển.
- Quy định về tốc độ phần nào đã làm kéo dài thời gian vận chuyển, yếu tố này làm gia tăng nhiều mặt chi phí hoạt động Logistics.

Chương 3

ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠCH ĐỊNH LOGISTICS NHẪM PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG KÊNH PHÂN PHỐI CỦA TRIBECO ĐẾN 2015 VÀ TẦM NHÌN 2020

3.1 – Dự báo những thay đổi trong môi trường, thị trường và quan điểm hoàn thiện hoạch định Logistics của TRIBECO.

3.1.1- Những cam kết của Việt Nam với WTO liên quan đến lĩnh vực Logistics và phân phối.

Gia nhập WTO, Việt Nam cam kết mở cửa tất cả các phân ngành dịch vụ phân phối theo phân loại của WTO, bao gồm:

- Dịch vụ đại lý hoa hồng;
- Dịch vụ bán buôn;
- Dịch vụ bán lẻ (bao gồm cả hoạt động bán hàng đa cấp);
- Dịch vụ nhượng quyền thương mại.

Việt Nam cam kết mở cửa các dịch vụ phân phối đối với tất cả các sản phẩm sản xuất tại Việt Nam và các sản phẩm nhập khẩu hợp pháp vào Việt Nam kể từ ngày 11/1/2007, trừ một số mặt hàng thuộc các nhóm sau đây :

- Thuốc lá và xì gà;
- Sách, báo và tạp chí, vật phẩm đã ghi hình;
- Kim loại quý và đá quý;
- Dược phẩm;
- Thuốc nổ;
- Dầu thô và dầu đã qua chế biến;
- Gạo, đường mía và đường củ cải.

Việc hạn chế phân phối những loại mặt hàng này được dỡ bỏ dần theo lộ trình (giảm dần các mặt hàng thuộc diện bị cấm phân phối đối với nhà phân phối có vốn đầu tư nước ngoài. Ngoại lệ:

Hạn chế về loại hàng hóa được phép phân phối này không áp dụng đối với các nhà phân phối có vốn đầu tư nước ngoài đã được thành lập tại Việt Nam trước

ngày 11/1/2007 (thời điểm Việt Nam gia nhập WTO) nếu giấy phép đầu tư cho phép họ phân phối các mặt hàng này.

- Từ ngày 1/1/2009: Bổ sung thêm quyền phân phối thông qua dịch vụ đại lý hoa hồng, bán buôn và bán lẻ đối với các sản phẩm máy kéo, phương tiện cơ giới, ô tô con và xe máy.

- Từ ngày 11/1/2010: Không có bất kỳ hạn chế nào về sản phẩm được phép phân phối (miễn là các sản phẩm đó được sản xuất tại Việt Nam hoặc được nhập khẩu hợp pháp vào Việt Nam)

Cam kết về lĩnh vực Logistics.

Theo phân loại các ngành/phân ngành dịch vụ của WTO thì không có khái niệm dịch vụ logistics. Các hoạt động logistics cụ thể thực tế nằm trong các phân ngành dịch vụ hỗ trợ vận chuyển thuộc ngành dịch vụ vận chuyển.

Gia nhập WTO, liên quan dịch vụ logistics, Việt Nam đã cam kết mở cửa các phân ngành sau:

- Dịch vụ xếp dỡ container;
- Dịch vụ thông quan;
- Dịch vụ Kho;
- Dịch vụ đại lý vận chuyển hàng hóa;
- Các dịch vụ thực hiện thay mặt cho chủ hàng (bao gồm các hoạt động sau: kiểm tra vận đơn; dịch vụ môi giới vận chuyển hàng hóa; giám định hàng hóa, dịch vụ lấy mẫu và xác định trọng lượng; giám định hàng hóa; dịch vụ nhận hàng; dịch vụ chuẩn bị chứng từ vận chuyển)

Về dịch vụ xếp dỡ container.

Theo cam kết gia nhập WTO của Việt Nam, muốn đầu tư để cung cấp dịch vụ xếp dỡ công ten nơ tại Việt Nam, các nhà đầu tư nước ngoài phải thiết lập liên doanh với đối tác Việt Nam và bị ràng buộc bởi các hạn chế sau:

- Hạn chế về tỷ lệ vốn góp: trong liên doanh, tỷ lệ vốn góp của phía nước ngoài không vượt quá 50%;
- Hạn chế về hoạt động: Việt Nam có thể không cho phép các liên doanh này cung cấp dịch vụ xếp dỡ công ten nơ tại các sân bay

Về dịch vụ Kho

Theo cam kết gia nhập WTO của Việt Nam, để đầu tư cung cấp dịch vụ Kho container (bao gồm dịch vụ lưu kho container, nhằm chất hàng vào/dỡ hàng ra, sửa chữa và chuẩn bị container sẵn sàng cho việc gửi hàng), các nhà đầu tư nước ngoài phải thiết lập liên doanh với đối tác Việt Nam và tỷ lệ vốn góp của phía nước ngoài không vượt quá 51%;

Kể từ ngày 11/1/2014, các nhà đầu tư nước ngoài có thể lập liên doanh với đối tác Việt Nam mà không bị hạn chế vốn của phía nước ngoài trong liên doanh hoặc lập doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.

Theo cam kết đối với dịch vụ Kho thì:

- Từ ngày 11/1/2007, các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài được thành lập liên doanh tại Việt Nam để kinh doanh kho ngoại quan với điều kiện trong đó tỷ lệ vốn nước ngoài trong liên doanh không được vượt quá 51%;

- Từ ngày 11/1/2014, các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài được thành lập liên doanh không hạn chế tỷ lệ vốn góp của phía nước ngoài, doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.

3.1.2 – Dự báo khái quát thị trường nước giải khát Việt Nam và định hướng phát triển của TRIBECO đến năm 2015.

3.1.2.1 – Dự báo khái quát thị trường nước giải khát Việt Nam đến 2015.

Môi trường vĩ mô.

Tất cả các doanh nghiệp, các tổ chức thuộc các ngành trong nền kinh tế có qui mô lớn hoặc nhỏ đều chịu sự ảnh hưởng và tác động của các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô theo các mức độ khác nhau. Tùy theo lĩnh vực hoạt động và những mối quan hệ trên thị trường, sự tác động của các yếu tố môi trường vĩ mô này sẽ mang lại lợi ích hay tạo ra những khó khăn cho các tổ chức/doanh nghiệp. Sự biến động của các yếu tố này nằm ngoài tầm kiểm soát của tổ chức/doanh nghiệp. Các yếu tố này tác động đan xen lẫn nhau tạo thành một hệ thống phức hợp mà các tổ chức/doanh nghiệp cần phải xem xét và phân tích nhằm có những giải pháp thích hợp để có thể duy trì hoạt động cũng như phát triển trên thị

trường. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô tác động đến hoạt động sản xuất – kinh doanh nước giải khát trên thị trường Việt Nam bao gồm:

- *Môi trường về Chính trị - Luật pháp.*

Chính trị là yếu tố quan trọng đầu tiên mà các tổ chức/doanh nghiệp quan tâm phân tích để dự báo mức độ an toàn, thuận lợi trong các hoạt động của mình trong trung hạn và dài hạn. Đối với Việt Nam, dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam, tình hình chính trị sẽ luôn ổn định thông qua những chủ trương, chính sách của cấp bộ Đảng từ Trung ương đến địa phương. Với sự ổn định về mặt chính trị, sự phát triển của ngành kinh doanh nước giải khát là một tất yếu.

Mỗi quốc gia đều có hệ thống pháp luật, bao gồm nhiều bộ luật và những văn bản dưới luật (Pháp lệnh, Nghị định, Thông tư, Quyết định,..) nhằm điều chỉnh các mối quan hệ dân sự - kinh tế - xã hội,... trong lãnh thổ của mình. Hệ thống pháp luật được xem như một công cụ quản lý vĩ mô của nhà nước có vai trò bảo vệ quyền lợi của con người, cộng đồng, môi trường,.. Về nguyên tắc, hệ thống pháp luật mang tính kế thừa, tính lịch sử, tính giá trị, tính linh hoạt/thích nghi.

Đối với ngành kinh doanh nước giải khát, các văn bản luật/mang tính chất luật về các lĩnh vực như: Luật doanh nghiệp, các luật về thuế, các văn bản về tiêu chuẩn quản lý chất lượng sản phẩm, môi trường, luật về cạnh tranh, an toàn vệ sinh thực phẩm, các quyết định về quy hoạch và phát triển ngành,... trên nguyên tắc bảo vệ quyền lợi của các doanh nghiệp trong quan hệ cạnh tranh, bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng trong trường hợp các doanh nghiệp không tôn trọng khách hàng của mình về chất lượng sản phẩm, về giá bán, về phương thức phân phối và cả trong lĩnh vực marketing, tiếp tục mở đường cho sự phát triển của ngành trong thời gian sắp tới nhằm tạo điều kiện cho sự phát triển của nền kinh tế nước nhà. Đặc biệt là Thủ tướng chính phủ đã ủy quyền cho Bộ trưởng Bộ Công Thương ban hành quyết định số 2435/QĐ-BCT ngày 21.05.2009 phê duyệt “Quy hoạch phát triển ngành Rượu Bia – Nước giải khát giai đoạn đến 2015 và tầm nhìn đến 2025” – Đối với Ngành Nước giải khát, khuyến khích các thành phần kinh tế đầu tư sản xuất nước giải khát với thiết bị, công nghệ hiện

đại, đảm bảo vệ sinh thực phẩm và bảo vệ môi trường; khuyến khích các doanh nghiệp sản xuất nước giải khát sử dụng nguyên liệu trong nước gắn với việc xây dựng vùng nguyên liệu tại các địa phương, trong đó ưu tiên đối với các doanh nghiệp sản xuất nước giải khát từ hoa quả tươi và các loại nước giải khát bổ dưỡng.

- *Môi trường Kinh tế - dân cư.*

Yếu tố kinh tế rất đa dạng, bao gồm nhiều tác nhân có mối quan hệ tương tác/hữu cơ với nhau, vừa chịu ảnh hưởng của các yếu tố khác: những thay đổi về chính sách của nhà nước, tốc độ phát triển của các doanh nghiệp, của các ngành... đồng thời, vừa tác động đến các doanh nghiệp, các ngành khác trong toàn bộ nền kinh tế của quốc gia. Đây là yếu tố có tính nhạy cảm cao, mọi sự biến động của các yếu tố khác trong môi trường đều ảnh hưởng đến các khía cạnh kinh tế theo hai hướng đối lập là thuận lợi và khó khăn với những mức độ khác nhau.

Trong tương lai, sau khi vượt qua sự khủng hoảng tài chính thế giới 2008, Việt Nam sẽ tiếp tục gia tăng GDP. Tốc độ phát triển của các ngành cơ khí, sinh học, chế biến sau thu hoạch, vận chuyển,.. sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho ngành kinh doanh nước giải khát phát triển.

Dân số Việt Nam là một trong những yếu tố giúp cho ngành nước giải khát phát triển. Với dân số trên 80 triệu người là một nguồn cầu, một thị trường vô cùng quan trọng đối với ngành.

- *Môi trường công nghệ - tự nhiên.*

Dưới sự tiến bộ của khoa học – kỹ thuật, của các ngành công nghệ có liên quan sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của ngành nước giải khát. Một số ngành có tác động trực tiếp và tiêu biểu như: Công nghệ sinh học, công nghệ thông tin, công nghệ chế tạo, vận chuyển,.. Những thay đổi trong công nghệ trong các lĩnh vực này có ảnh hưởng trực tiếp đến sản phẩm và các hoạt động kinh doanh khác của ngành như phân phối, dịch vụ khách hàng,.. Những sự thay đổi này là các yếu tố/tiền đề quan trọng cho sự phát triển của doanh nghiệp

trong ngành về lĩnh vực nghiên cứu sản phẩm mới, thay đổi/gia tăng chất lượng sản phẩm, bao bì, giúp các doanh nghiệp trong việc ứng dụng các thành tựu về công nghệ thông tin trong công tác quản trị,..

Điều kiện và môi trường tự nhiên của Việt Nam là nhân tố tác động mạnh đến sự phát triển của ngành. Việt Nam có khí hậu nhiệt đới với đặc trưng là nóng và khô, yếu tố này là nhân tố làm gia tăng nhu cầu sử dụng nước giải khát. Mặt khác, với đặc điểm về mặt địa hình nước ta trải dài từ Nam chí Bắc, sự thay đổi khí hậu của từng khu vực được thể hiện rõ nét nên nhu cầu sử dụng nước giải khát là liên tục, đa dạng và phong phú. Thích ứng với đặc điểm thổ nhưỡng ở mỗi vùng miền là những nguyên liệu chế biến tương ứng cho ngành nước giải khát: Mía, đậu, trái cây các loại,.. và đây cũng chính là những thuận không nhỏ cho sự phát triển của ngành một cách bền vững.

- *Môi trường văn hóa – xã hội.*

Văn hoá là hệ thống các giá trị vật chất và tinh thần có mối quan hệ với nhau, do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình. Hệ thống này bao gồm: các loại tri thức (khoa học, kỹ thuật, đạo đức, thẩm mỹ, tín ngưỡng, phong tục, tập quán,..), thái độ và hành vi (cách ứng xử của con người trong các mối quan hệ với con người, với thiên nhiên, với xã hội), các biểu tượng hay thành quả được con người tích lũy theo thời gian. Với xu thế phát triển của đất nước ta hiện nay, sự nhận thức của người tiêu dùng về việc sử dụng nước giải khát đã có nhiều thay đổi. Kiến thức về dinh dưỡng, về bệnh lý,.. đã tạo cho người có khuynh hướng chuyển đổi hành vi tiêu dùng của mình từ các loại thức uống có gaz, không có lợi cho sức khỏe sang những loại nước giải khát được chế biến từ những loại nguyên liệu có nguồn gốc từ thiên nhiên, thảo dược có lợi cho sức khỏe. Trong tương lai, các loại thức uống bổ dưỡng sẽ thay thế dần các loại thức uống truyền thống của những thập niên qua.

Yếu tố xã hội là một yếu tố quan trọng trong việc phát triển của nền kinh tế nói chung và ngành nước giải khát nói riêng. Xã hội là kết quả các quá trình hoạt động của con người trong cộng đồng và có mối liên hệ chặt chẽ với yếu tố văn

hóa. Đây là yếu tố phức tạp, thay đổi theo thời gian và khác nhau giữa các vùng, miền/khu vực địa lý. Một số các khía cạnh trong yếu tố xã hội có tác động đến ngành nước giải khát trong tương lai như sau:

- Quy mô về dân số và tỷ lệ sinh đẻ của Việt nam theo dự báo với số dân 76,3 triệu người vào thời điểm 01/4/1999, Việt Nam là quốc gia có quy mô dân số lớn thứ 2 ở Đông Nam á và thứ 13 trên thế giới. Tiềm năng gia tăng dân số còn lớn do cơ cấu dân số trẻ và số phụ nữ 15- 49 tuổi vẫn tăng ở mức cao, từ 21,1 triệu năm 2000 lên 25,5 triệu năm 2010. Mặc dù tỷ lệ sinh đã giảm nhanh trong thập kỷ qua và tiếp tục giảm, nhưng trong 10 năm tới, dân số nước ta vẫn tăng thêm trung bình mỗi năm khoảng từ 1 triệu đến 1,1 triệu. Kết quả giảm sinh từ nay đến 2010 có ý nghĩa quyết định đến việc ổn định quy mô dân số ở mức cao hay thấp. Dân số Việt Nam sẽ ổn định vào giữa thế kỷ 21. Ở mức cao, quy mô dân số ổn định có thể trên 122 triệu; còn ở mức thấp, dân số sẽ dưới 113 triệu. Số người từ 15-59 tuổi tăng từ 45,4 triệu năm 2000 lên 58,7 triệu năm 2010 và dự báo đến 2024 mức dân số sẽ đạt 100 triệu người. Đây sẽ là tiềm năng to lớn cho sự phát triển của đất nước nói chung, ngành giải khát nói riêng (về mặt nguồn lực cho ngành và nhu cầu sử dụng nước giải khát). <Q/Đ 147/2000/QĐ-TTĐ của Thủ tướng chính phủ về việc phê duyệt chiến lược dân số Việt Nam 2000 – 2010>

- Thu nhập bình quân đầu người, theo dự báo của Goldman Sachs Economic Research của Việt Nam như sau: 2010 – 1.001 USD; 2015 – 1.715USD; 2020 – 2.777USD; 2025 – 4.357USD.

- Vấn đề di chuyển lao động – Trong điều kiện hiện nay, vấn đề di chuyển lao động từ nơi này sang nơi khác là phổ biến. Đa số là những người từ nông thôn chuyển đến các khu công nghiệp, khu chế xuất, các thành phố lớn, các tỉnh đang phát triển,.. để tìm việc làm. Sự di chuyển này là một vấn đề xã hội ảnh hưởng đến công tác quản lý hành chính và đồng thời cũng ảnh hưởng đến các hoạt động kinh tế của các địa phương có liên quan. Những khu vực có dân nhập cư mới, các ngành sản xuất, trong đó có ngành nước giải khát có điều kiện thuận

lợi để tuyển dụng lao động với chi phí hợp lý. Đây cũng chính là điều kiện quan trọng để phát triển tiêu dùng, gia tăng sức cầu trong nền kinh tế.

- Trình độ dân trí cũng là thành tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của ngành nước giải khát. Đây là khía cạnh liên quan đến nhận thức tiêu dùng của cộng đồng xã hội. Khi trình độ dân trí và nhận thức tiêu dùng của cộng đồng phát triển đến một trình độ nhất định, tiêu chuẩn chọn lựa sản phẩm/hàng hoá sẽ khắt khe hơn. Các sản phẩm phải phù hợp với những yêu cầu cao hơn mà cộng đồng xã hội sẽ đặt ra. Trong bối cảnh hiện nay và trong tương lai, thành tố này đã tác động mạnh đến ngành kinh doanh nước giải khát. Sự thay đổi thói quen tiêu dùng từ các sản phẩm có gaz, độ ngọt cao,.. đã, đang và sẽ chuyển sang các loại thức uống có tính dinh dưỡng cao hơn, công nghệ chế tạo ít phá hủy và tác động xấu đến môi trường sống nhiều hơn.

Môi trường ngành.

Môi trường ngành bao gồm nhiều yếu tố, ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động của từng ngành, từng tổ chức/doanh nghiệp với những mức độ khác nhau. Những yếu tố cơ bản trong môi trường ngành (theo Michael Porter) có tác động trực tiếp đến ngành sản xuất – kinh doanh nước giải khát bao gồm:

- ***Yếu tố khách hàng*** – Đây là đối tượng có ảnh hưởng rất lớn trong các chiến lược kinh doanh của ngành, của doanh nghiệp. Yếu tố này quyết định sự thành công hay thất bại, sự tồn tại và phát triển của từng doanh nghiệp trong ngành và trong cả nền kinh tế. Trong nền kinh tế thị trường, khách hàng là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp. Mọi nỗ lực của doanh nghiệp đều hướng vào khách hàng nhằm thu hút sự quan tâm, chú ý thúc đẩy khách hàng đến với các sản phẩm của mình. Dự báo trong tương lai, các khách hàng đa số là các nhà kinh doanh bán lẻ/các nhà phân phối chuyên nghiệp và những người tiêu dùng trực tiếp. Các khách hàng này có những yêu cầu cao và khác biệt hơn so với những thời gian trước đây trong quá khứ do các yếu tố về văn hoá – kinh tế - xã hội chi phối và làm thay đổi hành vi tiêu dùng, hành vi thanh toán của họ. Đây cũng chính là những cơ hội tốt cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nước giải khát trong ngành có những quan điểm, chiến lược và điều kiện phù

hợp để có thể gia tăng sự phát triển với tốc độ cao. Ngược lại, đây cũng chính là những thách thức hết sức gay go cho các doanh nghiệp có điều kiện kém hơn.

- **Các nhà cung cấp** – Đây là nhân tố thứ hai trong môi trường ngành, có tác động đến ngành và các doanh nghiệp trong ngành. Các nhà cung cấp là những cá nhân, là những doanh nghiệp có khả năng cung cấp và sản xuất các yếu tố đầu vào như: máy móc thiết bị, nhà xưởng, các loại phụ tùng thay thế, vốn, các loại dịch vụ, lao động, thông tin, năng lượng, phương tiện vận chuyển,.. cho doanh nghiệp. Số lượng, chất lượng, giá cả, những điều kiện cung cấp,.. của các yếu tố đầu vào này có ảnh hưởng trực tiếp đến nhiệm vụ và mục tiêu kinh doanh, tiến trình hoạt động của các bộ phận, chi phí sản xuất, chi phí hoạt động, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong từng thời kỳ. Tùy theo loại yếu tố đầu vào, đặc điểm kinh doanh, mỗi loại yếu tố đầu vào có tầm quan trọng riêng mà doanh nghiệp có những bước chuẩn bị trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh của mình. Đối với ngành kinh doanh nước giải khát, là ngành sử dụng nhiều loại nguyên liệu là nông sản và các sản phẩm chế biến từ nông sản trong nước: đậu nành, các loại trái cây (sản xuất các loại nước ép hoa quả), đường (sản phẩm của cây mía),.. sẽ được cung cấp đủ về số lượng từ nhiều nhà cung cấp hơn. Các loại yếu tố đầu vào khác, với sự tác động ảnh hưởng của thành quả về sự phát triển của khoa học – công nghệ, các chính sách của Đảng và Nhà nước sẽ có sự tham gia ổn định của nhiều nhà cung cấp cho ngành.

- **Đối thủ cạnh tranh** – Hiện nay, cạnh tranh trên thị trường là vấn đề bình thường, xảy ra trong hầu hết các ngành, các doanh nghiệp trong nền kinh tế. Theo xu thế chung, quá trình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành sẽ vẫn diễn ra quyết liệt hơn trong việc chiếm giữ và duy trì thị phần của mình. Trong đó, dự báo trong tương lai, hình thức cạnh tranh về nhãn hiệu sẽ là phổ biến. Các doanh nghiệp sẽ tập trung vào quá trình cạnh tranh này. Các sản phẩm có cùng đặc điểm, công dụng như sau sẽ giành được ưu thế vượt trội về mặt sản lượng bán ra nếu như nhãn hiệu đó được thị trường chấp nhận và sử dụng. Đối với yếu tố này, việc nghiên cứu nhằm tạo sự khác biệt của sản phẩm để duy trì

sự trung thành của khách hàng với sản phẩm/nhãn hiệu, qua đó thu hút thêm khách hàng mới là phương thức sẽ được vận dụng nhiều hơn.

Bảng 3.1 – Một số nhãn hiệu nước giải khát có ưu thế trên thị trường đến 2015 và 2025

Loại sản phẩm	Nhãn hiệu	Công ty/Doanh nghiệp
Nước giải khát có gaz	Pepsi – Coca Cola	Pepsi Co – Cty CocaCola
Trà đóng trong chai PET	O độ, Dr.Thanh	Tân Hiệp Phát
Sữa đậu nành	Number One, TRIBECO	Tân Hiệp Phát, TRIBECO
Nước tăng lực	Number One, Red Bull, Sting	Tân Hiệp Phát, Cty TNHH Red Bull, Pepsi Co
Nước tinh khiết	Lavie, Aquafina, Joy	Cty TNHH Lavie, Pepsi Co, Coca Cola

Nguồn: Nghiên cứu sinh.

- **Cạnh tranh về các sản phẩm thay thế** - Đây là một yếu tố quan trọng trong việc dự báo môi trường kinh doanh của ngành kinh doanh nước giải khát. Hiện tại, có nhiều sản phẩm thay thế cho các sản phẩm nước giải khát: Rượu, bia, Cà phê,.. Sự hiện hữu của các loại sản phẩm thay thế ngày càng đa dạng sẽ tạo thành nguy cơ cạnh tranh về mặt giá bán sản phẩm, điều này làm giảm đi lợi nhuận của các doanh nghiệp trong ngành là đáng kể. Phần lớn các sản phẩm thay thế là kết quả của quá trình cải tiến của R&D. Với sự tiến bộ và phát triển của khoa học – kỹ thuật – công nghệ, nhất là sự bùng nổ về công nghệ chế tạo sẽ là điều kiện tốt cho sự ra đời của các sản phẩm thay thế trong giai đoạn đến 2015 và tầm nhìn 2025.

- **Sự cạnh tranh của các đối thủ tiềm tàng** – Đây là yếu tố làm ảnh hưởng đến quá trình cạnh tranh trong ngành. Yếu tố này bao hàm ý nghĩa về rào cản ngăn chặn/tham gia của các doanh nghiệp khác vào ngành kinh doanh. Một doanh nghiệp cần phải tốn kém nhiều chi phí và nguồn lực để gia nhập ngành nếu ngành đó có nhiều cơ hội trong kinh doanh. Việc gia nhập này sẽ làm cho quá trình cạnh tranh vốn đã khốc liệt sẽ càng khốc liệt, dữ dội hơn. Các doanh nghiệp hiện hữu sẽ duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình để ngăn chặn và tạo ra rào cản này để giữ vững ưu thế hiện có của mình. Đối với ngành kinh doanh nước giải khát, điều này chắc chắn sẽ xảy ra.

Kết quả dự báo khái quát thị trường.

Nhu cầu về nước giải khát của Việt Nam trong thời gian qua còn rất thấp so với khu vực và thế giới. Tuy nhiên, trong những năm gần đây đã có tốc độ tăng trưởng khá cao cùng với sự tăng trưởng về thu nhập của người dân và quy mô của nền kinh tế.

Trong giai đoạn từ 2010 đến 2015 và tầm nhìn đến 2025, ngành nước giải khát Việt Nam dự báo sẽ đạt mục tiêu phát triển như sau:

- Mục tiêu đến năm 2010 sản lượng nước giải khát đạt 2.160 triệu lít. Tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2006 – 2010 là 16,44%/năm
- Năm 2015 đạt sản lượng 4.205 triệu lít với tốc độ tăng trưởng bình quân 2011 – 2015 là 14,25%/năm.
- Năm 2020 đạt mục tiêu sản lượng 7.573 triệu lít. Tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2016 – 2020 là 12,49%/năm.
- Năm 2025 mục tiêu sản lượng đạt 12.549 triệu lít. Tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2021 – 2025 là 10,63%/năm.

Bảng 3.2 – Dự báo sản lượng tiêu thụ Nước giải khát Việt Nam 2010 – 2025.

DVT: triệu lít

Loại sản phẩm	2010	2015	2020	2025
Nước uống có gaz	377,00	664,40	1.119,56	1.886,52
Các loại đồ uống không gaz	167,69	322,88	621,68	1.145,41
Nước ép trái cây các loại	150,49	374,47	821,00	1.446,88
Nước tinh khiết	1.048,64	2.109,19	3.717,11	5.986,43
Nước khoáng	416,55	734,10	1.293,73	2.083,56
Tổng cộng	2.160,37	4.205,04	7.573,08	12.548,80
Bình quân đầu người (l/người/năm)	24,42	44,98	77,22	122,53

Nguồn: Quy hoạch phát triển ngành Bia – Rượu – Nước giải khát Việt Nam đến 2015 và tầm nhìn 2025.

Bảng 3.3 – Dự báo cơ cấu sản lượng Nước giải khát Việt Nam 2010 – 2025.

DVT: %

Loại sản phẩm	2010	2015	2020	2025
Nước uống có gaz	17,45	15,80	14,78	15,03
Các loại đồ uống không gaz	7,76	7,68	8,21	9,13
Nước ép trái cây các loại	6,97	8,91	10,84	11,53
Nước tinh khiết	48,54	50,16	49,08	47,71
Nước khoáng	19,28	17,46	17,08	16,60
Tổng cộng	100,00	100,00	100,00	100,00

Nguồn: Quy hoạch phát triển ngành Bia – Rượu – Nước giải khát Việt Nam đến 2015 và tầm nhìn 2025.

3.1.2.2 – Định hướng phát triển của TRIBECO đến năm 2015.

Trên cơ sở căn cứ vào tình hình kinh doanh, nhu cầu thị trường, nguồn nhân lực, năng lực sản xuất, năng lực bán hàng, hệ thống phân phối, năng lực tài chính,... một số định hướng chủ yếu của TRIBECO đến 2015 như sau:

- *Phát huy nhân tố con người, xem con người là trung tâm của mọi hoạt động để nâng cao sức cạnh tranh. Thực hiện tốt việc tuyển dụng – đào tạo – huấn luyện nhằm nâng cao trình độ cho các thành viên TRIBECO.*
- ***Cải tổ và hoàn thiện hệ thống phân phối từng bước giành lại thị trường đã bị lấn chiếm nhằm bảo đảm đầu ra cho hoạt động kinh doanh.***

Trong giai đoạn 2004 – 2008, tuy đạt được lợi nhuận nhưng kết quả này không phải do hệ thống bán hàng của TRIBECO mang lại (2007 – 2008) mà do hoạt động tài chính, mua bán tài sản cố định hình thành nên.

Hệ thống kênh phân phối của TRIBECO ở những thị trường tiềm năng và trọng điểm như Khu vực thành phố Hồ Chí Minh, miền Đông và các tỉnh miền Tây từ Long An đến Cần Thơ đã bị đối thủ cạnh tranh (Tân Hiệp Phát, Coca, Pepsi nhất là Tân Hiệp Phát) tấn công mạnh mẽ và bị mất hầu hết thị trường này. Đặc điểm của thị trường này là chi phí logistics/chi phí bán hàng chiếm tỷ trọng nhỏ so với doanh thu. Vì thế, khi mất những thị trường này do hệ thống kênh phân phối hoạt động/vận hành không hiệu quả đã làm cho TRIBECO không đạt được hiệu quả kinh doanh theo kế hoạch.

- *Củng cố và hoàn thiện hệ thống thu thập và xử lý thông tin thực trạng của thị trường, lắng nghe ý kiến của khách hàng, người tiêu dùng, từ đó có những biện pháp cụ thể để đáp ứng tốt những nhu cầu của thị trường.*
- ***Đa dạng hóa sản phẩm là một chiến lược bắt buộc trong quá trình nâng cao vị thế và sức cạnh tranh của mình, trong đó ưu tiên phát triển dòng sản phẩm nước giải khát không gas, có độ dinh dưỡng cao. Mở rộng phạm vi hoạt động sang nhiều lĩnh vực khác trong ngành chế biến thực phẩm : thức ăn nhanh, nước uống thể thao đa khoáng,...***
Phấn đấu đạt tốc độ phát triển bình quân của ngành: 7% mỗi năm.

Với xu thế tiêu dung hiện nay, các sản phẩm non – carbonat, các sản phẩm mang tính dinh dưỡng cao đang được thị trường chấp nhận và đây cũng chính là xu thế chung của thị trường nước giải khát. Với lợi thế về quy mô, năng lực sản xuất, kinh nghiệm chế biến của mình, TRIBECO tập trung cho loại sản phẩm Sữa đậu nành (là một sản phẩm truyền thống có vai trò là sản phẩm dẫn dắt cho các loại sản phẩm khác của TRIBECO trong giai đoạn trước 2005) mà hiệu quả kinh doanh của sản phẩm này là cao nhất trong các loại sản phẩm khác.

- ***Ưu tiên phát triển các loại sản phẩm đóng trong các loại bao bì Non – return (One way – Không thu hồi bao bì hoàn trả), giảm mức sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm đóng trong bao bì thủy tinh.***

Thực tế trong kinh doanh nhiều năm cho thấy rằng, đối với loại bao bì thủy tinh, việc tiêu thụ sản phẩm đóng trong bao bì này đã bộc lộ rất nhiều bất cập trong xu thế tiêu dung hiện nay.

Bên cạnh đó, chi phí sử dụng cho loại bao bì thủy tinh là quá lớn, chiếm tỷ trọng cao trong hoạt động sản xuất và tiêu thụ do sự tổn thất vì bể/vỡ.

Mặt khác, loại bao bì thủy tinh còn chứa đựng rủi ro tiềm ẩn nữa là loại bao bì này có khuynh hướng bị người tiêu dung/đại lý bán phé liệu làm cho sự tổn thất gia tăng thêm.

Việc các đại lý/Nhà phân phối chậm trễ trong hoàn trả do tốc độ thu hồi chậm từ các nhà kinh doanh bán lẻ dẫn đến tình trạng TRIBECO thiếu hụt bao bì/vỏ chai trong sản xuất trong khi năng lực tài chính không cho phép đầu tư và đây cũng chính là lý do trọng yếu để TRIBECO hạn chế việc phát triển dòng sản phẩm đóng trong loại bao bì này.

- ***Gia tăng nguồn vốn thông qua việc phát hành cổ phiếu, tích lũy nội lực để mở rộng quy mô: đầu tư cơ sở vật chất – kỹ thuật, nghiên cứu – phát triển nhằm đáp ứng tốt hơn cho hoạt động sản xuất – kinh doanh trước áp lực cạnh tranh và xu thế hội nhập.***

3.1.3- Quan điểm hoàn thiện hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO.

Trên cơ sở định hướng phát triển của TRIBECO đến 2015 và những tiếp theo, một số quan điểm trong quá trình hoàn thiện hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO như sau:

- *Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO phải phù hợp và tuân thủ Pháp luật, chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước.*

Hoàn thiện hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO phải đảm bảo tuân thủ những giá trị của hệ thống pháp luật. Những nội dung hoạch định phải phù hợp với các bộ Luật và các văn bản dưới luật đã được ban hành trong đó lưu ý đến việc điều chỉnh, cập nhật nhằm đảm bảo tính nguyên tắc và thượng tôn pháp luật: Luật doanh nghiệp; Luật thuế; Luật khuyến khích đầu tư; Luật Thương mại;..

Hoàn thiện hoạch định logistics của TRIBECO phải tham chiếu những quy định, những chủ trương của ngành mà chủ yếu là bộ Công Thương cùng các văn bản/quy định của các cơ quản lý nhà nước có liên quan: bộ Tài chính; bộ Giao thông vận chuyển

- *Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO phải chú trọng việc bảo vệ môi trường tự nhiên.*

Bảo vệ môi trường tự nhiên, thiên nhiên là một trong những chủ trương lớn của Đảng và Nhà nước trong giai đoạn hiện nay. Do đó, trong quá trình hoạch định, những nội dung hoạch định phải bảo đảm nguyên tắc cốt lõi là tránh những giải pháp có nguy cơ làm tổn hại đến môi trường. Cụ thể là khi đầu tư những phương tiện vận chuyển hoặc thuê ngoài dịch vụ vận chuyển phải chú ý đến việc xả khói thải phải tuân thủ theo những tiêu chuẩn của bộ Tài nguyên và Môi trường, khuyến khích sử dụng những phương tiện hiện đại đạt tiêu chuẩn về “xả khí thải” của Châu Âu.

- *Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO bảo đảm việc thực thi phù hợp với quá trình hội nhập và cam kết với WTO trong lĩnh vực phân phối và logistics.*

Hoàn thiện hoạch định logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO phải trên cơ sở định hướng chiến lược phát triển công nghiệp, thương mại, dịch vụ dưới tác động của môi trường kinh doanh quốc tế và môi trường nội tại của TRIBECO và các doanh nghiệp trong ngành đảm bảo tính đổi mới của hệ thống giá trị chiến lược các cấp của TRIBECO (Chiến lược doanh nghiệp, Chiến lược kinh doanh, chiến lược chức năng).

Hoàn thiện hoạch định logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO phải đảm bảo thực hiện hiệu quả sứ mạng, mục tiêu chiến lược kinh doanh nói chung của giai đoạn đến 2015 và tầm nhìn 2020.

Hoàn thiện hoạch định Logistics của TRIBECO phải đảm bảo tính cạnh tranh của TRIBECO cũng như khai thác những cơ hội trong việc Việt Nam cam kết với WTO về việc mở cửa trong lĩnh vực phân phối và Logistics.

- *Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO phải giải quyết mối quan hệ giữa quản trị Logistics với các hệ thống quản trị chức năng khác của doanh nghiệp.*

Hoàn thiện hoạch định Logistics của TRIBECO mà cụ thể là hoàn thiện các nội dung hoạt động của chuỗi Logistics của TRIBECO phải đảm bảo việc hoạch định và triển khai thực thi phải mang tính đồng bộ và phối hợp, tương tác với các chiến lược chức năng của những bộ phận khác trong TRIBECO như phải tương thích với chiến lược sản xuất; chiến lược bán hàng; chiến lược Marketing,...

Ứng với mỗi chiến lược chức năng của từng bộ phận trong TRIBECO là những mục tiêu và nội dung riêng biệt mang tính đặc thù. Tuy nhiên, những mục tiêu này luôn hướng về mục tiêu chung của TRIBECO và hoạt động Logistics cũng không là ngoại lệ. Do vậy, tất cả những nội dung trong hoạch định logistics của TRIBECO phải mang tính tương tác, bổ trợ và có sự kết nối với các chiến lược chức năng khác.

- *Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO tăng cường đảm bảo khả năng kiểm soát và thích nghi của hoạt động Logistics của doanh nghiệp.*

Hoàn thiện hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO phải đảm bảo những nội dung cơ bản của quản trị kênh phân phối: quyết định mục tiêu kênh; quyết định cấu trúc kênh; quyết định cường độ kênh; quyết định liên kết kênh;...

Logistics là một thành phần/nội dung trong hệ thống kênh phân phối. Vì vậy, những nội dung hoạch định Logistics phải tuân thủ những đặc điểm của hệ thống kênh, tránh những hoạch định vô tình làm phá vỡ cấu trúc kênh và đặc biệt là phải đảm bảo được nội dung về sự tương thích và tăng cường khả năng kiểm soát trên hệ thống kênh.

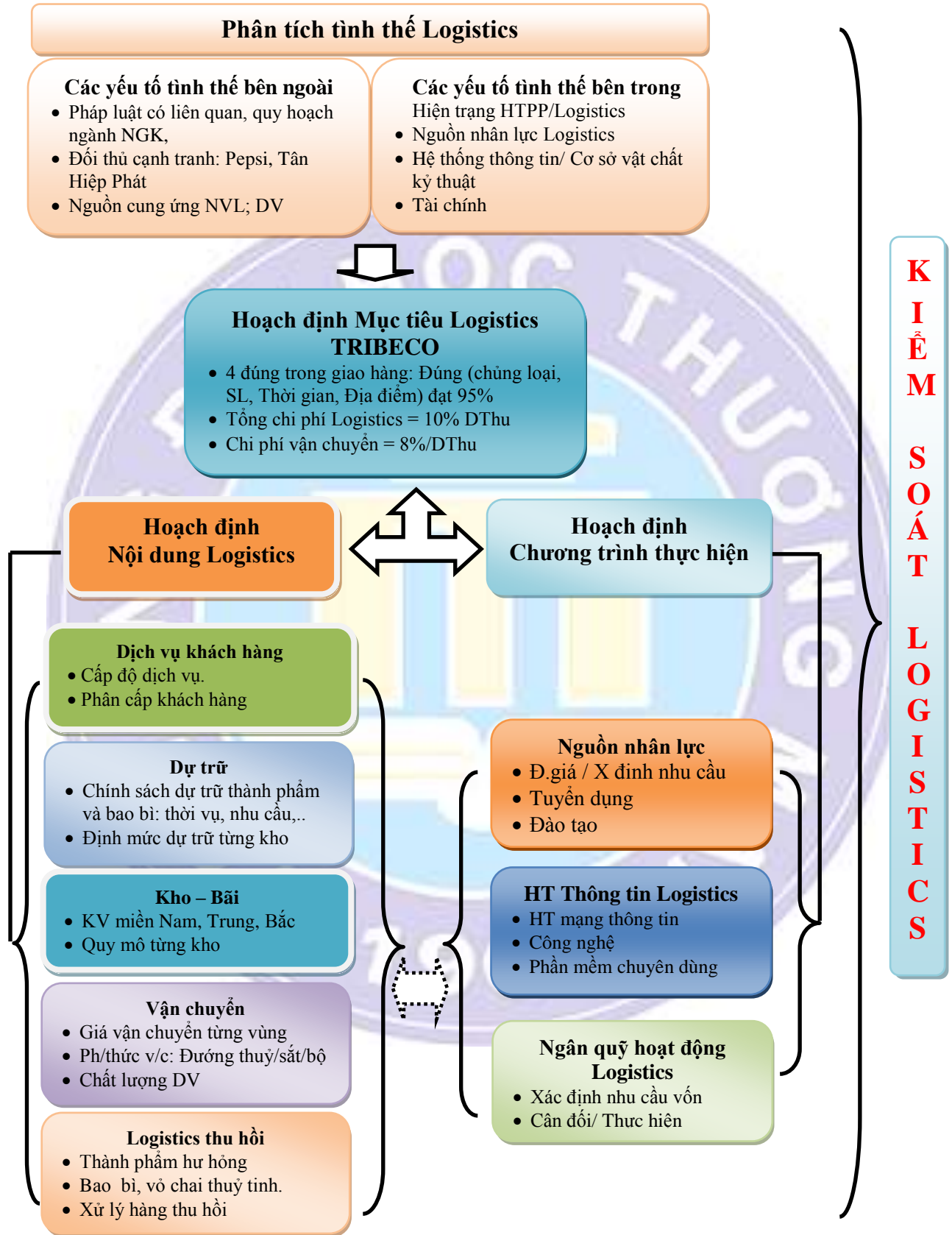
- *Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO bảo đảm tính khả thi và phù hợp với xu thế phát triển của khoa học công nghệ và doanh nghiệp.*

Trong cấu trúc kênh, liên kết kênh đòi hỏi phải có sự vận dụng phù hợp trong các giải pháp quản trị kênh, điều hành kênh sao cho thông suốt các dòng chảy trong hệ thống kênh từ đó góp phần tăng cường hiệu lực quản trị/vận hành kênh. Những nội dung/giải pháp trong hoạch định Logistics phải tuân thủ cơ sở/căn cứ này.

Những giải pháp hoàn thiện hoạch định Logistics phải mang tính đột phá trong đó phải áp dụng những thành tựu trong Khoa học – Công nghệ vào trong giải pháp. Các giải pháp phải dựa vào trình độ, năng lực thực tế của TRIBECO để đề xuất tránh các mục tiêu/giải pháp không thể triển khai được và đặc biệt là phải phù hợp với thực tế/xu thế phát triển hiện nay.

3.2- Đề xuất hoàn thiện hoạch định Logistics.

3.2.1 – Đề xuất mô hình hoạch định Logistics của TRIBECO.

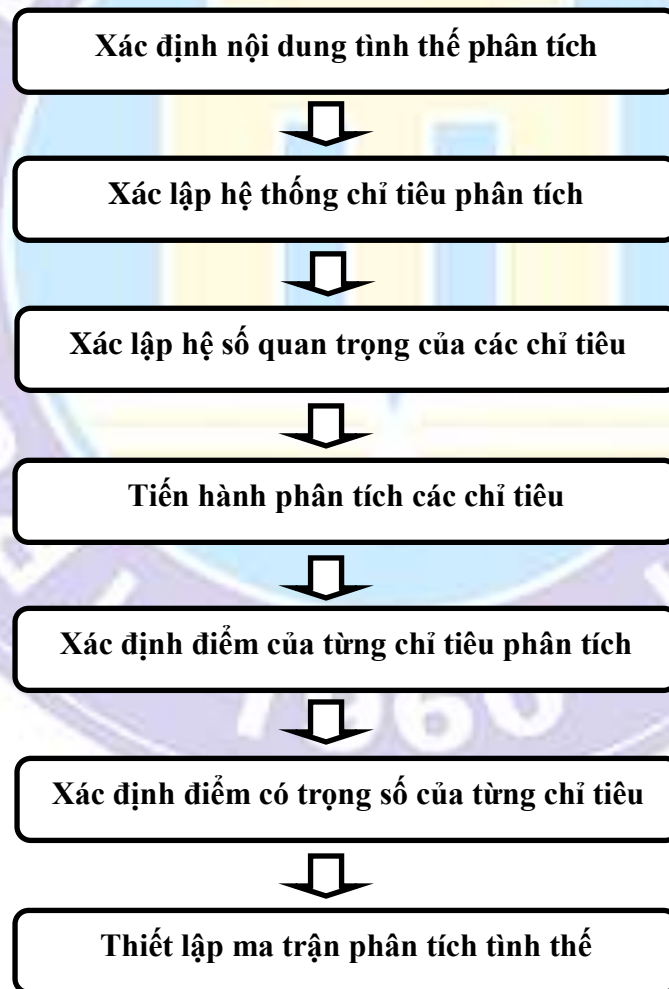


Hình 3.1 – Mô hình Hoạch định Logistics của TRIBECO.

3.2.2 – Ma trận phân tích và đánh giá tình thế trong hoạch định Logistics

Để phân tích các yếu tố/nhân tố tình thế môi trường bên trong và bên ngoài qua đó đánh giá được vị thế của doanh nghiệp, tác giả đề xuất sử dụng ma trận phân tích và đánh giá tình thế các yếu tố để nhận dạng và lượng hóa các yếu tố từ đó làm cơ sở cho các đề xuất những mục tiêu, nội dung hoạch định logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO trong giai đoạn TRIBECO đến 2015 và tầm nhìn 2025.

Ma trận phân tích/đánh giá nhằm lượng hóa các yếu tố tình thế trọng yếu được thực hiện thông qua phương pháp đánh giá bằng thang điểm 10 với mức độ quan trọng/tốt từ thấp đến cao và tích hợp với trọng số của từng yếu tố phân tích để tính điểm và xác lập tình thế hiện tại của TRIBECO theo mô hình sau đây:



Hình 3.2 – Mô hình phân tích tình thế phân phối và logistics của TRIBECO.

BẢNG 3.4 – MA TRẬN PHÂN TÍCH/ĐÁNH GIÁ TÌNH THỂ CÁC YẾU TỐ PHÂN PHỐI VÀ LOGISTICS CỦA TRIBECO.

YẾU TỐ	TRỌNG SỐ	TRIBECO		TÂN HIỆP PHÁT		PEPSI	
		Điểm	Đ/TrSố	Điểm	Đ/TrSố	Điểm	Đ/TrSố
Hệ thống phân phối	0,20	6	1,20	9	1,80	10	2,00
Nguồn nhân lực Logistics	0,20	7	1,40	8	1,60	10	2,00
Nguồn cung ứng	0,10	8	0,80	8	0,80	9	0,90
Hệ thống thông tin	0,10	8	0,80	8	0,80	9	0,90
Cơ sở vật chất kỹ thuật	0,10	7	0,70	8	0,80	9	0,90
Dịch vụ khách hàng	0,15	7	1,05	8	1,20	9	1,35
Tài chính	0,15	6	0,90	8	1,20	10	1,50
TỔNG CỘNG	1,00		6,85		8,20		8,55

Nguồn: Nghiên cứu sinh

3.2.3 – Đề xuất hoạch định mục tiêu Logistics.

Từ ma trận phân tích/đánh giá tình thể các yếu tố trọng yếu về hiện trạng phân phối và logistics ở bảng trên cho phép TRIBECO nhận dạng những cơ hội, những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài cũng như những điểm mạnh và yếu của TRIBECO từ nội tại của doanh nghiệp mình. Qua phân tích, nhận dạng những nhân tố/yếu tố tác động đến quá trình hoạt động của TRIBECO làm căn cứ cho việc xác lập một số mục tiêu và chỉ tiêu về hoạch định hoạt động Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO như sau:

Mục tiêu:

- Đáp ứng đầy đủ các mục tiêu phân phối của TRIBECO thông qua việc đảm bảo việc giao hàng đúng thời gian – đúng chủng loại – đúng địa chỉ - đúng số lượng.
- Tổng chi phí Logistics là thấp nhất

Những mục tiêu trên nhằm gia tăng giá trị của dịch vụ khách hàng, của sản phẩm bằng tính chính xác, kịp thời với mức chi phí phù hợp. Điều này là cơ sở để tạo lập những lợi thế cạnh tranh cho TRIBECO trên thị trường đồng thời

cũng là những yếu tố/cơ sở để góp phần phát triển hệ thống phân phối thông qua chuỗi hoạt động logistics của TRIBECO.

Các chỉ tiêu đo lường cụ thể:

BẢNG 3.5 - DỰ BÁO PHƯƠNG ÁN HIỆU LỰC MỘT SỐ CHỈ TIÊU HOẠT ĐỘNG LOGISTICS ĐẾN 2015 VÀ TẦM NHÌN 2025.

NỘI DUNG MỤC TIÊU	CHỈ TIÊU
1- Mục tiêu về Dịch vụ khách hàng	
Giao hàng đúng số lượng	95%
Giao hàng đúng chủng loại	95%
Giao hàng đúng thời gian	95%
Giao hàng đúng địa chỉ khách hàng	95%
2- Mục tiêu về Chi phí Logistics	
Tổng chi phí Logistics/ Doanh thu thuần	10%
Chi phí vận chuyển/ Doanh thu	8%

Nguồn: Nghiên cứu sinh

3.2.4 – Hoạch định nội dung các hoạt động Logistics

3.2.4.1 –Hoạt động Dịch vụ khách hàng và xử lý đơn hàng.

Hoạt động dịch vụ khách hàng được xem như sản phẩm đầu ra của chuỗi hoạt động Logistics. Sự thành công hoặc thất bại của doanh nghiệp trên thị trường hay việc xác lập lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp chịu sự tác động và ảnh hưởng rất nhiều của hoạt động này.

Khi khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp về nhiều dịch vụ giá trị gia tăng hơn, khả năng đo lường những giá trị của những dịch vụ này theo những cách có ý nghĩa với khách hàng là cực kỳ quan trọng. Thất bại trong điều này sẽ dẫn đến tình trạng mất dần khả năng sinh lợi do phải tốn phí để cung cấp dịch vụ cho khách hàng nhưng công ty có thể không nhận được đền bù xứng đáng cho những dịch vụ này. Trong hầu hết các trường hợp, sẽ cần phải tốn phí nhiều hơn để có cấp độ hài lòng của khách hàng cao hơn. Tuy vậy, nếu khách hàng không mua nhiều hơn và không sẵn sàng để trả nhiều hơn việc cung cấp nhiều hơn cho họ sẽ làm giảm lợi nhuận của các cổ đông. Thất bại trong việc chứng minh một mức giá tối ưu khi cung cấp những dịch vụ giá trị gia tăng sẽ dẫn đến lợi nhuận giảm dần.

Đề xuất nội dung hoạch định hoạt động Dịch vụ khách hàng như sau:

Hoạch định những cấp độ dịch vụ khách hàng và phân loại cấp độ cho từng khách hàng.

Mục đích của nội dung hoạch định này là TRIBECO có nhiều cấp độ dịch vụ dành cho nhiều cấp khách hàng và thông qua những kỹ thuật cần thiết để khách hàng cảm nhận rằng những lợi ích tài chính của TRIBECO do khách hàng chi trả cho dịch vụ đó là chưa đủ. Ví dụ, khách hàng có thể nhận ra về thời gian chờ ngắn hơn, tỷ lệ hoàn thành đơn hàng tốt hơn và cấp độ việc thực hiện đúng giờ cao hơn do TRIBECO cung cấp nhưng vẫn cho rằng giá sản phẩm không quá cao. Để chứng minh cho việc có mức giá tối ưu, cần phải chuyển những cấp độ dịch vụ khách hàng cao hơn thành lợi ích tài chính như cải thiện vòng xoay hàng lưu trữ và dùng khoản cắt giảm đó để bù cho mức giá tối ưu. Hoặc là có thể chỉ ra cách mà những cấp độ dịch vụ khách hàng cao hơn đang đóng góp cho sự gia tăng doanh số cho khách hàng thông qua những dịch vụ tốt hơn cho khách hàng của họ hay người tiêu dùng.

Nội dung một số yếu tố liên quan đến dịch vụ khách hàng với mức độ quan trọng thay đổi tùy theo mức/cấp độ dịch vụ dựa vào nhu cầu của khách hàng.

*** Yếu tố trước giao dịch:**

- Chính sách của doanh nghiệp về sản phẩm, giá bán,..
- Quá trình chuyển thông tin về chính sách của doanh nghiệp đến khách hàng.
- Cấu trúc của doanh nghiệp.
- Sự linh động của hệ thống.
- Các dịch vụ quản lý.

*** Yếu tố trong giao dịch:**

- Cấp độ hết hàng (khả năng dự trữ)
- Thông tin đơn hàng.
- Các yếu tố trong vòng tuần hoàn của đơn hàng.
- Vận chuyển hàng hóa.

- Trung chuyên.
- Độ chính xác của hệ thống.
- Sự thuận tiện/tiện ích của đơn hàng.
- Các sản phẩm thay thế khi không đủ hàng.

* Yếu tố sau giao dịch:

- Theo dõi sản phẩm tồn kho tại kho của khách hàng.
- Hoạt động logistics thu hồi khi khách hàng trả lại hàng.
- Thay thế sản phẩm khi có sự yêu cầu hoặc xảy ra sự cố về sản phẩm

Do đó, doanh nghiệp phải chú trọng và tập trung các nguồn lực cũng như sự phối hợp giữa các hoạt động logistics để thực hiện tốt hoạt động này.

Hoạt động Xử lý đơn hàng (Order processing).

Hoạt động xử lý đơn hàng là hoạt động bắt đầu và quan trọng nhất của tiến trình Logistics. Hoạt động này thể hiện trình độ, năng lực của doanh nghiệp trong việc thực hiện mục tiêu “sự hài lòng của khách hàng”



Hình 3.3 – Quy trình xử lý đơn hàng.

Quá trình đặt hàng bao gồm toàn bộ khoảng thời gian kể từ khi khách hàng bắt đầu đặt hàng cho đến khi sản phẩm, hàng hóa được giao đến khách hàng, được khách hàng đồng ý nhập kho và chấp nhận, hoàn thành những chứng từ, thủ tục có liên quan. Nội dung quy trình tổng quát bao gồm các bước sau:

- Chuẩn bị đơn hàng và chuyển đơn hàng đến bộ phận tiếp nhận.
- Đơn hàng được chấp nhận và nhập vào hệ thống (ghi sổ, máy tính,..).
- Giải quyết đơn hàng.
- Chuẩn bị hàng hóa theo yêu cầu (sản xuất, đóng gói,..)
- Vận chuyển hàng hóa.
- Giao nhận hàng.

Quy trình ở hình 3.3 cho thấy rằng đường đi của một đơn hàng trải qua nhiều khâu và phải xử lý nhiều thông tin có liên quan với nhau. Do đó, phương thức truyền tin và xử lý thông tin có tác động rất lớn đến quá trình đặt hàng của khách hàng.

Hiện nay, có nhiều phương thức để thực hiện: thực hiện bằng tay, thông qua điện thoại hoặc sử dụng hệ thống thông tin điện tử.

Bảng 3.6 – Đặc trưng của hệ thống thực hiện đơn hàng.

CẤP ĐỘ	HÌNH THỨC HỆ THỐNG	TỐC ĐỘ	CHI PHÍ THỰC HIỆN / DUY TRÌ	HIỆU QUẢ	ĐỘ CHÍNH XÁC
1	Thực hiện bằng tay	Chậm	Thấp	Thấp	Thấp
2	Thực hiện bằng điện thoại	Trung bình	Trung bình	Tốt	Trung bình
3	Thông tin điện tử	Nhanh	Đầu tư cao. Chi phí hoạt động thấp	Rất tốt	Cao

Nguồn: Logistics – Những vấn đề cơ bản (trang 124) – PGS-TS Đoàn Thị Hồng Vân – NXB Thống kê – 2003.

Bảng 3.6 phản ánh rõ nét các đặc trưng của các thông tin trong quá trình đặt hàng. Với cấp độ 1, rất dễ xảy ra tình trạng đơn hàng bị sai về các yêu cầu của khách hàng do có nhiều sự nhầm lẫn, hiệu quả không cao, mặc dù chi phí cho hình thức này là thấp nhưng ít được sử dụng và được thay thế bằng hình thức ở cấp độ 2 và 3. Ở cấp độ 2 và 3, tính hiệu quả tăng lên đáng kể. Đặc biệt là với cấp độ 3, tính chính xác và hiệu quả rất cao do rút ngắn được thời gian đặt hàng

cho dù chi phí đầu tư có cao nhưng lại tiết kiệm được nhân sự trong khâu tiếp nhận và xử lý các thông tin.

Trong quá trình tiếp nhận đơn hàng, việc xác định số lượng hàng hóa tồn kho tức thời có vai trò rất quan trọng. Điều này giúp doanh nghiệp xác định chính xác thời gian giao hàng cùng các chủng loại sản phẩm, hàng hóa cần cung ứng cho khách hàng.

3.2.4.2 – *Hoạch định dự trữ, tồn kho.*

Dự trữ là một nội dung quan trọng của quản trị logistics. Nếu việc dự trữ nguyên vật liệu, nhiên liệu, sản phẩm, hàng hóa ... không đủ về số lượng, chủng loại hoặc không bảo đảm các yêu cầu về chất lượng thì sẽ có những ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động logistics (không thể diễn ra một cách liên tục và hiệu quả). Dự trữ còn là sự đầu tư về vốn với qui mô lớn, tốn kém nhưng thực sự là cần thiết và có mối quan hệ mật thiết với các mức độ dịch vụ khách hàng.

Đề xuất mô hình quy trình hoạch định dự trữ của TRIBECO.



Hình 3.4 – Mô hình quy trình hoạch định hoạt động dự trữ của TRIBECO.

Hoạch định dự trữ, tồn kho sản phẩm, hàng hoá là quá trình hoạch định các chính sách về dự trữ, khả năng các mức độ cung cấp, mức tồn kho của từng loại sản phẩm, hàng hoá, tồn kho trung bình, thời gian trung chuyển hàng, giao hàng đến khách hàng nhằm mục tiêu phục vụ và đáp ứng được các nhu cầu về sản phẩm, hàng hoá cho bộ phận bán hàng của doanh nghiệp trên cơ sở đảm bảo sản phẩm, hàng hoá đầy đủ trên hệ thống kênh phân phối, thoả mãn được nhu cầu của khách hàng.

Đề xuất những nội dung cơ bản trong hoạch định dự trữ ở TRIBECO bao gồm:

** Hoạch định chính sách dự trữ.*

Quyết định về dự trữ luôn chứa đựng các yếu tố rủi ro và có những tác động đến toàn bộ hoạt động của chuỗi Logistics. Vì vậy, các chính sách về dự trữ trong hoạt động logistics cần phải linh hoạt theo các biến động về tình hình bán hàng của doanh nghiệp trên thị trường, phù hợp với các chiến lược chức năng của bộ phận Marketing, bộ phận bán hàng, bộ phận cung ứng, sản xuất và tình hình về các nguồn lực tài chính của doanh nghiệp. Chính sách dự trữ giúp doanh nghiệp/ bộ phận Logistics hoạch định các mức tồn kho, mức độ cung cấp sản phẩm hàng theo từng thời kỳ, mùa vụ. Đây là cơ sở để bộ phận Logistics hoạch định các kế hoạch tác nghiệp liên quan đến dự trữ và tồn kho.

** Hoạch định khả năng và các mức độ cung cấp sản phẩm, hàng hoá.*

Trong thực tế không phải lúc nào doanh nghiệp cũng có thể đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu của khách hàng trên phạm vi toàn bộ các khu vực địa lý, vùng miền. Đối với các doanh nghiệp có hệ thống kênh phân phối rộng khắp trên phạm vi toàn quốc, việc hoạch định khả năng và các mức độ cung cấp sản phẩm, hàng hoá là công việc cần thiết, quan trọng. Với mục tiêu đã được xác định là thoả mãn các yêu cầu của khách hàng trên cơ sở tổng chi phí logistics là thấp nhất, việc hoạch định cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- *Khả năng bán hàng/quy mô kinh doanh của khách hàng, của từng khu vực địa lý* - Thực tế cho thấy rằng trong từng khu vực địa lý, hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp có những khách hàng đạt được các quy mô cần thiết mà doanh nghiệp mong đợi và những khách hàng có khả năng bán/quy mô kinh doanh kém hơn. Với khả năng bán hàng và quy mô của những khách hàng tiềm năng này, bộ phận bán hàng sẽ có kế hoạch về mức sản lượng trong từng thời gian cụ thể. Bộ phận Logistics sẽ căn cứ vào các thông tin này để hoạch định mức tồn kho cần thiết tại các kho để giải quyết các đơn hàng theo yêu cầu của những khách hàng này (đã được xác định).

- *Năng lực về vận chuyển* - Vận chuyển là vấn đề quan trọng trong việc hoạch định khả năng đáp ứng sản phẩm, hàng hoá của doanh nghiệp. Trong những tình huống cụ thể về khối lượng vận chuyển của số lượng sản phẩm, hàng hoá mà khách hàng yêu cầu/ đặt hàng quá nhỏ không thể bố trí phương tiện giao hàng, bộ phận Logistics sẽ phải hoạch định mức tải trọng tối thiểu cho từng đơn hàng đối với những khu vực địa lý cụ thể để có thể giải quyết được các đơn hàng theo yêu cầu của khách hàng.

- *Mức sinh lời của từng chủng loại/nhóm sản phẩm, hàng hoá* - Mỗi sản phẩm, hàng hoá đều có giá vốn và giá bán riêng biệt. Chênh lệch giữa giá bán và giá vốn chính là mức lợi nhuận mà sản phẩm, hàng hoá đó đóng góp vào trong hiệu quả của toàn doanh nghiệp. Chi phí lưu thông cho mỗi loại sản phẩm, hàng hoá cụ thể là rất khác nhau. Vì vậy, trong quá trình hoạch định, bộ phận Logistics sẽ xác định mức chi phí logistics cho từng loại sản phẩm, hàng hoá theo từng khu vực địa lý để xác định khả năng sinh lợi của từng chủng loại/nhóm sản phẩm hàng hoá để xác định mức cung cấp: Đầy đủ hoặc theo một tỷ lệ cụ thể nào đó để tạo sự hiện diện của chủng loại sản phẩm, hàng hoá đó trên thị trường.

- *Năng lực sản xuất và khả năng cung ứng nguyên vật liệu* – Năng lực sản xuất và khả năng cung ứng nguyên vật liệu của doanh nghiệp là cơ sở để hoạch định khả năng và mức độ đáp ứng sản phẩm, hàng hoá. Trên cơ sở tham chiếu

năng lực của các dây chuyền sản xuất, quy trình công nghệ, chu kỳ sản xuất, mức độ cung ứng nguyên vật liệu, bộ phận Logistics sẽ tính toán được khả năng và mức độ đáp ứng về yêu cầu về sản phẩm, hàng hoá trong từng thời kỳ để bộ phận bán hàng, marketing hoạch định kế hoạch tác nghiệp của bộ phận.

- *Thời tiết và mùa vụ* là những nhân tố tác động và có ảnh hưởng đến khả năng và mức độ đáp ứng sản phẩm, hàng hoá của doanh nghiệp. Việt Nam là một đất nước trải dài với 3 khu vực địa lý đặc trưng: miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Mỗi khu vực, vùng miền có những đặc trưng về thời tiết khác nhau: mưa, nắng, lạnh, nóng rất khác nhau trong cùng thời gian. Mặt khác, nước ta thường bị ảnh hưởng bởi các cơn bão, áp thấp nhiệt đới. Chính các điều này đã làm ảnh hưởng đến khả năng và mức độ đáp ứng sản phẩm, hàng hoá của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, yếu tố mùa vụ: Tết, Lễ, Hội,.. cũng góp phần ảnh hưởng đến khả năng cung cấp sản phẩm, hàng hoá của doanh nghiệp.

** Hoạch định tồn kho định mức.*

Dự trữ có tầm ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ hoạt động logistics. Mức dự trữ không thích hợp sẽ dẫn đến tình trạng không thực hiện được mục tiêu chiến lược của logistics là: Thỏa mãn sự hài lòng của khách hàng và Tối thiểu hóa tổng chi phí. Nếu dự trữ quá nhiều, doanh nghiệp sẽ bị ứ đọng vốn, lãng phí nguồn lực, hiệu quả kinh doanh giảm sút. Ngược lại, lượng dự trữ quá thấp, không đủ sản phẩm, hàng hóa bảo đảm cho quá trình kinh doanh sẽ dẫn đến tình trạng không thỏa mãn được dịch vụ khách hàng.

Trong quá trình hoạch định định mức dự trữ tồn kho, một số dạng dự trữ cần được xem xét, nghiên cứu để vận dụng và cân đối nhằm đạt được hiệu quả cao nhất trong việc hoạch định:

- Dự trữ thường xuyên / định kỳ dùng để đảm bảo sản phẩm, hàng hóa cho các hoạt động logistics được diễn ra liên tục.
- Dự trữ bảo hiểm để phòng ngừa những rủi ro, bất trắc trong quá trình cung ứng, do thời tiết, sản xuất,... Thường được xác định bằng phương pháp thống kê kinh nghiệm.

- Dự trữ chuẩn bị được sử dụng cho việc chuẩn bị hàng hóa để cung cấp cho khách hàng như: kiểm tra, phân loại, bao bì đóng gói, dán nhãn,...Dạng dự trữ này được xác định thông qua việc kết hợp phương pháp thống kê kinh nghiệm và phương pháp định mức khoa học.

Nhằm tối ưu hóa trong công tác quản trị dự trữ, vấn đề vô cùng quan trọng được đặt ra là tối thiểu hóa chi phí logistics nhưng vẫn bảo đảm được hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Chi phí quản trị dự trữ bao gồm 4 khoản chi lớn: chi phí về vốn đầu tư vào hàng dự trữ; chi phí cho các dịch vụ hàng hóa dự trữ: bảo hiểm, thuế; chi phí về Kho, bảo quản; chi phí rủi ro cho hàng hóa dự trữ: hao mòn vô hình, hư hỏng trong bảo quản, chuyên chở,... Mỗi khoản chi phí trong chi phí quản lý hàng hóa dự trữ đều có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp với mức dự trữ. Do đó, việc nghiên cứu sự tương quan giữa tổng chi phí quản lý hàng dự trữ, chi phí đặt hàng, tổng chi phí logistics với mức dự trữ sẽ xác định được mức dự trữ tối ưu.

Với chiến lược dự trữ phù hợp được hoạch định, doanh nghiệp sẽ bảo đảm được việc thực hiện mục tiêu thoả mãn sự hài lòng của khách hàng với tổng chi phí thấp nhất.

Hoạch định dự trữ tồn kho của TRIBECO phải giải quyết/đạt được 5 vấn đề sau:

- *Cho phép doanh nghiệp đạt được các lợi ích kinh tế.*

Mức tồn kho phải thực sự giúp cho doanh nghiệp tiết giảm được chi phí trong quá trình sản xuất, thu mua và vận chuyển. Ví dụ như khi quyết định mua 1 lô hàng, doanh nghiệp phải xem xét về giá cả của lô hàng theo từng mức số lượng, với số lượng như thế nào thì sẽ thuận tiện cho việc vận chuyển. Thông thường thì với kích cỡ lô hàng càng lớn thì khoản chiết khấu sẽ cao. Tương tự như vậy, việc vận chuyển sẽ được thuận lợi về mặt cân đối phương tiện và giá phí chuyên chở. Bên cạnh đó, mức tồn kho thành phẩm cũng cần phải được xem xét trong mối liên quan đến các hoạt động khác của doanh nghiệp, nhất là vấn đề tài chính. Việc tồn kho thành phẩm với số lượng phù hợp với quy trình công nghệ, quy trình sản xuất sẽ tiết giảm được các chi phí tổn thất trong quá trình sản xuất,

nâng cao hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị, phương tiện, v.v.. Đây cũng chính là những lợi ích về kinh tế của doanh nghiệp.

- Cân bằng giữa mức cung và mức cầu.

Trong thực tế, đối với TRIBECO là doanh nghiệp trong ngành sản xuất nước giải khát (các loại nước ngọt, sữa đậu nành, trà,...). Sản lượng bán giữa mùa mưa và mùa nắng là khác nhau. Sản lượng bán trong từng khu vực địa lý trên toàn quốc cũng khác nhau do thời tiết có những khác biệt về thời gian giữa mùa mưa và mùa nắng. Do đó, việc hoạch định kế hoạch sản xuất và dự trữ thành phẩm tại các khu vực được xem xét và nghiên cứu rất chi tiết trong toàn bộ hệ thống kế hoạch của doanh nghiệp. Yếu tố về thời tiết tác động đến mức độ dự trữ thành phẩm của TRIBECO là tình hình mưa, bão và lũ lụt. Khi xảy ra các bất lợi về thời tiết trên thì công tác vận chuyển giữa các khu vực là vô cùng khó khăn do tình hình giao thông ở Việt Nam còn nhiều bất cập. Vì vậy, bảo đảm cung và cầu các loại thành phẩm là nhân tố quan trọng trong việc hoạch định về dự trữ.

- Cho phép thực hiện việc chuyên môn hóa trong hoạt động sản xuất.

Các quyết định về dự trữ tồn kho có thể thực hiện cho từng kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp. Thành phẩm có thể được vận chuyển đến nhiều nơi, nhiều kho, nhiều chủng loại theo yêu cầu của khách hàng thông qua các đơn hàng. Nhằm đảm bảo việc thực hiện tốt các đơn hàng, các doanh nghiệp có thể cùng nhau sản xuất các loại sản phẩm của đơn hàng căn cứ theo tính chất, điều kiện và quy mô của mình. Điều này giúp TRIBECO có thể tiến hành việc chuyên môn hóa. Việc chuyên môn hóa tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp bố trí thời gian sản xuất dài hơn, tiết kiệm được chi phí trong sản xuất và nâng cao hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị cũng như việc tiết kiệm chi phí vận chuyển.

- Dự phòng cho những dự báo, nhu cầu không chắc chắn và chu kỳ của đơn hàng.

Tồn kho cũng bao hàm việc bảo vệ và bảo đảm cho các hoạt động của doanh nghiệp trong những tình huống không thuận lợi (những rủi ro bất ngờ không dự

kiến trước được). Có những trường hợp mà việc dự trữ thành phẩm vượt quá mức cho phép và ngược lại. Điều này xảy ra thông thường là do sự suy đoán và công tác dự báo về tương lai của bộ phận bán hàng/Marketing. Họ lo ngại về sự biến động tăng giá trong tương lai hoặc họ dự kiến sự mất mùa (đối với nông sản, thủy sản,...) hoặc khả năng cung cấp sẽ bị trở ngại hoặc nhu cầu về hàng hóa của khách hàng gia tăng hoặc vì nhiều lý do khác. Tuy nhiên, để đảm bảo cho việc hoạch định trong những tình huống nêu trên, TRIBECO cần phải so sánh về mức phí tổn thêm cho việc dự trữ với các kết quả sẽ nhận được.

- Là bước đệm bên trong doanh nghiệp cho chuỗi cung ứng.

Tồn kho có ảnh hưởng xuyên suốt đến hoạt động của chuỗi cung ứng như những bước đệm trong những dòng lưu chuyển quan trọng như:

- * Nhà cung cấp – Người mua hàng.
- * Quá trình thu mua – Sản xuất.
- * Sản xuất – Marketing.
- * Marketing – Phân phối.
- * Phân phối – Các nhà trung gian trong phân phối.
- * Các nhà trung gian trong phân phối – Người tiêu dùng / sử dụng.

Vì các thành viên trong chuỗi cung ứng của doanh nghiệp tồn tại một cách riêng biệt với nhau về mặt địa lý, nên việc tồn kho tại mỗi thành viên trong chuỗi là cần thiết để thực hiện giải quyết đơn hàng nhằm đạt được mục tiêu về thời gian và vị trí (đúng thời gian, đúng địa điểm).

Đề xuất định mức tồn kho tối thiểu về các nhóm sản phẩm và ở các kho như sau:

BẢNG 3.7 - ĐỊNH MỨC DỰ TRỮ TỐI THIỂU (ĐVT: két/thùng)

KHO	CHAI THỦY TINH	LON 330ml		PET		HỘP GIẤY	TỔNG CỘNG
		Có gaz	Không gaz	Có gaz	Không gaz		
Bình Dương	50.000	20.000	40.000	10.000	30.000	10.000	160.000
Hung Yên	5.000	20.000	30.000	20.000	30.000	10.000	115.000
Đà Nẵng	10.000	10.000	8.000	5.000	10.000	5.000	48.000
TỔNG CỘNG	65.000	50.000	78.000	35.000	70.000	25.000	323.000

Nguồn: Nghiên cứu sinh

Cơ sở tính toán:

Số lượng dự trữ tối thiểu = SL bán bình quân x Ngày dự trữ định mức

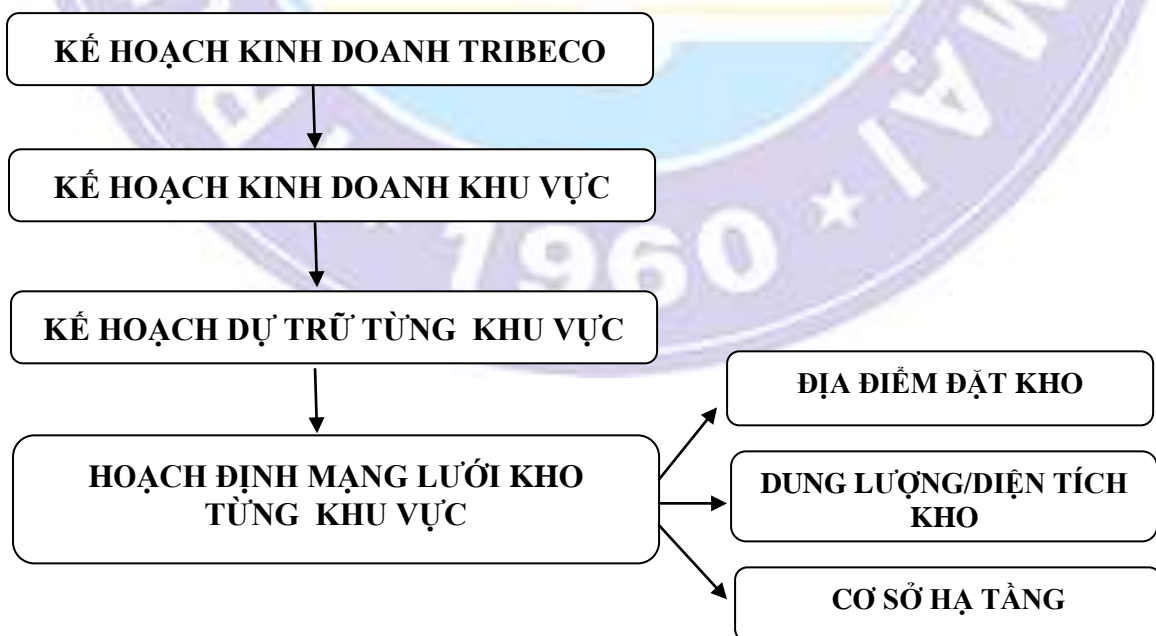
Ngày dự trữ định mức = Ngày lưu kho theo quy định + Ngày đi đường b/q

Đề xuất số ngày dự trữ định mức:

- Nhóm chai: 3 ngày lưu kho – 4 ngày đi đường (đối với kho Đà Nẵng)
- Nhóm Lon 330ml:
 - Có gaz: Ngày đi đường: 10 ngày (Hung Yên) – 4 ngày (Đà Nẵng)
 - Không gaz: 3 ngày lưu kho.
- Nhóm chai PET:
 - Có gaz: Ngày đi đường: 10 ngày (Hung Yên) – 4 ngày (Đà Nẵng)
 - Không gaz: 3 ngày lưu kho.
- Nhóm sản phẩm đóng trong hộp/bịch giấy Tétra Pak:
 - Ngày lưu kho: 3 ngày – Ngày đi đường: 4 ngày (Đà Nẵng) – 10 ngày (Hung Yên)

3..2.4.3 – Hoạch định mạng lưới Kho.

Đề xuất mô hình hoạch định mạng lưới Kho của TRIBECO.



Hình 3.5 – Mô hình quy trình hoạch định mạng lưới Kho của TRIBECO.

Mạng lưới Kho là một chức năng/cơ sở hạ tầng quan trọng của chuỗi hoạt động Logistics. Việc tổ chức thực hiện chức năng này là quá trình hoạch định và tổ chức thực hiện chiến lược mạng lưới Kho của doanh nghiệp. Chiến lược chức năng này sẽ góp phần xác lập các lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong việc thực hiện mục tiêu của Logistics.

Nội dung hoạch định hệ thống Kho (quy mô, địa điểm kho) phải đảm bảo giải quyết các vấn đề như sau:

- *Đạt được các lợi ích về kinh tế trong việc vận chuyển.*

Kho có vai trò quan trọng quá trình tác nghiệp của hệ thống logistics trong doanh nghiệp. Với một địa điểm phù hợp, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí vận chuyển. Sự tiết kiệm này bao gồm ở cả 2 lĩnh vực: trung chuyển và phân phối.

Trong trung chuyển, với khối lượng lớn sẽ sử dụng các xe tải nặng hoặc container. Chi phí vận chuyển trong trường này sẽ giảm thiểu rất nhiều nếu sử dụng những phương thức vận chuyển khác.

Việc tiết kiệm chi phí vận chuyển trong quá trình hoạt động của hệ thống phân phối cũng tương tự như trong quá trình trung chuyển của doanh nghiệp. Với những nhu cầu đa dạng và khác nhau của khách hàng theo từng đặc thù, khu vực địa lý, doanh nghiệp có trách nhiệm phải đáp ứng những yêu cầu này của khách hàng, của thị trường. Do vậy doanh nghiệp phải tổ chức hệ thống kho sao cho có thể tích hợp được các chủng loại sản phẩm phù hợp cho hoạt động kinh doanh. Bằng cách này, doanh nghiệp sẽ luôn đáp ứng được các yêu cầu về sản phẩm hàng hoá và điều quan trọng là cung đường vận chuyển từ kho của doanh nghiệp đến các nhà phân phối, đại lý luôn là tối ưu thông qua các phương tiện vận chuyển phù hợp.

- *Đạt được hiệu quả kinh tế trong quá trình sản xuất.*

Tổ chức sản xuất với khối lượng nhằm bảo đảm tồn kho và tiệm cận với nhu cầu dự báo là mục tiêu của hoạch định logistics. Tuy nhiên, điều này sẽ hoàn toàn không mang lại hiệu quả kinh tế trong trường hợp mức/lượng sản xuất quá

nhỏ, không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu cho việc tổ chức, vận hành hoạt động sản xuất và sẽ làm gia tăng chi phí sản xuất. Nhưng nếu doanh nghiệp không tổ chức sản xuất thì việc mất thị trường, mất khách hàng và mất lợi nhuận trong hoạt động kinh doanh là không thể tránh khỏi. Để đảm bảo hài hoà và cân bằng giữa các lợi ích của doanh nghiệp, doanh nghiệp phải tổ chức hoạt động sản xuất theo đúng với công suất của máy móc, thiết bị đã được thiết kế. Sản xuất với khối lượng lớn sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí trên đơn vị sản phẩm (cost per unit) thông qua việc tiết kiệm các định mức sử dụng, tiêu hao nguyên vật liệu và gia tăng được năng suất lao động. Với số lượng sản xuất theo đúng yêu cầu, sản phẩm hàng hoá sẽ được tổ chức dự trữ ở hệ thống các kho của doanh nghiệp. Tuy chi phí cho việc tồn trữ có gia tăng nhưng xét ở góc độ “tổng chi phí” thì doanh nghiệp cân bằng được các lợi ích trong toàn bộ chuỗi hoạt động của doanh nghiệp.

- *Hỗ trợ các chính sách dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp.*

Những chính sách về dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp như về thời gian giao hàng đúng lúc, kịp thời có thể phụ thuộc vào phạm vi/vị trí các kho của doanh nghiệp trong điều kiện tối thiểu hóa tổng chi phí nhưng vẫn đạt được mục đích, yêu cầu về chính sách dịch vụ khách hàng. Những tình huống thay đổi trên thị trường cũng tạo nên sự bắt buộc cần thiết cho sự tồn trữ sản phẩm hàng hóa trên các vùng, khu vực địa lý của doanh nghiệp bởi lẽ doanh nghiệp không thể tiên đoán trước được những yêu cầu về thời gian của khách hàng, nhà phân phối, đại lý và những nhà bán lẻ của doanh nghiệp. Việc tồn trữ cao hơn mức quy định tối thiểu cho phép doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu của khách hàng về mặt thời gian và dự phòng trong trường hợp hàng hóa bổ sung đến muộn do gặp những trở ngại trong quá trình trung chuyển.

- *Đáp ứng được những sự thay đổi của thị trường (mùa vụ, nhu cầu thay đổi bất thường, sự cạnh tranh,..)*

Trong quá trình hoạt động, việc dự trữ thành phẩm luôn là điều cần thiết đối với mọi doanh nghiệp trong đó có TRIBECO. Thực tế cho thấy rằng dự trữ thành phẩm luôn chịu sự tác động bởi nhiều yếu tố khách quan lẫn chủ quan. Đối với

TRIBECO, việc thiếu hàng sẽ làm cho doanh nghiệp mất khách hàng và trầm trọng hơn là sẽ mất thị trường. Bên cạnh đó, những nhu cầu trên thị trường có biến động hoặc tình hình cạnh tranh cũng là nhân tố ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp và Kho chính là phương tiện giúp doanh nghiệp khắc phục, hạn chế những sự thay đổi, biến động trên.

- *Khắc phục sự khác nhau về yếu tố thời gian và không gian giữa sản xuất và tiêu dùng.*

Cung và cầu là hai hoạt động diễn ra song song với hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên trong thực tế hai hoạt động này ít khi trùng khít với nhau, nhất là đối với doanh nghiệp có phạm vi hoạt động rộng lớn trên các khu vực địa lý. Hoạt động sản xuất ở một địa điểm nhưng hoạt động phân phối lại diễn ra ở những địa điểm khác nhau thậm chí là cách xa nhau. Mặt khác, quá trình phân phối luôn đòi hỏi sự chính xác và kịp thời. Chính vì vậy, vai trò của hoạch định hệ thống Kho sẽ giúp doanh nghiệp khắc phục được yêu cầu này.

- *Đạt được yêu cầu về tối thiểu hóa tổng chi phí logistics phù hợp với chất lượng dịch vụ khách hàng của doanh nghiệp.*

Quản trị logistics là quản trị một chuỗi hoạt động tích hợp. Bất kỳ một thay đổi của nhân tố nào trong chuỗi hoạt động logistics cũng làm ảnh hưởng đến những nhân tố khác. Hiệu quả cuối cùng mà doanh nghiệp mong đợi ở logistics chính là chi phí logistics và tối thiểu hoá chi phí logistics là nội dung, mục tiêu mà doanh nghiệp hướng đến trên cơ sở thoả mãn yêu cầu về chất lượng dịch vụ khách hàng. Với địa điểm hợp lý, tồn kho phù hợp, phương thức vận chuyển đa dạng,.. doanh nghiệp sẽ cải thiện và đáp ứng được các yêu cầu về chất lượng dịch vụ khách hàng và đây cũng là mục tiêu quan trọng của doanh nghiệp.

- *Hỗ trợ hữu hiệu cho khách hàng của doanh nghiệp về yêu cầu đúng thời gian (Just in time)*

Như các nội dung đã trình bày, kho là phương tiện nhằm bảo đảm tính kịp thời cho nhà cung cấp cũng như khách hàng của doanh nghiệp. Với kích thước/ sức chứa phù hợp, kho giải quyết được các vấn đề như luôn sẵn sàng để nhập hàng

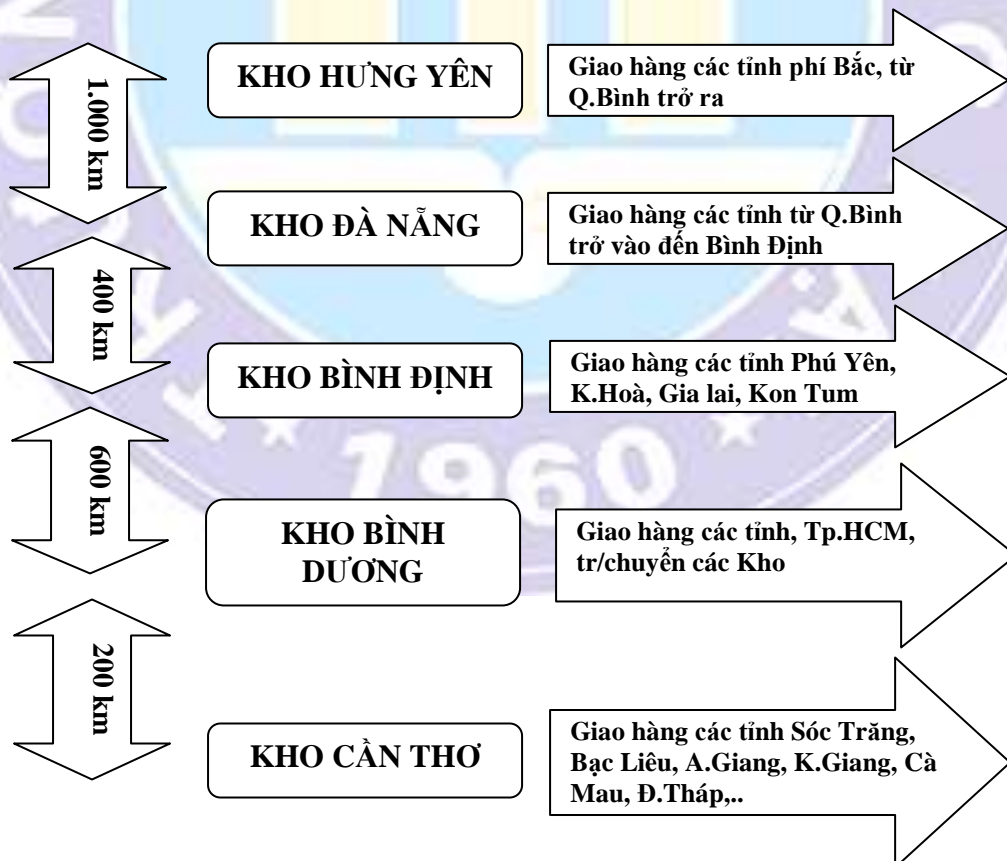
hóa từ nhà máy/tổng kho và sẽ đáp ứng cho doanh nghiệp trong việc đưa hàng đến nơi cần đến cho các khách hàng của mình trong thời gian chính xác như thỏa thuận.

Đề xuất hoạch định quy hoạch mạng lưới kho của TRIBECO từ 2015.

Theo tình hình kinh doanh và sản lượng bán ra thực tế của TRIBECO ở các khu vực địa lý trong các năm đều chưa vượt quá 7 triệu két/thùng/năm . Trong kế hoạch kinh doanh của TRIBECO theo định hướng đến 2015, sản lượng sẽ đạt và vượt mức 9 – 10 triệu két/thùng / năm. Với sản lượng > 9 triệu két/thùng /năm, TRIBECO cần quy hoạch hệ thống kho như sau:

Ngoài Tổng kho Bình Dương và 2 kho của chi nhánh Hà Nội (đặt tại Hưng Yên), kho chi nhánh Đà Nẵng, TRIBECO cần thiết lập thêm 2 kho: Kho Nha Trang/Bình Định và Kho Vĩnh Long/Cần Thơ.

Với quy hoạch này, cự ly giữa các kho là không quá xa. Cự ly được xác định và so sánh từ kho Hưng Yên vào khu vực phía Nam như mô hình sau:



Hình 3.6 – Mô hình quy hoạch mạng lưới kho TRIBECO từ 2015

Hung Yên – 1.000km – Đà Nẵng – 400km – Bình Định – 600km – Bình Dương – 200km – Cần Thơ.

Một hệ thống kho trải dài theo chiều dài của lãnh thổ Việt Nam như vậy sẽ giải quyết các vấn mang tính chiến lược sau:

- Hoạt động Trung chuyển:

Kho Đà Nẵng:

Từ Tổng kho Bình Dương (Nhà máy sản xuất Bình Dương) và kho Hung Yên (Nhà máy sản xuất Hung Yên) sẽ thực hiện việc trung chuyển vào Đà Nẵng có cự ly như nhau (1.000km) và sử dụng phương thức giống nhau (đường bộ hoặc đường sắt) với giá phí vận chuyển là bằng nhau.

Kho Bình Định

Sản phẩm/hàng hoá của kho Bình Định sẽ do tổng kho Bình Dương chịu trách nhiệm cung cấp và vận chuyển thông qua phương thức đường sắt hoặc đường bộ. (Nếu kinh tế Việt Nam phát triển nhanh hơn dự kiến thì đến năm 2020 thì có thể Bình Định sẽ mở rộng Cảng và việc sử dụng phương thức đường thủy sẽ khả thi). Với cung đường có cự ly 600km thì việc vận chuyển sẽ không mất nhiều thời gian. Thực tế chỉ cần 48 giờ là thực hiện được 1 chiều/lượt chuyển hàng bằng đường bộ và 72 giờ bằng đường thủy.

Kho Cần Thơ

Tương tự như kho Bình Định, tất cả sản phẩm/hàng hoá của kho Cần Thơ sẽ do Tổng kho Bình Dương cung cấp và vận chuyển. Việc trung chuyển tại kho Cần Thơ xuất phát từ Bình Dương có nhiều thuận lợi do cự ly ngắn (200km) và sử dụng phương thức vận chuyển bằng đường bộ nên chỉ cần 5 giờ đã thực hiện hoàn thành 1 chuyến hàng.

Khi có được mạng lưới kho như vậy, việc đáp ứng kịp thời sản phẩm/hàng hoá cho khách hàng sẽ được cải thiện rất nhiều. Tính sẵn sàng của sản phẩm/hàng

hoá được nâng cao và TRIBECO có thể hoạch định nhiều cấp độ của dịch vụ khách hàng. Hiệu quả về vấn đề giao hàng kịp thời được cải thiện do:

Khu vực miền Trung

Trước kia do kho Đà Nẵng hoặc tổng kho Bình Dương trực tiếp giao hàng. Khi có kho Bình Định thì áp lực vận chuyển sản phẩm cho khách hàng sẽ được giảm thiểu rất nhiều ở kho Đà Nẵng và Bình Dương. Giờ đây, kho Bình Dương chỉ tập trung vào việc thực hiện trung chuyển và công tác này không tạo áp lực lớn về tính kịp thời và chính xác cao.

Từ kho Bình Định sẽ thực hiện việc giao hàng cho các tỉnh: Khánh Hoà, Phú Yên, Gia Lai, Kon Tum. Có thể gia ngược ra các tỉnh Quảng Ngãi/Quảng nam nếu kho Đà Nẵng không đáp ứng được. Hoặc Daklak khi kho Bình Dương quá tải.

Với tuyến đường được quy hoạch cho kho Bình Định, cự ly không quá 250km. Yếu tố này là rất thuận lợi cho việc sử dụng phương tiện vận chuyển 10 tấn trở xuống. Điều này làm giảm mức dự trữ tại các kho của khách hàng và gia tăng tần suất giao hàng cải thiện được mức độ luân chuyển sản phẩm/hàng hoá.

Khu vực miền Tây.

Với quy hoạch như đề xuất, khu vực miền Tây sẽ cải thiện rõ rệt về tình hình giao hàng, dự trữ của khách hàng. Đặc điểm của các khách hàng khu vực miền Tây là quy mô nhỏ, năng lực tài chính không cao nên việc kinh doanh và dự trữ sản phẩm gặp nhiều khó khăn khi phải dự trữ với mức độ lớn.

Từ kho Cần Thơ, việc sản phẩm/hàng hoá sẽ được phân phối đến địa bàn các tỉnh:

- Sóc Trăng, Bạc Liêu, Cà Mau - Hướng 1
- Đồng Tháp, An Giang, Kiên Giang, Hà Tiên - Hướng 2

Cự ly vận chuyển của các hướng này khoảng 100 – 150km. Với cự ly này hoàn toàn thích hợp để sử dụng phương tiện vận chuyển có tải trọng 2,5 tấn để thực hiện giao hàng bằng mức phí phù hợp.

Trong những trường hợp kho Bình Dương quá tải, kho Cần Thơ có thể đảm nhận một phần việc phân phối ngược về cho các tỉnh Vĩnh Long, Tiền Giang hoặc Bến Tre,...

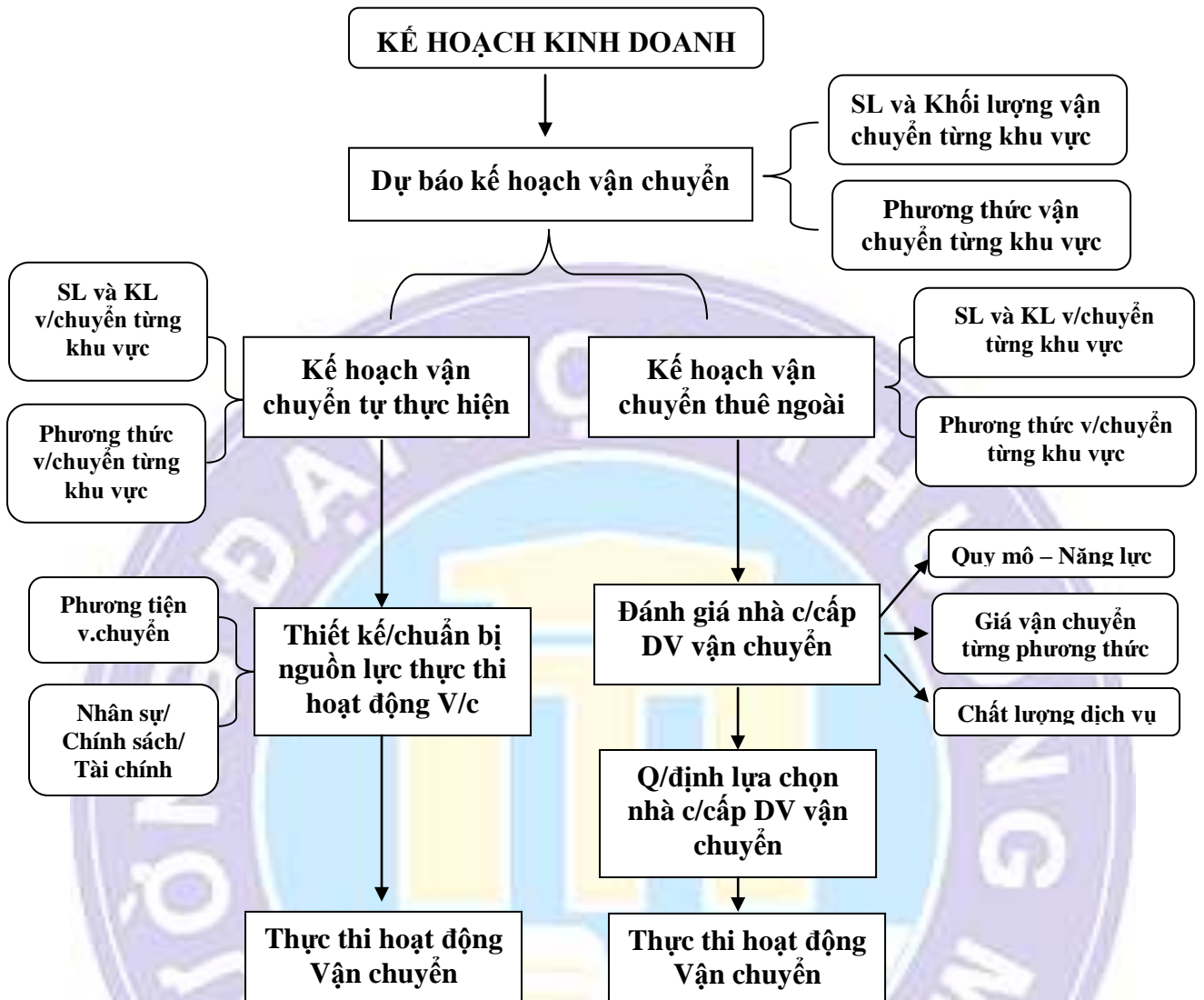
Như vậy, với một mạng lưới/hệ thống kho do luận án đề xuất sẽ giải quyết được các vấn đề trọng yếu trong việc thực hiện mục tiêu “Hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của TRIBECO” như sau:

- Tối ưu hoá thời gian vận chuyển
- Tối ưu hoá tính sẵn sàng, kịp thời và chính xác của đơn hàng
- Tăng tần suất nhận hàng của các khách hàng có quy mô nhỏ, góp phần mở rộng điểm bán/đại lý của TRIBECO trên thị trường.
- Tối ưu hoá việc triển khai các chương trình marketing nhất là khi có những chương trình/sự kiện trọng điểm
- Gia tăng tốc độ thu hồi bao bì thuỷ tinh và các hoạt động logistics ngược dòng.

3.2.4.4 – Hoạch định hoạt động vận chuyển.

Vận chuyển là một trong những hoạt động chủ yếu của Logistics. Hoạt động vận chuyển đảm nhiệm việc chuyển dịch sản phẩm, hàng hóa từ điểm đầu tiên đến điểm tiêu thụ/ khách hàng,... Quá trình vận chuyển sản phẩm, hàng hóa từ nơi sản xuất, kho,.. đến đúng nơi cần đến đã tạo ra tiện ích về nơi chốn và thời gian cho sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp. Trong chuỗi các hoạt động của Logistics, vận chuyển là hoạt động phát sinh chi phí lớn nhất. Do vậy, việc hoạch định hoạt động vận chuyển cần được nghiên cứu, xem xét các mối liên kết, quan hệ giữa các vấn đề sau đây nhằm đảm bảo 3 yếu tố quan trọng: chi phí, thời gian/tốc độ vận chuyển và sự an toàn/chắc chắn.

Đề xuất mô hình hoạch định hoạt động vận chuyển



Hình 3.7 – Mô hình hoạch định hoạt động vận chuyển của TRIBECO.

Căn cứ để hoạch định

- *Kế hoạch kinh doanh/ dự báo thực hiện.*

Đây là căn cứ quan trọng nhất trong việc hoạch định chiến lược vận chuyển của doanh nghiệp. Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh/ dự báo thực hiện, doanh nghiệp xác định được số lượng, chủng loại sản phẩm, hàng hóa cần được vận chuyển đến từng khu vực địa lý trong từng thời gian trong chu kỳ kinh doanh của doanh nghiệp. Việc phân tích khối lượng, số lượng sản phẩm, hàng hóa của từng khu vực địa lý, vùng, miền là cơ sở để doanh nghiệp cân đối, tổ chức, sử dụng các

nguồn lực thực hiện. Tùy theo mức độ, nhu cầu, doanh nghiệp sẽ thực hiện hàng loạt các hoạch định về phương thức vận chuyển, kho tàng, đối tác cung cấp các dịch vụ,... để thực hiện hoàn thành kế hoạch chung của doanh nghiệp.

Trong quá trình tác nghiệp, công tác kiểm tra, theo dõi việc thực hiện kế hoạch để dự báo là công việc cần được duy trì thường xuyên nhằm điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với tình hình và những diễn biến thực tế trên thị trường.

- *Phương thức vận chuyển*

Các hình thức vận chuyển được vận dụng trong quá trình hoạch định như:

Đường bộ: là phương thức vận chuyển khá phổ biến và tiện ích. Tuy nhiên, chi phí khá cao nhưng thời gian được rút ngắn.

Đường Sắt: Chi phí vừa phải, thời gian vận chuyển trung bình giữa đường bộ và đường thủy.

Đường thủy: là phương thức có chi phí thấp nhất và thời gian vận chuyển chậm nhất.

Tùy theo tình hình thực tế trong kinh doanh, định mức tồn trữ cũng như thời gian cung cấp sản phẩm, hàng hoá, doanh nghiệp sẽ lựa chọn hoặc phối hợp các phương thức vận chuyển phù hợp.

- *Trọng tải và cự ly vận chuyển.*

Mỗi phương thức, hình thức vận chuyển hoặc các khu vực địa lý (nơi hàng hóa, sản phẩm cần được vận chuyển đến), trọng tải mỗi chuyến hàng cho từng phương thức vận chuyển là rất khác nhau. Việc hoạch định chiến lược vận chuyển phải chú trọng đến yếu tố này bởi vì chính trọng tải và cự ly vận chuyển là căn cứ để doanh nghiệp quyết định loại phương tiện / hình thức vận chuyển phù hợp với yêu cầu kinh doanh.

Đối với việc vận chuyển với cự ly dài (thông thường là >800km), khối lượng vận chuyển càng lớn (tối thiểu là 20 tấn) sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí vận chuyển bằng phương thức vận chuyển đường bộ. Tuy nhiên, chúng

ta cần xem xét về mặt địa lý của khu vực nơi mà hàng hóa, sản phẩm sẽ được chuyển đến. Sử dụng phương thức đường thủy bằng container sẽ là phương án tối ưu nếu như địa điểm nhận hàng gần các Hải cảng, thuận tiện cho việc vận chuyển bằng đường thủy. Tuy bị khống chế về khối lượng tối đa của Container, nhưng chi phí vận chuyển của phương thức này vẫn thấp hơn rất nhiều so với các hình thức vận chuyển khác. Phương thức vận chuyển bằng đường sắt sẽ là sự lựa chọn kế tiếp nếu như doanh nghiệp không thể sử dụng được phương thức vận chuyển bằng đường thủy hoặc do yêu cầu về thời gian. Nếu do đơn hàng có yêu cầu về thời gian quá ngắn, và khối lượng vận chuyển bảo đảm theo yêu cầu thì doanh nghiệp sẽ sử dụng phương thức vận chuyển đường bộ.

Đối với cự ly ngắn hơn, việc quy định khối lượng tối thiểu là việc là cần thiết trong quá trình hoạch định chiến lược vận chuyển. Tùy theo chủng loại hàng hóa, sản phẩm, khu vực, địa điểm giao nhận, bộ phận Logistics của doanh nghiệp sẽ kết hợp cùng bộ phận bán hàng để định ra khối lượng tối thiểu/sản lượng tối thiểu của các đơn hàng cho từng khu vực địa lý. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện được quá trình xử lý đơn hàng của khách hàng trên cơ sở thỏa được các mục tiêu và ràng buộc đã hoạch định.

- *Lựa chọn đối tác cung ứng dịch vụ vận chuyển (Out sourcing)*

Đối với hoạt động vận chuyển, các doanh nghiệp thường sử dụng các nguồn lực khác nhau trong việc vận chuyển sản phẩm, hàng hóa. Có nhiều phương án của doanh nghiệp trong hoạt động này: Tự tổ chức và thực hiện toàn bộ việc vận chuyển (i); Thiết kế/tổ chức và thuê ngoài để thực hiện việc vận chuyển theo các quy định của doanh nghiệp/ thuê các nhà vận chuyển chuyên nghiệp đảm nhận toàn bộ quá trình (ii); Doanh nghiệp tổ chức và tự vận chuyển ở một số nội dung, các nội dung khác sẽ thuê/ sử dụng các dịch vụ vận chuyển bên ngoài(iii). Thông thường các doanh nghiệp Việt Nam áp dụng hình thức (ii) hoặc (iii). Do vậy việc đánh giá và chọn lựa nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển là một quá trình rất quan trọng. Việc đánh giá và chọn lựa đúng đắn sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện tốt hoạt động của mình với một mức chi phí hợp lý, tiết kiệm.

Doanh nghiệp phải xây dựng, xác định các tiêu thức để đánh giá các nhà cung ứng dịch vụ vận chuyển dựa trên các nội dung như: Quy mô của đối tác, Uy tín, khả năng thực hiện, các loại phương tiện vận chuyển, đơn giá,... Tùy theo yêu cầu của doanh nghiệp, các chỉ tiêu sẽ được lượng hóa để xác định chất lượng/lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển.

- *Chứng từ vận chuyển/giao nhận hàng hóa.*

Chứng từ vận chuyển và giao nhận hàng hóa là văn bản quan trọng trong quá trình thực hiện việc vận chuyển từ doanh nghiệp đến nơi cần đến: Kho, khách hàng, đại lý, nhà phân phối,...

Các chứng từ này vừa là văn bản chứng minh tính hợp pháp của sản phẩm, hàng hoá trong quá trình lưu thông vừa là chứng từ dùng để thanh toán chi phí vận chuyển cũng như xác nhận việc chuyển đổi quyền sở hữu về sản phẩm, hàng hóa giữa doanh nghiệp với các đối tác.

- *Hợp đồng vận chuyển.*

Hợp đồng vận chuyển là văn bản thể hiện ý chí, quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp và đối tác cung ứng dịch vụ vận chuyển cho doanh nghiệp trong quá trình giao dịch về vận chuyển. Hợp đồng vận chuyển sẽ phải quy định rõ về nội dung của giao dịch, đơn giá vận chuyển, bồi thường các tổn thất phát sinh trong quá trình vận chuyển, giao nhận sản phẩm, hàng hóa cho từng loại phương thức vận chuyển khác nhau,..và là văn bản quan trọng trong việc lập hồ sơ thanh toán cũng như xử lý các tranh chấp phát sinh sau này (nếu có).

Hoạch định về hoạt động vận chuyển của TRIBECO trong giai đoạn đến 2015 và tầm nhìn 2020 cụ thể như sau:

- **Khu vực các tỉnh phía Bắc (từ Quảng Bình trở ra): Thị trường này do Chi nhánh Hà Nội phụ trách.**

Sử dụng phương thức vận chuyển bằng đường thủy để trung chuyển cho chi nhánh Hà Nội mà Kho được đặt tại Hưng Yên.

Từ Kho Hưng Yên, các đơn hàng của khách hàng sẽ được xử lý bằng các phương tiện vận chuyển phù hợp:

Khu vực Hà Nội: Do đường bị cấm tải và cấm theo giờ nên sẽ phải sử dụng các loại phương tiện có trọng tải dưới 1,5 tấn để thực hiện hoạt động giao hàng.

Khu vực lân cận Hà Nội: Ninh Bình, Thanh Hoá, Hải Phòng,.. có thể sử dụng các loại xe có trọng tải lớn hơn 10 tấn (kết hợp nhiều đơn hàng) hoặc sử dụng phương tiện vận chuyển có trọng tải dưới 8 tấn. Với mức trọng tải trên 5 tấn, các đơn vị cung cấp dịch vụ vận chuyển có thể thực hiện được vì doanh thu vận chuyển bù đắp được chi phí hoạt động của họ.

Khu vực các tỉnh có cự ly xa hơn 250km hoặc ở những địa hình hiểm trở, đồi núi sẽ thực hiện theo phương án sử dụng các loại xe có trọng tải trên 20 tấn để thực hiện giao hàng. Với hình thức này, thời gian đặt hàng của khách hàng ở những khu vực này sẽ dài hơn, mức dự trữ cao và thời gian dự trữ dài. Do đó, Chi nhánh sẽ có những chính sách cụ thể với họ để phối hợp việc giao hàng không bị gián đoạn và trở ngại.

- **Khu vực miền Trung: bao gồm các tỉnh Phú Yên, Bình Định, Gia Lai, Kon Tum, Dak Lak, Quảng Ngãi, Quảng Nam, Thành phố Đà Nẵng, Huế, Quảng Trị và Quảng Bình.**

Phương thức vận chuyển của khu vực này được hoạch định như sau:

Sử dụng Phương tiện vận chuyển đường bộ và đường sắt để thực hiện trung chuyển thành phẩm (mà chủ yếu là sử dụng phương tiện đường sắt) từ kho Bình Dương hoặc từ kho Hưng Yên vào kho Đà Nẵng.

Từ kho Đà Nẵng sản phẩm/hàng hoá sẽ được vận chuyển đến các khách hàng/đại lý bằng các loại phương tiện đường bộ với các loại xe có trọng tải như sau:

Khu vực Bình Định, Tây Nguyên: Do BP Logistics trung tâm đặt tại tổng kho Bình Dương chịu trách nhiệm thực hiện bằng các phương tiện chuyển hạng

nặng: từ 28 tấn trở lên. Khu vực này có tần suất giao/nhận thấp nhưng ngược lại khối lượng/sản lượng sẽ nhiều hơn những khách hàng ở khu vực khác do tính chất đặc thù của khu vực. Tương tự như các khu vực ở những nơi hiểm trở phía Bắc, khu vực này cũng cần phải có những chính sách hỗ trợ phù hợp để tăng tính công tác của họ với TRIBECO.

Khu vực thành phố Đà Nẵng chỉ sử dụng các loại xe có trọng tải dưới 1,5 tấn để giao hàng do bị cấm tải và cấm giờ như tại Thủ đô Hà Nội.

Các tỉnh còn lại, tùy theo nhu cầu và kích thước của đơn hàng tổ logistics miền Trung sẽ kết hợp cùng chi nhánh Đà Nẵng bố trí trọng tải xe phù hợp. Thông thường đối với khu vực này, có thể sử dụng được tất cả các loại xe có trọng tải lớn hơn 5 tấn.

- **Khu vực các tỉnh miền Đông và cực Nam Trung bộ do bộ phận bán hàng miền Đông phụ trách**

Hoạt động vận chuyển/giao hàng ở khu vực này có nhiều thuận lợi hơn vì địa thế và cự ly tương đối phù hợp.

Sản phẩm/hàng hoá được vận chuyển từ tổng kho Bình Dương giao đến cho khách hàng. Phương tiện vận chuyển chủ yếu được sử dụng là xe có trọng tải trên 10 tấn. Tuy nhiên cũng phải lưu ý vấn đề “bản tốc độ” và “cân xe” (kiểm tra tải trọng) để bố trí phương tiện và giờ xuất phát phù hợp.

- **Khu vực các tỉnh miền Tây do bộ phận bán hàng miền Tây phụ trách.**

Khu vực này có thể chia làm 2 khu vực nhỏ hơn theo cự ly và tính chất địa lý:

Từ Cần Thơ trở về Thành phố Hồ Chí Minh/Long An:

Với cự ly 200km, việc vận chuyển khá thuận lợi về yếu tố cự ly nhưng gặp trở ngại về chính sách cấm tải của Nhà nước. Bên cạnh đó, tiềm lực của các nhà phân phối/đại lý ở khu vực này còn yếu nên việc giao hàng chỉ phải sử dụng

phương tiện trọng tải 2,5 tấn. Với trọng tải này, chi phí vận chuyển sẽ rất cao. Do đó, để thực hiện mục tiêu “chi phí logistics thấp nhất” phải kết hợp đơn hàng của ít nhất 2 khách hàng mới có thể phương tiện vận chuyển 5 tấn thực hiện nhiệm vụ giao hàng.

Từ Cần Thơ trở xuống Cà Mau – Kiên Giang

Cự ly của khu vực này dao động từ trên 200km đến 450 km. Với cung đường này, việc giao hàng gặp nhiều khó khăn về vận chuyển. Lý do quan trọng và trọng yếu là quy mô của khách hàng ở khu vực này còn rất nhỏ. Khối lượng nhận hàng của họ cho một lần giao hàng chỉ khoảng 5 tấn. Do đó, chi phí vận chuyển 5 tấn hàng/450km là khá đắt. Chính vì vậy, để thực hiện tốt nhiệm vụ và mục tiêu của mình, Logistics phải kết hợp thật chặt chẽ với bộ phận bán hàng ở khu vực này để thực hiện đơn hàng vừa thoả mãn điều kiện nhận hàng của khách hàng vừa thoả mãn yêu cầu về chi phí.

- **Khu vực thành phố Hồ Chí Minh.**

Khu vực này có cự ly không quá 60 km. Việc giao hàng ở khu vực này chủ yếu là sử dụng các loại phương tiện dưới 1,5 tấn do bị cấm tải và cấm giờ và sản phẩm được xuất từ kho Bình Dương.

Tần suất giao/ nhận hàng ở khu vực thành phố Hồ Chí Minh khá cao. Bình quân 2 ngày/lần đối với mỗi đại lý. Do đó việc giao hàng thuận lợi hơn những khu vực khác và đây cũng là khu vực có chi phí vận chuyển thấp nhất.

Đề xuất sử dụng mô hình Cross – Docking trong giao hàng nhằm tiết kiệm chi phí lưu kho/ dự trữ.

Cross – docking là mô hình phân phối/giao hàng mà từ điểm đầu đến điểm cuối không cần phải dự trữ. Mô hình này cho phép loại bỏ chi phí tồn kho, chi phí kho, bảo quản,.. Đối với các địa bàn có cự ly cách kho khá xa (>400 – 500 km) và cùng lúc có nhiều khách hàng có nhu cầu về hàng hoá nhưng với kích thước đơn hàng không đủ lớn, việc vận chuyển giao hàng cho từng đơn hàng như vậy đòi hỏi phải sử dụng các phương tiện vận chuyển nhỏ, điều này làm gia tăng chi

phí vận chuyển (do khối lượng vận chuyển nhỏ). Để giải quyết vấn đề này, TRIBECO sử dụng mô hình Cross – docking thông qua việc sử dụng phương tiện vận chuyển hạng nặng (>30 tấn) để vận chuyển sản phẩm/hàng hoá đến địa điểm tập kết đã được chỉ định trước (căn cứ vào mức chi phí giao nhận hàng). Từ đây, các phương tiện vận chuyển nhỏ hơn sẽ đưa hàng đến các địa điểm giao hàng theo đơn hàng của TRIBECO. Mô hình này đòi hỏi về tính chính xác của đơn hàng và sự cân đối về mặt hiệu quả chi phí của từng khu vực/cụm và số lượng hàng cần giao.

Lợi ích của kỹ thuật Cross – Docking bao gồm:

- Gia tăng tốc độ di chuyển hàng hóa từ Kho đến khách hàng giúp công ty đáp ứng nhu cầu một cách nhanh chóng, đặc biệt trong một số trường hợp như tung sản phẩm khuyến mãi, thực hiện các biện pháp sản xuất đúng hạn (just-in-time), triển khai chiến lược marketing nhanh gọn.
- Giảm đáng kể một số chi phí như nhân công, lưu kho, khai thác, diện tích kho,...
- Giảm lượng tồn kho hàng thành phẩm (tồn kho an toàn).
- Hư hại hàng hóa trong quá trình khai thác kho giảm.
- Tối đa hóa công suất nhận hàng và xuất hàng với những xe tải đầy hàng thông qua lịch trình nhập xuất cụ thể và dòng chảy hàng hóa nhanh chóng trong Kho (Lợi thế quy mô).

3.2.4.5 – Hoạch định hoạt động Logistics thu hồi (Reverse Logistics)

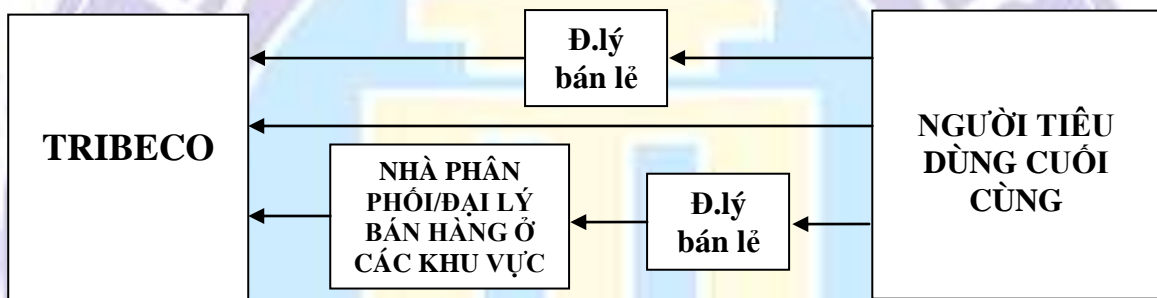
Đây là hoạt động không thể thiếu trong toàn bộ quá trình thực hiện chuỗi hoạt động logistics. Trong quá trình thực hiện các hoạt động logistics, luôn có những sản phẩm, hàng hóa không bảo đảm theo đúng yêu cầu của doanh nghiệp hoặc khách hàng, các sản phẩm, hàng hóa này phải được thu hồi về doanh nghiệp để xử lý. Các chi phí phát sinh cho hoạt động này thường tốn kém nhiều hơn so với những hoạt động khác và chính điều này đã làm cho hoạt động Reverse Logistics không được đánh giá cao và đặt nó ở vị trí phù hợp.

Với nhiều lý do như chi phí - Sự hài lòng của khách hàng – Doanh thu, Logistics thu hồi đang trở thành một phần quan trọng trong chiến lược chuỗi hoạt động logistics.

Logistics thu hồi là quy trình xác lập/hoạch định kế hoạch, thực hiện và kiểm soát một cách có hiệu quả dòng hàng hoá cùng dòng thông tin có liên quan từ điểm tiêu dùng trở về nơi xuất phát nhằm mục đích thu hồi những giá trị còn lại của sản phẩm/hàng hoá hoặc thải hồi một cách hợp lý.

Nội dung hoạch định Logistics thu hồi

- Hoạt động Logistics thu hồi (Reverse Logistics) được đề xuất qua sơ đồ sau:



Hình 3.8 – Mô hình Logistics thu hồi

- **Chính sách thu hồi.**

Chính sách này quy định chi tiết những nội dung và cấp thẩm quyền phê duyệt để thực hiện sự thu hồi. Chính sách này phải đảm bảo được việc thu hồi là có thể kiểm soát được và không có những kẻ hở để xảy ra tình trạng lợi dụng chính sách làm tổn thất và ảnh hưởng đến hiệu quả của TRIBCEO.

Các nội dung cơ bản của chính sách logistics thu hồi bao gồm:

Hoạt động thu hồi bao bì/vỏ chai thuỷ tinh

Đây là hoạt động thu hồi mang tính bắt buộc, tất cả các phương tiện khi giao hàng đến khách hàng phải tiến hành việc thu hồi bao bì hoàn trả theo chính sách của doanh nghiệp. Số lượng bao bì phải thu hồi thu được thể hiện trên chứng từ giao hàng do bộ phận Kế toán phát hành. Ngoài số lượng phải thu hồi theo

chứng từ, nếu khách hàng còn lượng bao bì nhiều hơn trên chứng từ thì đề nghị khách hàng cho phép doanh nghiệp thu hồi tiếp tục.

Hoạt động thu hồi thành phẩm/sản phẩm

Chính sách phải phân biệt rõ về phạm vi thu hồi đối với đối tượng này. Sản phẩm/thành phẩm được thu hồi cần quy định bởi các nhóm/trường hợp sau:

- Sản phẩm bị hư về trạng thái vật lý (móp, trầy/xuốt,..) nhưng chất lượng sản phẩm vẫn bảo đảm.
- Sản phẩm bị hư hỏng về mặt chất lượng nhưng cảm quan bên ngoài không nhận thấy được một cách cụ thể, rõ nét.
- Sản phẩm bị hư hỏng hoàn toàn.

Ứng với mỗi hình thức thu hồi là cấp có thẩm quyền phê duyệt cho phép/đồng ý sự thu hồi. Trên cơ sở đó, bộ phận Logistics sẽ tiến hành thực hiện.

Xử lý sản phẩm thu hồi.

Chính sách thu hồi cũng phải quy định việc xử lý các sản phẩm thu hồi vì đây chính là tài sản của doanh nghiệp, chính là lợi nhuận của cổ đông.

Quy trình đề xuất quá trình xử lý các sản phẩm thu hồi như sau:



Hình 3.9 – Quy hình xử lý thành phẩm thu hồi.

Trong môi trường và tình hình cạnh tranh hiện nay, Logistics thu hồi được xem như một công cụ/vũ khí chiến lược giúp TRIBECO có được lợi thế cạnh tranh, giữ vững được vị thế của mình trên thị trường

3.2.5- Hoạch định chương trình thực hiện Logistics

Để triển khai thực thi một cách có hiệu lực và hiệu quả những hoạt động logistics đã được hoạch định, TRIBECO cần có những hoạch định về chương trình thực hiện Logistics như sau:

3.2.5.1 – *Hoạch định nguồn nhân lực*

Lực lượng lao động có kỹ năng của một tổ chức ngày càng được nhận biết, đã và đang trở thành lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Hoạch định nguồn nhân lực của tổ chức có vai trò quan trọng như hoạch định về vốn và các nguồn tài chính của tổ chức. Tuy vậy, đã từ lâu các nhà quản lý rất quan tâm đến hoạch định các nhu cầu nguồn tài chính của tổ chức nhưng chỉ đến thời gian gần đây mới nhận thấy rõ những lợi thế cạnh tranh của một tổ chức có lực lượng lao động với kỹ năng, trình độ lành nghề cao.

Bất kỳ tổ chức nào muốn tồn tại và đứng vững trong cạnh tranh cần thiết phải tiến hành hoạch định chiến lược nguồn nhân lực.

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xây dựng các chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực đó. Do đó, vai trò của hoạch định nguồn nhân lực là giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu công việc.

Hoạch định nguồn nhân lực của tổ chức một khi được xây dựng đúng sẽ mang lại nhiều lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp cho tổ chức. cụ thể, hoạch định giúp cho tổ chức chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tuyến vào quá trình hoạch định chiến lược; nhận rõ các hạn chế và cơ hội của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Sự thành công của chiến lược nguồn nhân lực tùy thuộc vào tình hình và khung cảnh cụ thể mà các chiến lược đó được sử dụng. Nói cách khác, chiến lược nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất quan trọng đến sự hoàn thiện tổ chức và hiệu quả của nó tùy thuộc vào mức độ phù hợp của chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược tổng thể của tổ chức; đặc trưng của tổ chức; năng lực của tổ chức; và sự thay đổi của môi trường. Do đó, khi ra các quyết định nguồn nhân lực phải quan tâm đến các chiến lược khác của tổ chức như: .. chiến lược tài chính, thị trường, sản phẩm cũng như các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Vai trò của hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực, có ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của doanh nghiệp. Vì vậy, hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả góp phần tạo nên sự thành công của doanh nghiệp

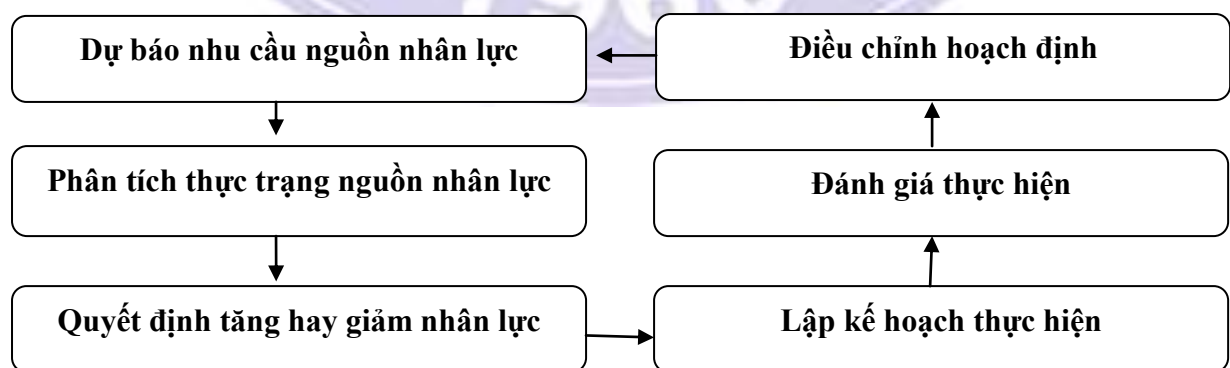
- Hoạch định nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản trị nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp chủ động thấy trước những biến động nhân sự, thực trạng về nguồn nhân sự, từ đó có những điều chỉnh phù hợp. Bạn sẽ biết được: doanh nghiệp cần những nhân viên như thế nào? khi nào doanh nghiệp cần họ? họ cần phải có những kỹ năng như thế nào? Doanh nghiệp đã có sẵn những người thích hợp chưa? Hoạch định nguồn nhân lực chính là cơ sở cho các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực.

- Hoạch định nguồn nhân lực ảnh hưởng lớn tới hiệu quả công việc của doanh nghiệp.

Để thực hiện các chiến lược kinh doanh, sản xuất, doanh nghiệp phải có nguồn nhân lực với kiến thức, kỹ năng cần thiết. Hoạch định nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự phù hợp. Khi không có hoạch định nguồn nhân lực hay hoạch định nguồn nhân lực không hiệu quả, doanh nghiệp sẽ không thể đánh giá được đội ngũ nhân sự của mình. Điều này ảnh hưởng lớn tới kết quả công việc chung của cả doanh nghiệp.

Đề xuất mô hình hoạch định nguồn nhân lực của TRIBECO.



Hình 3.10 – Mô hình /quy trình hoạch định nguồn nhân lực của TRIBECO.

Nội dung các bước thực hiện được đề xuất theo bảng sau:

Bảng 3.8 – Quy trình hoạch định nguồn nhân lực của TRIBECO.

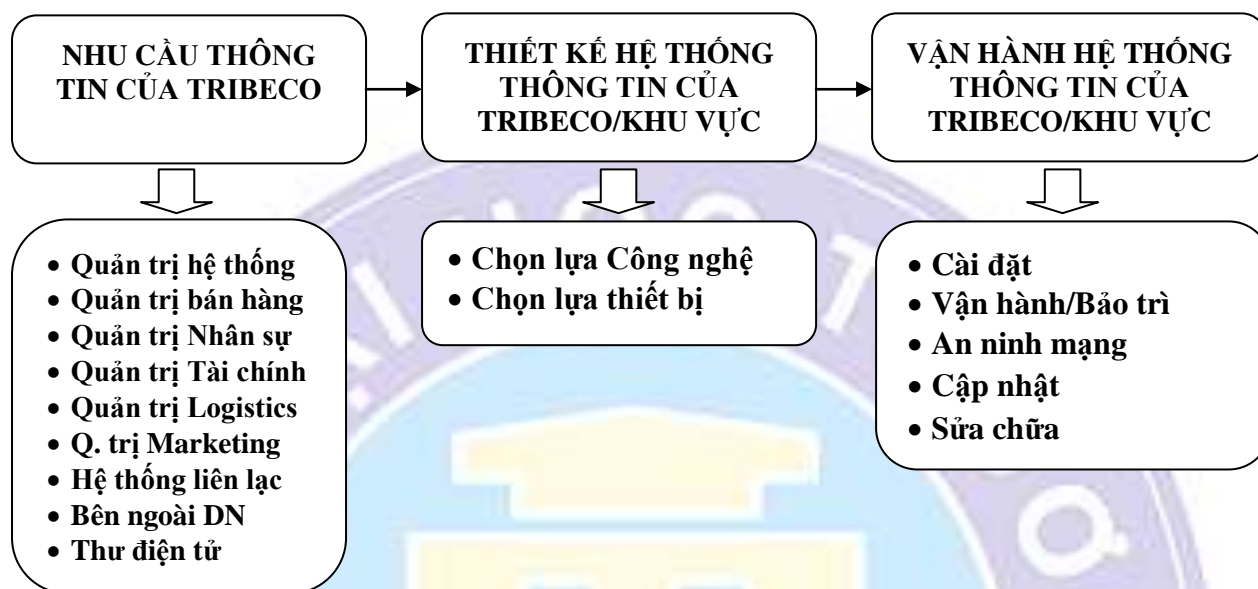
STT	QUY TRÌNH/BUƯỚC CÔNG VIỆC	NỘI DUNG THỰC HIỆN
1	Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong BP Logistics	Nhận diện được mục tiêu doanh nghiệp cần đạt được là gì, kế hoạch hoạt động và phạm vi sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, xác định nhu cầu nhân lực cho doanh nghiệp: cần bao nhiêu người, trình độ chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất gì...
2	Phân tích thực trạng nguồn nhân lực của BP Logistics	Phân tích những ưu điểm, nhược điểm của nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Xét về phía nhân viên, phải đánh giá được cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ làm việc, trách nhiệm và quyền hạn của mỗi nhân viên. Xét về phía doanh nghiệp, TRIBECO phải xem xét các chính sách quản lý nguồn nhân lực, mục tiêu, kế hoạch hoạt động, môi trường làm việc.. của doanh nghiệp.
3	Quyết định tăng hay giảm nhân lực của BP Logistics	So sánh dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai với thực trạng nguồn nhân lực hiện có trong doanh nghiệp. Từ đây, TRIBECO xác định nhân lực của doanh nghiệp thừa hay thiếu, từ đó đưa ra các giải pháp tăng hoặc giảm nhân lực.
4	Lập kế hoạch thực hiện	Thiết lập kế hoạch thực hiện rõ ràng, phù hợp với doanh nghiệp. Bản kế hoạch cần xác định các vấn đề: tuyển dụng nhân viên, sắp xếp lại nhân sự các phòng ban như thế nào hay đào tạo nhân viên ra sao...?
5	Đánh giá thực hiện kế hoạch	Xem xét quá trình thực hiện có gì sai lệch với mục tiêu đề ra không và có nảy sinh vấn đề gì mới không. Từ đó, tìm nguyên nhân và đưa ra cách giải quyết
6	Điều chỉnh hoạch định	Căn cứ vào kết quả đánh giá, điều chỉnh lại việc hoạch định cho phù hợp

3.2.5.2 – Hệ thống thông tin.

Thông tin đóng vai trò rất quan trọng trong toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp. Sẽ rất nguy hiểm khi các vấn đề được xem xét và quyết định trong tình trạng thiếu những thông tin cần thiết. Trong các hoạt động chức năng của logistics cũng vậy, thông tin là yếu tố vô cùng quan trọng cho việc hoạch định, thực hiện, theo dõi và kiểm tra việc thực hiện các tác nghiệp logistics trong toàn bộ chuỗi hoạt động trong điều kiện các hoạt động có sự liên kết chặt chẽ với

nhau và các hoạt động này có những tác động, ảnh hưởng mức độ nhất định đến nhau. Vì vậy, việc thiết lập và xử lý hệ thống thông tin trong hoạt động logistics là cần thiết và mang tính chiến lược.

Đề xuất mô hình hoạch định hệ thống thông tin của TRIBECO:



Hình 3.11 – Mô hình quy trình hoạch định hệ thống thông tin của TRIBECO.

Đề xuất nội dung hoạch định về Hệ thống thông tin của TRIBECO:

Hệ thống thông tin Logistics của TRIBECO phải bảo đảm các nội dung/yêu cầu sau đây:

- Phải kết nối thông suốt các bộ phận có liên quan đến hoạt động logistics trong phạm vi doanh nghiệp và ngoài doanh nghiệp.
- Các thông tin phải được cập nhật chính xác và xử lý kịp thời theo sự phân cấp quản lý xử lý thông tin.
- Hệ thống máy tính, mạng máy tính và Công nghệ ứng dụng phải tương thích, hiện đại phù hợp với các yêu cầu quản lý của TRIBECO.
- Chế độ bảo mật thông tin, an ninh về hệ thống mạng truyền dữ liệu.

Dòng thông tin phải được xem như là vấn đề then chốt trong toàn bộ quy trình tác nghiệp logistics. Tính kịp thời và chính xác của dòng thông tin trở nên quan

trọng hơn trong việc thiết kế và vận hành tác nghiệp các hoạt động logistics trong doanh nghiệp và giải quyết các vấn đề sau:

Thứ nhất, cho phép doanh nghiệp nhận thấy được tình trạng hiện hành của đơn hàng, sự sẵn sàng của các loại hàng hoá, phương tiện giao hàng, kích thước của đơn hàng và những điều chỉnh của khách hàng về các yêu cầu trong toàn bộ quá trình đặt hàng.

Thứ hai, với mục tiêu tiết giảm các chi phí hoạt động trong chuỗi, các nhà quản trị đã nhận thấy rằng hệ thống thông tin giúp quản trị và giảm mức tồn kho dự trữ cùng các yêu cầu về nguồn lực kèm theo cho việc quản trị tồn kho. Một cách cụ thể, các kế hoạch được căn cứ vào dòng thông tin chính xác sẽ giúp doanh nghiệp loại bỏ/hạn chế các yếu tố không chắc chắn, từ đó có thể tối thiểu hoá được mức dự trữ.

Thứ ba, hệ thống thông tin tăng cường mức độ linh động của hệ thống hoạt động của doanh nghiệp, hướng sự quan tâm về các vấn đề: như thế nào? Khi nào? Và nơi nào? nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn lực nhằm giành lấy các lợi thế trong hoạt động.

Thứ tư, tăng cường sự trao đổi thông tin cũng như sự chuyển giao thông tin thông qua các phương tiện internet nhằm tạo điều kiện hợp tác trong các mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các đối tác bên ngoài và các bộ phận trong doanh nghiệp.

Để hệ thống thông tin được triển khai và phát huy tác dụng, giúp doanh nghiệp có đầy đủ lượng thông tin cần thiết trong hoạt động logistics, hệ thống thông tin phải được hỗ trợ những công cụ cần thiết: hệ thống máy tính có cấu hình đủ mạnh, các phần mềm quản lý chuyên dùng trong xử lý các hoạt động. Bên cạnh đó là nguồn nhân lực tương xứng, am hiểu về chuyên môn để quản lý và vận hành hệ thống thông tin này nhằm khai thác có hiệu quả dòng thông tin và đảm bảo việc thực thi chiến lược về hệ thống thông tin.

3.2.5.3 - Hoạch định nguồn lực tài chính.

Nguồn lực tài chính là nhân tố hình thành nên năng lực cạnh tranh cốt lõi của doanh nghiệp. Với nguồn lực tài chính lành mạnh, dồi dào, doanh nghiệp có đầy

đủ điều kiện để tài trợ cho các hoạt động chiến lược của doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình: chiến lược logistics, chiến lược marketing, chiến lược nhân sự, chiến lược sản xuất,...

Là một nguồn lực quan trọng trong mọi tổ chức/doanh nghiệp, để sử dụng đúng mục đích và có hiệu quả vốn và nguồn vốn thì cần phải có một sự xem xét, nghiên cứu các mục tiêu sử dụng nguồn lực tài chính của doanh nghiệp. Đó là bước hoạch định nguồn lực về tài chính. Hoạch định là một bước/công đoạn trọng yếu trong quá trình quản trị tài chính. Hoạch định chính xác, cụ thể, phù hợp với các yêu cầu đặt ra sẽ góp phần mang lại kết quả tốt cho việc thực thi các chiến lược/chính sách của doanh nghiệp.

Đề xuất mô hình hoạch định nguồn lực tài chính của TRIBECO như sau:



Hình 3.12 – Mô hình hoạch định nguồn lực tài chính cho hoạt động Logistics của TRIBECO.

Nội dung các bước thực hiện như sau:

Bước 1:

Chiến lược/kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp được triển khai đến các bộ phận Logistics TRIBECO thông qua các cuộc họp/ văn bản,..

Bước 2:

Căn cứ vào Chiến lược/Kế hoạch kinh doanh này các bộ phận Logistics sẽ thiết lập chiến lược/kế hoạch hoạt động của bộ phận mình sao cho phù hợp với các nội dung của TRIBECO trên cơ sở hướng đến mục tiêu chung và có sự phối hợp với các bộ phận khác để thực hiện tốt chức năng của mình đã được xác lập.

Bước 3:

Các nhu cầu về nguồn lực về tài chính để duy trì/triển khai chuỗi hoạt động logistics phải được hoạch định cụ thể:

- Nhu cầu tài chính để đầu tư phương tiện vận chuyển, trang/thiết bị
- Nhu cầu tài chính để đầu tư cơ sở hạ tầng/ nhà kho/ bãi,..
- Ngân sách để tổ chức thực thi các hoạt động Logistics,..

Bước 4:

Toàn bộ các nhu cầu này được chuyển đến bộ phận tài chính và lãnh đạo TRIBECO để được xem xét. Bộ phận tài chính sẽ cân đối nguồn lực tài chính hiện trạng của TRIBECO và có biện pháp tài trợ.

Bước 5:

Sau khi xem xét và chuẩn bị ngân quỹ, BP Tài chính sẽ có quyết định tài trợ theo nhu cầu của Logistics.

3.2.6 – Kiểm soát Logistics

Trong quá trình triển khai thực thi các nội dung hoạch định logistics, chắc chắn rằng sẽ có những tình huống/bất cập phát sinh hoặc nhằm tăng cường tính hiệu lực và hiệu quả của hoạt động, hoạt động logistics cần phải được theo dõi và đo lường/đánh giá. Qua đánh giá sẽ rút ra những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của hoạt động để có những điều chỉnh kịp thời.

Luận án đề xuất những nội dung cần theo dõi/đo lường sau đây trong việc kế hoạch hóa hoạch định kiểm soát Logistics.

3.2.6.1 - Sự hài lòng của khách hàng

Sự hài lòng của khách hàng được đánh giá qua những nội dung chi tiết sau:

- Một số các nội dung trong việc khảo sát nhằm đo lường mức độ hài lòng của khách hàng:
 1. Chất lượng của lực lượng bán hàng: sự chân thật.
 2. Giá cả cạnh tranh.
 3. Sự chính xác khi thực hiện đơn hàng.
 4. Đáp ứng nhiệt tình của người bán với việc giảm giá thành của đối thủ.
 5. Điều khoản của doanh nghiệp về vận chuyển.
 6. Độ dài của thời gian chờ hàng với những đơn hàng càng sớm càng tốt hay đơn hàng khẩn .
 7. Doanh nghiệp chịu chi phí về vận chuyển và xử lý hàng trả về do hư hỏng khi vận chuyển hay sản phẩm là lỗi vận chuyển.
 8. Thông báo trước thích đáng về những thay đổi trong giá cả.
 9. Tỷ lệ hoàn tất đơn hàng cao với những đơn hàng càng sớm càng tốt hay đơn hàng khẩn.
 10. Khả năng của doanh nghiệp xử lý những sản phẩm trả về do có thiếu sót.
 11. Khả năng xúc tiến đơn hàng khẩn.
 12. Tỷ lệ hoàn tất đơn hàng cao với những đơn hàng quảng bá.
 13. Tỷ lệ hoàn tất đơn hàng cao với những đơn hàng mua bổ sung bình thường.
 14. Độ dài thời gian chờ với những đơn hàng mua bổ sung bình thường.
 15. Chất lượng , độ bền của bao bì.
 16. Độ dài thời gian chờ hàng của những đơn hàng quảng bá.
 17. Đáp ứng đúng lúc với những yêu cầu hỗ trợ từ những đại diện bán hàng của doanh nghiệp.
- Tổ chức thực hiện

Các nội dung này sẽ được thể hiện trên bảng khảo sát/điều tra hiện trường (có chọn mẫu hoặc tiền hành toàn bộ tùy theo năng lực tổ chức thực hiện của TRIBECO) thông qua việc đánh giá của khách hàng.

Sau khi thu hồi, các phiếu điều tra sẽ được xử lý để định lượng phục vụ cho quá trình phân tích để đánh giá việc thực hiện.

Đối chiếu với những chỉ tiêu đã đề ra cho từng mục tiêu cụ thể, TRIBECO tiến hành điều chỉnh/cải tiến các quy trình bảo đảm cho hoạt động logistics vận hành ngày một tốt hơn.

3.2.6.2 – Phân tích tổng chi phí Logistics.

Đây là nội dung rất quan trọng trong việc kiểm soát hoạt động logistics. Nếu xác định logistics là một công cụ cạnh tranh hữu hiệu thì chi phí logistics sẽ đảm nhiệm chức năng đó.

Đề xuất các chỉ tiêu theo dõi/đánh giá hoạt động logistics như sau:

- Chi phí dịch vụ khách hàng
- Chi phí thông tin
- Chi phí vận chuyển
- Chi phí dự trữ

Những chi phí này được theo dõi vừa chi tiết vừa tổng hợp theo địa điểm phát sinh để quá trình phân tích có thể phát hiện ra những bất hợp lý.

- Phân tích chi phí vận chuyển

Vì đây là khoản mục chi phí chiếm tỷ trọng cao nhất và có độ lớn trong tổng chi phí logistics nên chi phí này cần được phân tích và so sánh với một số chỉ tiêu chi phí khác như:

Tỷ lệ chi vận chuyển/ doanh thu bán hàng (Công ty và từng khu vực)

Tỷ lệ chi phí vận chuyển/ tổng chi phí logistics (Công ty và khu vực)

Đơn giá vận chuyển/ 1 đơn vị kết, thùng (Công ty và khu vực)

Đơn giá vận chuyển/ tấn (Công ty và khu vực)

Qua việc phân tích/đánh giá những chi phí, những tỷ số này, TRIBECO sẽ có những thay đổi/điều chỉnh cần thiết cho phù hợp.

3.3- Một số kiến nghị.

3.3.1 – Kiến nghị với Nhà nước.

- Cơ quan quản lý nhà nước về giao thông mà cụ thể là bộ Giao thông Vận tải quan tâm đầu tư hơn nữa về hạ tầng: Đường sá, cầu cống giúp cải thiện hoạt động giao thông được được thông suốt.
- Bộ Tài chính có biện pháp để bình ổn giá nhiên liệu góp phần hạn chế mức tăng chi phí vận chuyển qua đó giảm được giá thành vận chuyển giúp các doanh nghiệp kinh doanh và doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics đạt được hiệu quả kinh doanh, tạo lập được lợi thế cạnh tranh, góp phần phát triển nền kinh tế.
- Bộ Tài chính có chính sách thuế phù hợp để các doanh nghiệp có thể nhập khẩu các thiết bị chuyên dùng trong lĩnh vực logistics, phương tiện vận chuyển để có cơ hội thích ứng với thị trường logistics được mở cửa do những cam kết khi Việt Nam gia nhập WTO.
- Xem xét lại quy định hạn chế tốc độ những tuyến đường nhằm tiết kiệm thời gian vận chuyển, bảo đảm được yếu tố kịp thời trong quá trình vận chuyển. Qua đó, hạ được giá thành vận chuyển.

3.3.2 – Kiến nghị với Hiệp hội nước giải khát, hiệp hội Logistics

- Hiệp hội Logistics tổ chức các cuộc hội thảo và có những khoá huấn luyện về nghiệp vụ logistics cho các doanh nghiệp trong và ngoài ngành. Từ đó, tạo những tiền đề và điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của logistics Việt Nam vì trong thực tế đa số nguồn nhân lực trong lĩnh vực logistics chưa được đào tạo một cách bài bản và khoa học. Nhân sự tham gia trong lĩnh vực logistics đa số là “vừa làm - vừa học” vì vậy hiệu suất công việc không cao và còn nhiều bất cập.
- Tham gia và tạo điều kiện thuận lợi cho các Viện nghiên cứu, trường đại học/Cao đẳng/Trung học chuyên nghiệp tiếp cận thực tế các hoạt động

của ngành nhằm nâng cao kỹ năng vận dụng lý thuyết vào những nghiệp vụ thực tế.

- Thiết kế và tổ chức những cuộc thi viết các phần mềm quản lý và hỗ trợ cho các nghiệp vụ trong hoạt động logistics giúp các doanh nghiệp tăng cường hiệu quả quản lý chuyên môn.



Kết luận

Trong xu thế tự do hóa thương mại, nước ta đã gia nhập WTO và đang thực hiện quá trình tự do thương mại. Với việc cho phép tất cả các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài đều được phép kinh doanh, tham gia vào lĩnh vực phân phối và logistics (là một lĩnh vực quan trọng) sẽ làm cho quá trình tự do hóa thương mại của Việt Nam diễn ra mạnh mẽ hơn, sâu sắc hơn. Các doanh nghiệp kinh doanh hệ thống phân phối, logistics có vốn đầu tư nước ngoài sẽ được thành lập và hoạt động tại thị trường Việt Nam mạnh hơn theo các lộ trình đã cam kết. Với tiềm lực và khả năng tài chính mạnh mẽ, chắc chắn rằng các doanh nghiệp này sẽ gây không ít khó khăn cho các doanh nghiệp Việt Nam, làm cho quá trình cạnh tranh diễn ra sâu sắc và quyết liệt hơn.

Trong nền kinh tế thị trường, sức cạnh tranh quyết định sự thành bại, thậm chí sự sống còn của doanh nghiệp. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp phải tự tìm cho mình những chiến lược cạnh tranh phù hợp, bao gồm các biện pháp nâng cao sức cạnh tranh để vươn tới một vị thế mà nơi đó doanh nghiệp có thể đủ khả năng chống chọi với những tác động và tác động lại các lực lượng cạnh tranh khác một cách có hiệu quả.

Hoạch định Logistics nhằm góp phần phát triển hệ thống kênh phân phối là công việc mang tính cấp thiết và quan trọng. Trong điều kiện giới hạn về nguồn tư liệu trong nước, sự tiếp cận với các nguồn tư liệu ở nước ngoài cũng như kinh nghiệm trong lĩnh vực logistics là vô cùng mới mẻ, luận án đã nghiên cứu và đạt được các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra:

- *Đã hệ thống hóa các lý luận cơ bản về chuỗi giá trị, hệ thống kênh phân phối và nội dung hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối của doanh nghiệp kinh doanh cũng như bài học kinh nghiệm của doanh nghiệp quốc tế điển hình trong công tác hoạch định Logistics.*

- *Đã phân tích thực trạng hoạch định và hoạt động Logistics TRIBECO nhằm đánh giá những kết quả, hạn chế đồng thời tìm ra các nguyên nhân cùng các vấn đề cần được xem xét làm cơ sở xây dựng những giải pháp hoàn thiện.*

- *Đã đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạch định Logistics của TRIBECO đến 2015 và tầm nhìn 2020.*

Trong quá trình nghiên cứu, với sự hạn chế về năng lực nghiên cứu, nguồn tư liệu, luận án sẽ có những sai sót không thể tránh khỏi. Tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến, phản biện của các Giảng viên, chuyên viên/chuyên gia, các đồng nghiệp và các bạn nghiên cứu sinh để luận án được hoàn chỉnh hơn.

Tác giả xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu trường Đại học Thương mại, Khoa Sau đại học, bộ môn Logistics và tập thể Giảng viên, nhân viên trường Đại học Thương mại đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập/nghiên cứu. Đặc biệt, tác giả xin chân thành cảm ơn PGS.TS Doãn Kế Bôn và PGS.TS Lê Trịnh Minh Châu đã tận tình hướng dẫn trong suốt hơn 3 năm thực hiện luận án.



TÀI LIỆU THAM KHẢO.

Tiếng Việt

1. Phạm Lan Anh (2000), *Quản lý chiến lược*, NXB Khoa học & Kinh tế.
2. Ngô Trần Anh (2000), *Kinh tế và quản lý doanh nghiệp*, NXB Thống kê.
3. *Báo cáo nghiên cứu thị trường của TRIBECO (2005 – 07/2010)*.
4. *Báo cáo hoạt động sản xuất – kinh doanh TRIBECO (2004 – 2010)*.
5. *Báo cáo hoạt động của bộ phận Logistics TRIBECO (2004 – 2010)*
6. Báo cáo “ *Chiến lược tổng thể phát triển ngành dịch vụ tới năm 2020(CSSSD) và tầm nhìn tới năm 2025*”; Dự án hỗ trợ thương mại đa biên, Mã hoạt động: SERV- 2A, tháng 12.2009
7. TS. Nguyễn Thanh Bình (2010), *Những Giải pháp chủ yếu phát triển dịch vụ Logistic ở Hà nội trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế..* Đề tài cấp Thành phố (Bộ); Mã số 01X-07/01-2009-2 ; Cơ quan chủ trì đề tài Viện nghiên cứu phát triển kinh tế xã hội Hà nội.
8. Nguyễn Công Bình (2008). *Quản lý chuỗi cung ứng*. Nhà Xuất Bản Thống Kê.
9. TS. Phạm Thị Thanh Bình, *Một số vấn đề về phát triển lĩnh vực dịch vụ hậu cần (logistics) trong tiến trình hình thành cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC)*” Viện Kinh tế và Chính trị thế giới chủ trì thực hiện.
10. *Các báo cáo, tài liệu của các bộ phận Bán hàng, Cung ứng, Marketing, Kế hoạch, Sản xuất, Tài chính, Nhân sự – Công ty TRIBECO (2004 – 2010)*.
11. PGS.TS Lê Trịnh Minh Châu, PGS.TS Đinh Văn Thành (2004) – *Phát triển hệ thống phân phối hàng hóa ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế thế giới* — Viện nghiên cứu Thương mại – Nhà xuất bản Lý luận chính trị.
12. *Chiến lược phát triển giao thông vận tải đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*; Trích Quyết định số 35/2009/QĐ-TTg ngày 03/3/2009
13. TSKH Nguyễn Văn Chương (2008), *Nghiên cứu phát triển các đầu mối vận tải, các trung tâm logistic phục vụ hoạt động cảng biển khu vực phía Bắc phía Bắc đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế biển*, Mã số DT093009, Viện chiến lược và phát triển GTVT chủ trì.
14. Thạc sỹ Hoàng Lâm Cường (2005), *Phát triển Logistics nhằm tăng cường sức cạnh tranh của các công ty giao nhận vận tải Việt Nam trong tiến trình*

- hội nhập quốc tế*, Tạp chí phát triển kinh tế tháng 09.2005, Đại học kinh tế Tp.HCM.
15. Trương Đình Chiến, PGS. TS Nguyễn Văn Thường (1999), *Quản trị kênh phân phối sản phẩm*, NXB Thống kê.
 16. Nguyễn Thị Liên Diệp, PGS.TS Hồ Đức Hùng, TS Phạm Văn Nam (1994), *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê.
 17. *Dự báo tình hình thị trường của Tetra pak, Euromonitor estimated* (2004 – 2008).
 18. Dự thảo số 2 “*Kế hoạch hành động logistics*” ; Bộ công thương, 9.11.2010
 19. Đặng Đình Đào & TS. Vũ Thị Minh Loan (2010), *Một số vấn đề phát triển ngành Thương mại dịch vụ logistics ở nước ta.*(TCTM số 34).
 20. Phạm Công Đoàn – TS. Nguyễn Cảnh Lịch (1999), *Kinh tế doanh nghiệp thương mại* – NXB Giáo dục.
 21. Đề án phát triển thương mại nội địa của Bộ Thương mại - 2005
 22. Hồ Đức Hùng (1997), *Marketing: căn bản – nghiên cứu – quản trị*, NXB Giáo dục.
 23. Tăng Trí Hùng (2006), *Một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng trong hoạt động Logistics của TRIBECO*– Tạp chí Khoa học Thương mại số 14/2006 của trường Đại học Thương mại
 24. Tăng Trí Hùng (2007), *Ứng dụng công nghệ thông tin để nâng cao chất lượng xử lý đơn hàng trong quản trị logistics tại TRIBECO* – Tạp chí Thương mại số 03/2007 – cơ quan của Bộ Thương mại.
 25. Tăng Trí Hùng (2008), *Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ở công ty cổ phần nước giải khát Saigon – Tribeco* – Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế (Đại học Thương mại).
 26. Tăng Trí Hùng (2008), *Tái cấu trúc chiến lược Logistics của TRIBECO giai đoạn hậu khủng hoảng tài chính 2008* – Kỷ yếu hội thảo Khoa học quốc tế (trường Đại học Thương mại).
 27. Tăng Trí Hùng (2010), *Bài học kinh nghiệm về hoạch định Logistics nhằm phát triển hệ thống kênh phân phối ở Pepsi.Co*” –Tạp chí Thương mại (Bộ Công thương), số 30 và 31/2010.
 28. Tăng Trí Hùng (2011), *Hệ thống kho Logistics – Giải pháp nâng cao hiệu quả phân phối đối với TRIBECO* – Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc tế “Logistics đô thị bền vững” (trường Đại học Thương mại), 03/2011.

29. Tăng Trí Hùng (2011), *Quản lý dự trữ hàng hóa/thành phẩm trong quản trị Logistics đối với Công ty cổ phần nước giải khát Saigon – TRIBECA* – Tăng Trí Hùng, Tạp chí Thương mại (bộ Công thương), số 19/2011.
30. Philip Kotler (1998), *Quản trị Marketing*, NXB Thống kê.
31. GS.TS Nguyễn Bách Khoa – TS Nguyễn Hoàng Long (2005), *Marketing Thương mại* – Nhà xuất bản Thống kê
32. Nguyễn Hữu Lam, Đinh Thái Hoàng, Phạm Xuân Lan (1998), *Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh*, NXB Giáo dục.
33. Phạm Vũ Luận (1997)– *Quản trị doanh nghiệp thương mại* – Đại học Thương mại Hà Nội.
34. TS. Nguyễn Văn Minh (2008) *Phát triển kinh doanh dịch vụ logistics trong kinh doanh hàng hoá trên địa bàn Hà Nội trong giai đoạn hiện,,* Đề tài cấp bộ, Trường ĐHTương Mại.
35. An Thị Thanh Nhân (2007), *Tác động của công nghệ thông tin tới hoạt động logistics và hướng đi cho các doanh nghiệp Việt nam trong tương lai; Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế “Công nghệ thông tin và phát triển thương mại điện tử trong bối cảnh nền kinh tế mới”*, T. 52- 60; 2007
36. An Thị Thanh Nhân (2009), *Cải tiến hoạt động thuê ngoài dịch vụ logistics ở các doanh nghiệp*, T.C khoa học thương mại (ĐHTM), số 32, tr 28-39.
37. An Thị Thanh Nhân (2010), *Giải pháp lựa chọn và Quản lý nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài logistics tại các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh*. T.C khoa học thương mại (ĐHTM); T.30-35.
38. An Thị Thanh Nhân (2010), *Logistics – ngành dịch vụ mới ở Việt nam*, T.C Thuế nhà nước, số 16+17 / 2010
39. Vũ Thế Phú (1998), *Quản trị Marketing*, NXB Giáo dục Hà Nội.
40. Nguyễn Tấn Phước (1999), *Quản trị chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Đồng Nai.
41. TS Phạm Thị Thu Phương (2002), *Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu*, NXB Khoa học và kỹ thuật.
42. Michael E.Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Khoa học Kỹ thuật.
43. Garry D.Smith, Danny R Arnold, Bobby G. Bizzell (1994), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB TP.Hồ Chí Minh.
44. Đồng thị Thanh Phương (1996)– *Quản trị sản xuất và dịch vụ* – NXB Thống kê.

45. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cuộc tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB Tp. Hồ Chí Minh.
46. Tạp chí Supply Chain Insight
47. Trần thị Thanh Thảo; Ngô Kim Ngân (2008) *Những giải pháp cơ bản để phát triển dịch vụ logistics phục vụ cho xuất khẩu trên địa bàn TP.HCM*, Công trình nghiên cứu khoa học Trường ĐH kinh tế thành phố HCM .
48. Trường ĐH kinh tế quốc dân. (2010- 2011) *Phát triển các dịch vụ Logistics ở nước ta trong điều kiện hội nhập quốc tế, đề tài độc lập cấp Nhà nước. Đề tài cấp nhà nước.*
49. Trường ĐH kinh tế quốc dân (2008). *Phát triển các dịch vụ logistics của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh trên địa bàn Thành phố Hà Nội*, đề tài cấp Bộ, mã số B 2008-06-08.
50. Đoàn Thị Hồng Vân (2003) – *Logistics , những vấn đề cơ bản* – NXB Thống kê.
51. Đoàn Thị Hồng Vân (2002)– *Quản trị cung ứng* – NXB Thống kê.
52. Quy hoạch phát triển ngành Bia – Rượu – Nước giải khát Việt Nam đến 2015 và tầm nhìn 2025 – Bộ Công Thương.

Tiếng Anh

1. Fredendall, L.D. & Hill, E. (2001). *Basics of Supply Chain Management*. The St.Lucie Press.
2. David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi (2000), *Designing and Managing The Supply Chain*, McGraw-Hill, US
3. Thomas N.Duening, Rick L.Click “(2005), *Essentials of business process outsourcing*”.
4. Douglas M.Lampert, Jame R.Stock, Lisa M.Ellram (1998), *Fundamental of Logistics Management*, McGraw-Hill, Singapore
5. Thomas A. Cook (2007), *Global sourcing logistics*.
6. Ayers, J.B. (2006). *Handbook of Supply Chain Management*. Auerbach Publications.
7. Alan Rushton and Steve Walker (2007), *International logistics and supply chain outsourcing*.

8. Donald J. Bowersox and David J. Closs (1996) – *Logistics Management : The Intergrated Supply Chain Process* – The McGraw – Hill, London
9. Martin Christopher (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Prentice Hall Publisher (An Imprint of Pearson Education), London
10. Jame R. Stock and Douglas M. Lampert (2001), *Strategic Logistics Management*, McGraw-Hill, New York
11. Philip Koller (2002), *Marketing Management*
12. Mentzer, J.T. et al (2001). *Supply Chain Management*. Sage Publication.
13. Sunil Chopra, Peter Meindl (2001), *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*, Pentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
14. Chopra, S. & Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management: Strategy, Planning & Operation*. Prentice Hall.
15. World Bank; “*Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy*”; 5/11/2007.
16. Các Website: www.tliap.nus.edu.sg; www.maersk-logistics.com

