

PGS.TS. NGUYỄN XUÂN QUANG - TS. TRẦN HOÀNG LONG

SÁCH CHUYÊN KHOA

NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CUNG ỨNG - CHUỖI CUNG ỨNG - LOGISTICS & QUẢN TRỊ KINH DOANH DỊCH VỤ LOGISTICS



NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

PGS.TS. NGUYỄN XUÂN QUANG - TS. TRẦN HOÀNG LONG

**NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN
VỀ CUNG ỨNG – CHUỖI CUNG ỨNG –
LOGISTICS VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH
DỊCH VỤ LOGISTICS**

(Sách chuyên khảo)

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG
HÀ NỘI - 2024**

MỤC LỤC

Lời nói đầu	1
1. TỪ CUNG ỨNG ĐẾN CHUỖI CUNG ỨNG VÀ LOGISTICS ...	3
2. CUNG ỨNG	17
2.1. Khái niệm	17
2.2. Bản chất kinh tế của cung ứng	18
2.3. Cung ứng và tiêu thụ	21
3. CÁC GÓC ĐỘ TIẾP CẬN CHUỖI CUNG ỨNG VÀ LOGISTICS	33
4. CHUỖI CUNG ỨNG	42
4.1. Khái niệm	42
4.2. Bản chất chuỗi cung ứng	44
4.3. Chuỗi cung ứng doanh nghiệp	53
4.3.1. Chuỗi cung ứng đầu vào	57
4.3.2. Chuỗi cung ứng nội bộ doanh nghiệp	65
4.3.3. Chuỗi cung ứng đầu ra	67
5. LOGISTICS VÀ DỊCH VỤ LOGISTICS	71
5.1. Logistics	71
5.2. Dịch vụ logistics	75
6. THÔNG TIN TRONG CHUỖI CUNG ỨNG	79
7. CHUỖI CUNG ỨNG VÀ THƯƠNG MẠI	81
8. QUẢN TRỊ KINH DOANH DỊCH VỤ LOGISTICS	88
8.1. Dịch vụ và sản phẩm dịch vụ	88
8.2. Dịch vụ logistics và kinh doanh dịch vụ logistics	93
8.3. Một số hợp phần cơ bản của quản trị kinh doanh dịch vụ logistics	102
8.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dịch vụ	

logistics	104
8.3.1.1 Môi trường kinh doanh	104
8.3.1.2. Tiềm lực của doanh nghiệp	109
8.3.2. Quản trị chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics	112
8.3.3. Quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics	118
8.3.3.1. Sản phẩm dịch vụ logistics.....	118
8.3.3.2. Thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics của nhà cung ứng (thiết kế nội dung mô tả sản phẩm dịch vụ logistics).....	123
8.3.3.3. Tiến trình và nội dung quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics	130
8.3.4. Quản trị tổ chức và nhân lực logistics	134
8.3.4.1. Một số khía cạnh cơ bản.....	134
8.3.4.2. Các nội dung cơ bản quản trị tổ chức kinh doanh dịch vụ logistics	142
8.3.4.3. Các nội dung cơ bản quản trị nhân lực logistics	143
8.3.4.4. Tiến trình và nội dung quản trị nhân lực logistics.....	146
8.3.5. Quản trị bán hàng hóa dịch vụ logistics	150
8.3.5.1. Một số khía cạnh cơ bản.....	150
8.3.5.2. Hàng hóa và đặc điểm bán sản phẩm dịch vụ logistics .	152
8.3.5.3. Khách hàng dịch vụ logistics	167
8.3.5.4. Nội dung cơ bản của hoạt động bán hàng hóa dịch vụ logistics	173
8.3.5.5. Tiến trình và nội dung quản trị bán hàng hóa dịch vụ logistics	178
Danh mục tài liệu tham khảo	182

“Mọi lý thuyết chỉ đều là màu xám! Còn cây đời mãi mãi xanh tươi!” (Goethe)

DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

Bảng 2.1: Câu hỏi cơ bản làm thế nào để mua được hàng hóa tốt nhất, đảm bảo vật chất kỹ thuật tốt nhất	20
Bảng 2.2: Câu hỏi cơ bản làm thế nào để bán được tốt nhất, lợi nhuận cao nhất	20
Hình 2.1: Mô tả quan hệ cung ứng và tiêu thụ giữa 2 doanh nghiệp	23
Bảng 2.3: Một số nội dung khi nghiên cứu từ góc độ cung ứng và tiêu thụ	25
Hình 4.1: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng vật tư kỹ thuật, hàng hóa doanh nghiệp (Doanh nghiệp sản xuất)	47
Hình 4.2: Mô tả chuỗi cung ứng gạo xuất khẩu	48
Hình 4.3: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng hàng may mặc (Doanh nghiệp sản xuất, Doanh nghiệp thương mại và hàng hóa cung ứng)	49
Hình 4.4: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng hàng may mặc (DNSX, DNTM, DN Logistics và hàng hóa cung ứng)	49
Hình 4.5: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng doanh nghiệp	54
Hình 4.6 Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng doanh nghiệp có sự tham gia của bên cung ứng và bên tiêu thụ trên thị trường	55
Hình 4.7 Mô tả giản đơn đoạn chuỗi cung ứng doanh nghiệp (đầu vào)	55
Hình 4.8: Mô tả giản đơn đoạn chuỗi cung ứng doanh nghiệp (đầu ra)	56
Hình 4.9: Sơ đồ cung cấp trong chuỗi cung ứng của Vinfast	58
Hình 4.10: Mô tả đơn giản đoạn chuỗi cung ứng đầu ra	69
Hình 4.11: Các kênh phân phối chính của Vinfast tại thị trường trong và ngoài nước	70
Hình 6.1: Dòng thông tin trong chuỗi cung ứng của Vinfast	80
Bảng 7.1: Một số khía cạnh được xem là giống và khác nhau khi quan sát chuỗi cung ứng và thương mại	83

Bảng 8.1: Phân loại các ngành dịch vụ trong WTO (Chương 17 - Hiệp định chung về thương mại dịch vụ - Phụ lục 1)	89
Hình 8.1: Tiến trình kinh doanh sản xuất	95
Hình 8.2: Tiến trình kinh doanh thương mại	95
Hình 8.3: Tiến trình kinh doanh dịch vụ logistics	96
Bảng 8.2: Dịch vụ logistics quan sát theo góc độ hoạt động cung ứng dịch vụ - Sản phẩm hiển thị (lợi ích - kết quả)	97
Biểu đồ 8.1: Mối quan hệ môi trường, doanh nghiệp và thị trường mục tiêu	106
Hình 8.4: Mô tả giản đơn các nhu cầu từ doanh nghiệp xuất khẩu vải thiều liên quan đến các hoạt động logistics và dịch vụ logistics trong chuỗi cung ứng vải thiều xuất khẩu	129
Bảng 8.3: Mối quan hệ giữa thương mại và kinh doanh thương mại	153
Hình 8.5: Quan hệ giữa nhà sản xuất - thương mại và người tiêu dùng trong hoạt động thương mại	155
Bảng 8.4: Sản phẩm dịch vụ nhà thương mại cấu thành hàng hóa của nhà thương mại	157
Bảng 8.5: Các nhóm cơ bản của hoạt động logistics	159
Hình 8.6: Mô tả hàng hóa, sản phẩm dịch vụ logistics tổng quát (Qua góc nhìn của khách hàng)	160
Bảng 8.6: Một số điểm khác biệt giữa kinh doanh và bán hàng của kinh doanh thương mại và kinh doanh dịch vụ logistics	161
Hình 8.7: Mô tả quan hệ mua - bán dịch vụ logistics giữa nhà thầu chính cung ứng dịch vụ logistics, nhà thầu phụ và khách hàng có nhu cầu dịch vụ logistics	172
Hình 8.8: Kênh phân phối bán dịch vụ logistics	177

LỜI NÓI ĐẦU

Thưa các bạn!

Cuốn sách này là một tập hợp các kết quả nghiên cứu của chúng tôi, trình bày một số khía cạnh nội dung được xem là các “điểm mờ” cần minh bạch và đồng thuận trong lĩnh vực cung ứng, chuỗi cung ứng, logistics và thương mại.

Hai chúng tôi, một người đã được đào tạo bậc đại học và trên đại học về chuyên ngành cung ứng (cung ứng vật tư kỹ thuật) thuộc hệ thống các nước xã hội chủ nghĩa và làm công tác giảng dạy chuyên ngành này từ năm 1976 đến khi chuyên ngành này không còn tồn tại. Sau đó chuyển sang giảng dạy chuyên ngành thương mại đến khi hết tuổi công tác tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội. Một người được đào tạo bậc đại học chuyên ngành Thống kê và bậc trên đại học chuyên ngành Thương mại, hiện đang hoạt động trên cương vị nhà quản lý đào tạo đại học tại Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp. Chúng tôi đã trao đổi với nhau nhiều lần về nội hàm các “điểm mờ” (các quan điểm khác nhau chưa thực sự đồng thuận) để xác lập quan điểm của mình.

Một số nội dung đã và đang được thảo luận rộng rãi trong nghiên cứu và đào tạo nguồn nhân lực ngành cung ứng và logicstic được quan tâm chủ yếu gồm:

- Bản chất của cung ứng, chuỗi cung ứng và logicstic;
- Các góc độ tiếp cận chuỗi cung ứng và logicstic;
- Phân định, làm rõ mối quan hệ giữa cung ứng và tiêu thụ; giữa cung ứng và thương mại; giữa chuỗi cung ứng và logicstic; giữa logicstic và dịch vụ logicstic.
- Một trong số các định dạng quản trị nội dung nghiệp vụ theo tiến trình quản trị kinh doanh dịch vụ logicstic.

Trong quá trình trao đổi, người muốn chưa công bố, chờ nghiên cứu thêm cho thật chính xác, mình tưởng, người muốn công bố ngay để rộng đường thảo luận. Sau khi tham khảo một số nhà khoa học, chúng tôi tâm đắc với lời khuyên: không có gì là hoàn hảo cả, các nhà triết học đã chỉ ra rằng một sự vật có thể quan sát từ nhiều góc độ và có thể có những mô tả, nhận định khác nhau như “thầy bói sờ chân voi” và đối với sự vật, hiện tượng dù quan sát từ góc độ nào thì: “Nó là Nó không phải là Nó mà vẫn là Nó”. Tuy nhiên cứ mạnh dạn công bố để góp thêm một góc nhìn, một góc quan sát, một cách mô tả nhằm hiểu rõ hơn, đầy đủ hơn và chính xác hơn về “Nó”. Cũng như để thực hành tốt hơn về “Nó” trong nghiên cứu, đào tạo và thực hành trong thực tiễn.

Với ý tưởng này, xin phép được trình bày với các bạn quan điểm của chúng tôi.

Nếu có gì chưa đúng, chưa hoàn thiện xin lượng thứ và trao đổi, thảo luận để đạt đến đồng thuận cao nhằm phục vụ tốt cho tất cả chúng ta. Chân thành cảm ơn những góp ý, chỉ dạy chân thành của các bạn.

Nhóm tác giả

1. TỪ CUNG ỨNG ĐẾN CHUỖI CUNG ỨNG VÀ LOGISTICS

Cung ứng - cung cấp đáp ứng các điều kiện vật chất kỹ thuật và các yếu tố khác cho con người và đời sống của họ là một yêu cầu khách quan luôn tồn tại trong các nền kinh tế xã hội từ thời xa xưa. Với những cách thức khác nhau, tùy thuộc vào các điều kiện cụ thể trong từng giai đoạn phát triển của các phương thức sản xuất xã hội, các nền kinh tế cùng các quan điểm chi phối về lĩnh vực này trong vận hành tại các quốc gia, dân tộc, trên phạm vi toàn thế giới và từng tổ chức, doanh nghiệp, cá nhân.

Vì vai trò đặc biệt quan trọng của vấn đề đảm bảo các điều kiện vật chất kỹ thuật và các yếu tố khác trong đời sống xã hội, lý thuyết nghiên cứu về cung ứng và thực hành cung ứng đã được nghiên cứu, phát triển từ rất lâu với những góc độ quan sát và trình độ khác nhau, từ cấp độ cá nhân, doanh nghiệp đến cấp độ quốc gia và hiện nay là cấp độ toàn cầu. Vấn đề cung ứng và lý thuyết về cung ứng chi phối mạnh mẽ đến kinh tế, kinh doanh, tiêu dùng, thậm chí đến cả các quyết định chính trị, quân sự khi giải quyết các yêu cầu về đảm bảo nguồn cung năng lượng, lương thực, khoáng sản,... không chỉ ở cấp độ doanh nghiệp mà còn ở phạm vi quốc gia, toàn cầu.

Nghiên cứu lý thuyết và thực hành cung ứng, ai cũng biết và sử dụng thuật ngữ “logistics”. Tuy nhiên, khi sử dụng thuật ngữ logistics trong nghiên cứu lý thuyết và thực hành, do các môi trường, mục tiêu nghiên cứu với quan điểm khác nhau, nội hàm logistics được xác định không phải lúc nào cũng giống (tương tự) nhau, thậm chí có khác biệt đủ lớn đến mức có thể dẫn đến hiểu rất khác nhau, kiến thức tương thích cũng khác nhau dẫn đến tổ chức quản trị, vận hành trong thực tế cũng khác nhau. Tạo ra những “điểm mờ” cần được giải quyết một cách thỏa đáng để chỉ ra cách thức vận dụng hiệu quả trong thực tiễn về vấn đề này.

Nhất là, trong đào tạo, bồi dưỡng kiến thức chung, chuyên ngành cho nguồn nhân lực hoạt động trong lĩnh vực này. Tất nhiên, ở đây không phân định đúng - sai vì vấn đề có thể trình bày từ những góc độ quan sát khác nhau, quan điểm khác nhau.

Vấn đề là tường minh và đồng thuận để cùng hướng đích trong nghiên cứu và hoạt động thực tiễn.

Về cơ bản, có thể thấy trong thực tiễn hiện nay, logistics được tiếp cận tương đương với 3 cụm từ: chuyển ngữ sang tiếng Việt là “hậu cần”, “cung ứng” hoặc để nguyên nghĩa tiếng Anh không dịch sang tiếng Việt.

Trước đây, trong hệ thống lý thuyết cung ứng ở Việt Nam [ngoại trừ trường hợp lý thuyết liên quan đến xuất nhập khẩu (ngoại thương) thuật ngữ logistics có thể không dịch sang từ đồng nghĩa tiếng Việt] thuật ngữ tiếng Việt dùng tương đương với logistics là “hậu cần” hoặc “cung ứng”.

Hiện nay, thuật ngữ logistics được sử dụng một cách thông dụng, tuy nhiên, điều đáng nói là do các nguyên nhân khác nhau có thể chỉ ra được logistics khi chuyển hóa sang tiếng Việt hay dùng trực tiếp từ tiếng Anh logistics thì “logistics” được tiếp cận và bao gồm các nội dung (nội hàm) khác nhau như:

(1) Logistics được tiếp cận với tư cách là “hậu cần”. Trong trường hợp này, hậu cần được quan sát với các nội dung của cung ứng (cung ứng doanh nghiệp). Chuỗi cung ứng được trình bày riêng như một khía cạnh nội dung cần quan tâm [\[13\]](#).

(2) Logistics được giữ nguyên từ tiếng Anh, không chuyển ngữ sang tiếng Việt: trong trường hợp này, logistics được quan sát và trình bày với các nội dung của hoạt động cung ứng doanh nghiệp. Bao gồm cả cung ứng đầu vào (logistics đầu vào), tiêu thụ hàng hóa (logistics đầu ra) [\[2\]](#).

(3) Logistics được tiếp cận với tư cách là logistics kinh doanh. Trong trường hợp này, logistics được giải thích là từ 1990 được nghiên cứu,

giảng dạy dưới tên gọi “hậu cần kinh doanh thương mại” và từ 2005 được gọi là “logistics kinh doanh”. Các nội dung được lựa chọn tương ứng với cách tiếp cận này chủ yếu là: kho, dự trữ, vận chuyển, dịch vụ khách hàng và đề cập mua sắm ở mức độ hạn chế trong doanh nghiệp, không đề cập đến nội dung của cung ứng [18].

(4) Logistics được tiếp cận với tư cách là “hậu cần”. Trong trường hợp này, khi giải nghĩa từ logistics sang tiếng Việt tương ứng với “hậu cần” thì nội hàm, nội dung của logistics được hiểu là: Hoạt động chuyên chở, lưu giữ và cung cấp hàng hóa - có giải thích thêm khi mượn từ tiếng Trung là “vật lưu” hay “hóa vận”. Như vậy, theo tiếp cận này logistics liên quan đến dòng vận động vật chất của hàng hóa trong tiến trình sản xuất lưu thông, là bộ phận của quá trình cung ứng hàng hóa, tư liệu vật chất, không đồng nghĩa với nội dung của quá trình cung ứng [35]. Quan điểm tiếp cận này tương đồng với một khái niệm được đưa ra bởi TS. Nguyễn Thông Thái và PGS.TS. An Thị Thanh Nhân khi tiếp cận logistics trong chuỗi cung ứng: “logistics được hiểu là quá trình tối ưu về vị trí, vận chuyển và dự trữ các nguồn tài nguyên từ điểm đầu tiên của dây chuyền cung ứng cho đến tay người tiêu dùng cuối cùng, thông qua hàng loạt các hoạt động kinh tế” [18].

Một trong những khía cạnh được xem là yếu tố ảnh hưởng đến hướng và nội dung tiếp cận khác nhau khi nghiên cứu và trình bày logistics cùng nội dung của nó, có lẽ đến từ cách hiểu của người Việt Nam về thuật ngữ cùng nội dung tương thích của logistics trước đây và hiện nay khi xuất hiện cụm từ chuỗi cung ứng và logistics trong tiếng Anh (Supply chain and logistics).

Xuất phát từ hệ thống lý thuyết về cung ứng vật tư kỹ thuật cho sản xuất và cung ứng hàng hóa tiêu dùng cho cá nhân trong hệ thống lý thuyết kinh tế của Liên Xô và các nước xã hội chủ nghĩa. Từ năm 1954 cho đến năm 1988, ở Việt Nam đã từng phát triển lý thuyết về cung ứng tương thích, thuật ngữ logistics vẫn thường được giải thích theo nghĩa tiếng Việt trong hệ thống lý thuyết này là “hậu cần” (hậu cần sản

xuất/hậu cần cho tiêu dùng cá nhân trong xã hội) hay cung ứng “vật tư kỹ thuật” cho nền kinh tế quốc dân, cung ứng vật tư kỹ thuật trong doanh nghiệp sản xuất cũng như cung ứng hàng tiêu dùng.

Trong điều kiện phát triển kinh tế theo phương thức kế hoạch hóa tập trung và đặc điểm tổ chức, trình độ phát triển của nền kinh tế, khi đó, các nội dung và vấn đề hậu cần được triển khai nghiên cứu và phát triển trong định dạng của cung ứng vật tư kỹ thuật và cung ứng hàng tiêu dùng.

Lý thuyết chuyên ngành cung ứng vật tư kỹ thuật cho nền kinh tế quốc dân, bao gồm cả cung ứng vật tư kỹ thuật trong các doanh nghiệp sản xuất nghiên cứu về hoạt động đảm bảo, đáp ứng vật tư kỹ thuật cho sản xuất, kinh doanh trong nền kinh tế. Doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực cung ứng vật tư kỹ thuật (kinh doanh, phân phối vật tư kỹ thuật) được gọi là các doanh nghiệp cung ứng vật tư (doanh nghiệp vật tư). Cung ứng vật tư kỹ thuật trong nội bộ doanh nghiệp được gọi là cung ứng vật tư cho phân xưởng (cung cấp vật tư cho các bộ phận cấu thành trong tiến trình sản xuất của doanh nghiệp sản xuất công nghiệp, xây dựng...).

Lý thuyết chuyên ngành thương nghiệp nghiên cứu về hoạt động cung ứng tư liệu sinh hoạt đảm bảo nhu cầu tiêu dùng cá nhân trong nền kinh tế. Doanh nghiệp chuyên doanh (phân phối) hàng hóa tiêu dùng cá nhân được gọi là doanh nghiệp thương nghiệp.

Lý thuyết, tổ chức và thực hành cung ứng vật tư kỹ thuật trong giai đoạn này được trình bày trong lý thuyết về “kinh tế cung ứng vật tư kỹ thuật” ví dụ như “Giáo trình Kinh tế vật tư” của Trường Đại học Kinh tế Kế hoạch [31]; về “tổ chức kinh doanh vật tư kỹ thuật” (ví dụ như giáo trình tổ chức kinh doanh vật tư kỹ thuật của Trường Đại học Kinh tế Kế hoạch¹ [4].

¹ “Trường Đại học Kinh tế Kế hoạch Hà Nội”: Trường Đại học Kinh tế Quốc dân hiện nay

Lý thuyết, tổ chức và thực hành cung ứng hàng hóa tư liệu sinh hoạt được nghiên cứu và trình bày lồng ghép trong các môn học “tổ chức và kỹ thuật sản xuất”; “tổ chức và quản lý cung ứng”, “tổ chức và kỹ thuật thương mại” [18].

Trong môi trường hoạt động cụ thể này, tất cả các nội dung liên quan đến bản chất, hiệu quả kinh tế, nội hàm cung ứng, tổ chức và vận hành cùng các khía cạnh cụ thể khác của cung ứng đều đã được quan sát, nghiên cứu một cách toàn diện trong lý thuyết cung ứng đương thời phù hợp với cơ chế kinh tế và đặc điểm phát triển kinh tế - xã hội như:

- Tổ chức và quản lý hoạt động cung ứng trong nền kinh tế quốc dân và doanh nghiệp;
- Tạo nguồn, mua hàng;
- Tiêu thụ (cả theo nghĩa “bán ra” và “tiêu dùng”);
- Kho dự trữ, lưu trữ hàng hóa sản phẩm các loại;
- Vận chuyển vật tư hàng hóa;
- ...

Điều đáng được quan tâm là: lý thuyết cung ứng giai đoạn này đồng thời nghiên cứu và giải quyết các vấn đề về cung ứng không chỉ trong phạm vi một doanh nghiệp mà tập trung rất mạnh mẽ vào hệ thống cung ứng vật tư kỹ thuật và hàng tiêu dùng của cả nền kinh tế quốc dân. Khái niệm “chuỗi cung ứng” đang được xem là “thời thượng” khi nghiên cứu và trình bày vấn đề cung ứng hiện nay, thực ra đã được quan sát và nghiên cứu thậm chí ở mức độ cao hơn (liên kết có tính chặt chẽ hơn). So với chuỗi là dạng liên kết lỏng lẻo thì “hệ thống” là một dạng liên kết có tính chất chuỗi nhưng lại phụ thuộc ở mức độ sâu sắc, chặt và có tính ràng buộc hơn giữa các phần tử cấu thành trong “chuỗi” hay hệ thống cung ứng.

Thay vì, cung ứng (cả đầu ra, đầu vào) được xem là một chức năng nhiệm vụ độc lập riêng của từng doanh nghiệp, tổ chức kinh tế, Nhà nước đã tạo lập mối liên kết chặt chẽ đầu cuối: từ nhà sản xuất nguồn

nguyên nhiên vật liệu (hoặc nhập khẩu), qua các nhà sản xuất (tiêu thụ), qua các tổ chức doanh nghiệp chuyên doanh trong lĩnh vực cung ứng vật tư kỹ thuật hay hàng tiêu dùng, đến tận các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng và đến người tiêu thụ cuối cùng (người tiêu dùng cá nhân) phù hợp với môi trường kinh tế - kinh doanh đương thời.

Lý thuyết và thực hành cung ứng vật tư kỹ thuật cũng như tư liệu sinh hoạt trong giai đoạn này được xây dựng trên nền tảng cơ chế quản lý kế hoạch hóa tập trung của Nhà nước từ Trung ương đến địa phương, doanh nghiệp, tổ chức kinh tế tập thể. Khi đó, toàn bộ nền kinh tế được quan sát như một tổ chức kinh tế cực lớn bao trùm toàn bộ nền kinh tế. Được tổ chức, quản lý và điều khiển từ Nhà nước Trung ương. Toàn bộ các hoạt động cung ứng, tiêu thụ, tiêu dùng đều được kế hoạch hóa. Các tổ chức kinh tế, doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân đều được xem là các bộ phận (phần tử) cấu thành một hệ thống kinh tế thống nhất phụ thuộc hoàn toàn vào một trung tâm chỉ huy đầu não từ Trung ương (Ủy ban Kế hoạch Nhà nước, các bộ chuyên ngành như Bộ Vật tư, Bộ Nội thương, Bộ Ngoại thương). Các tổ chức kinh tế, các doanh nghiệp đều thuộc sở hữu Nhà nước tức là có cùng một chủ sở hữu quản lý và điều khiển mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, cung ứng và tiêu dùng. Vấn đề cung ứng - phân phối vật tư hàng hóa là chủ yếu. Mua/bán và hạch toán chi phí, lỗ, lãi chỉ mang tính hình thức. Tính chất, thuộc tính cốt lõi của hàng hóa của các sản phẩm được đưa ra trao đổi cung ứng chỉ mang tính ước lệ. Do vậy, việc trao đổi, phân phối, mua bán, cung ứng, tiêu thụ hàng hóa vật tư trên thị trường thực chất có đặc điểm gần như trong nội bộ một tập đoàn sản xuất cực lớn có cùng chủ sở hữu. Tất cả các vấn đề từ nguồn cung ứng, phương thức cung ứng, hiệu quả cung ứng và các khía cạnh có liên quan đến phân phối, tiêu thụ, vận chuyển, dự trữ... đều do Nhà nước đảm trách (có sự phân công, phân cấp thực hiện) theo kế hoạch (một hệ thống kế hoạch từ trung ương, địa phương, ngành, cơ sở sản xuất kinh doanh). Theo phân công, phân cấp trong lĩnh vực cung ứng, các doanh nghiệp, tổ chức kinh tế thực hiện các chức năng cung ứng, tiêu thụ đều tuân theo sự chỉ huy, theo các quyết định mang tính mệnh lệnh từ các cấp trên (Nhà nước).

Hệ thống cung ứng vật tư kỹ thuật của nền kinh tế được thành lập từ Trung ương đến địa phương. Đó là hệ thống các tổng công ty, công ty vật tư kỹ thuật từng ngành hàng (tổng công ty thép, tổng công ty hóa chất - vật liệu điện, tổng công ty điện máy, tổng công ty xi măng, tổng công ty vật tư nông nghiệp...) đến tổng hợp (công ty xăng dầu, công ty vật tư tổng hợp các tỉnh, thành phố...). Các tổng công ty, công ty này hoạt động trong một hệ thống có tính chất chuỗi liên kết, kết nối từ nguồn hàng sản xuất ra từ các doanh nghiệp sản xuất trong nước, từ nguồn hàng nhập khẩu đến các tổ chức, doanh nghiệp có nhu cầu tiêu dùng sản xuất. Các thành phần trên tạo thành hệ thống cung ứng vật tư kỹ thuật của nền kinh tế quốc dân. Về thực chất, đó chính là các chuỗi cung ứng ở mức độ gắn kết cao được tổ chức vận hành một cách chủ động có ý thức (yếu tố quản lý/quản trị) theo kế hoạch của cùng chủ sở hữu (Nhà nước).

Cung ứng vật tư kỹ thuật cho doanh nghiệp và trong nội bộ doanh nghiệp cũng được xác định là một trong các bộ phận cấu thành lý thuyết và thực hành cung ứng. Trong từng doanh nghiệp đều hình thành các bộ phận có chức năng, nhiệm vụ cung ứng vật tư đầu vào, cung ứng vật tư cho các phân xưởng (các bộ phận sản xuất trong tiến trình sản xuất của doanh nghiệp) và cung cấp hàng hóa của doanh nghiệp trong khâu tiêu thụ (bán ra) của doanh nghiệp. Thực tế, tất cả các bộ phận chức năng này đều được liên kết theo một hệ thống thống nhất trong kế hoạch kinh doanh chung của doanh nghiệp - một dạng chuỗi trong cung ứng. Đáng chú ý là, dù không được diễn đạt một cách trực tiếp trong các nghiên cứu lý thuyết và giảng dạy để có thể trích dẫn một cách minh bạch, nhưng quan sát có mục tiêu, có thể thấy dù không khẳng định rõ về mặt lý thuyết, nhưng trong lý thuyết về kế hoạch hóa cung ứng vật tư kỹ thuật, toàn bộ hoạt động cung ứng vật tư đầu vào cho sản xuất đều xuất phát từ nhu cầu tiêu thụ hàng hóa (bán ra) của bộ phận tiêu thụ (chỉ tiêu kế hoạch về bán hàng) qua nhu cầu tiêu thụ (tiêu dùng sản xuất) vật tư kỹ thuật trong tiến trình sản xuất của bộ phận sản xuất (chỉ tiêu kế hoạch sản xuất). Từ đó xác định được nhu cầu cung ứng vật tư kỹ

thuật đầu vào (mua sắm vật tư kỹ thuật, dự trữ...) đặt ra cho các bộ phận cung ứng vật tư kỹ thuật của doanh nghiệp.

Tương tự như vậy, một hệ thống có tổ chức chặt chẽ từ Trung ương đến địa phương, doanh nghiệp chuyên môn hóa trong lĩnh vực cung ứng đảm bảo hàng hóa tiêu dùng cá nhân hoạt động theo tính chất chuỗi liên kết cùng sở hữu (Nhà nước) từ tổng công ty đến công ty, cửa hàng được gọi là các tổng công ty, công ty, cửa hàng thương nghiệp chuyên doanh hay tổng hợp đã được thành lập và hoạt động trong nền kinh tế.

Bên cạnh đó, một loạt các tổ chức chuyên doanh trong lĩnh vực xuất nhập khẩu cũng đã được thành lập và hoạt động trong thực tế thực hiện các chức năng, nhiệm vụ tạo nguồn cung ứng (nhập) và tiêu thụ (xuất) hàng hóa, vật tư kỹ thuật cho nền kinh tế quốc dân.

Trong hệ thống lý thuyết về cung ứng trong thời kỳ này, vấn đề vận chuyển hàng hóa được đề cập và giải quyết như một bộ phận cấu thành chức năng, nhiệm vụ của cung ứng. Được trình bày dưới tên gọi “vấn đề vận chuyển” (vận tải, chuyển giao, tiếp nhận) với các khía cạnh cơ bản tương thích. Vấn đề vận chuyển trong cung ứng thường được thực hiện bởi chính lực lượng vận tải của người cung ứng hoặc người được cung ứng. Việc thuê ngoài chỉ xảy ra khi lực lượng vận tải của doanh nghiệp cung ứng hoặc được cung ứng không có năng lực đảm nhiệm (thuê các doanh nghiệp chuyên doanh vận tải).

Bắt đầu từ những năm 1986 - 1990 đến nay, cùng với đổi mới, chuyển đổi từ cơ chế kinh tế chỉ huy sang phát triển kinh tế theo kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam. Về cơ bản, lý thuyết cung ứng đã từng được nghiên cứu trước đây như kinh tế vật tư, tổ chức kinh doanh vật tư kỹ thuật hay các lý thuyết về cung ứng hàng tiêu dùng dưới điều kiện nền kinh tế chỉ huy đã không còn được quan tâm nghiên cứu và dần dần đi vào quên lãng.

Thay vào đó, các nhà nghiên cứu, các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực vốn trước đây cho ngành cung ứng vật tư kỹ thuật và hàng tiêu

dùng đã chuyển đổi một cách nhanh chóng và mạnh mẽ (theo liệu pháp sốc) sang nghiên cứu và đào tạo về thương mại.

Từ nghiên cứu lý thuyết cung ứng vật tư, cung ứng hàng tiêu dùng sang nghiên cứu lý thuyết thương mại; Từ đào tạo bậc đại học, cao đẳng, trung cấp, công nhân kỹ thuật; Cung ứng vật tư kỹ thuật, hàng tiêu dùng sang đào tạo chuyên ngành thương mại ở tất cả các cấp đào tạo.

Trong thực tiễn, các cơ quan quản lý chuyên ngành các cấp, các tổ chức, doanh nghiệp chuyên doanh thuộc lĩnh vực cung ứng vật tư và thương nghiệp cũng đồng loạt đổi tên sang thương mại (như sáp nhập Bộ Vật tư, Bộ Nội thương, Bộ Ngoại thương thành Bộ Thương mại, các công ty vật tư cũng trở thành công ty thương mại, các công ty thương nghiệp cũng trở thành công ty thương mại...).

Vấn đề cung ứng dường như chỉ còn được quan tâm nghiên cứu và thực hành trong lý thuyết quản trị doanh nghiệp sản xuất (vấn đề cung ứng vật tư kỹ thuật cho sản xuất của doanh nghiệp) một cách liên tục cho đến nay.

Mặc dù những vấn đề cung ứng như một thực tế, hiện tượng, phạm trù, khách quan vẫn luôn tồn tại và phát triển thì khoảng trống vô biên về lý thuyết với ứng dụng lý thuyết cùng kết quả của nó vào đào tạo nguồn lực hoạt động trong lĩnh vực này đã tồn tại ở Việt Nam trong một thời gian dài (từ năm 1988 đến gần đây). Không còn hệ thống đào tạo chuyên ngành cung ứng ở tất cả các cấp độ đào tạo trong nền kinh tế quốc dân, không còn các nhân lực được đào tạo chuyên môn chuyên sâu được công nhận trên văn bằng, chứng chỉ với định danh (chuyên ngành đào tạo trình độ khác nhau) là cung ứng, hậu cần. Nhân lực hoạt động trong lĩnh vực cung ứng cơ bản được đào tạo tại tất cả các chuyên ngành khác nhau trong lĩnh vực cung ứng như thương mại, vận tải, quản trị doanh nghiệp [19].

Sau một khoảng thời gian dài hầu như không được chú ý đến trong nghiên cứu lý thuyết, ngoại trừ được trình bày trong lý thuyết quản trị doanh nghiệp hoặc lý thuyết chung một cách hạn chế dưới tên gọi:

logistics, logistics kinh doanh, hậu cần... Cung ứng và các nội hàm cơ bản của nó (đặc trưng là nguồn cung, cung ứng và vận chuyển hàng hóa trong cung ứng) đã được quan tâm trở lại ở cường độ, mật độ cao từ cuối những năm 2010 dưới tên gọi mới: lý thuyết và thực hành “chuỗi cung ứng và logistics”.

Biểu hiện rõ nhất là hiện tượng mở chuyên ngành đào tạo nhân lực trong lĩnh vực cung ứng với tên gọi “logistics và quản lý chuỗi cung ứng” và biến thể của nó ở hàng loạt cơ sở đào tạo đại học, trên đại học và cấp độ khác tại Việt Nam.

Thực trạng này là một tín hiệu rất đáng mừng vì đáp ứng yêu cầu nghiên cứu lý thuyết, thực hành từ thực tiễn kinh tế, kinh doanh đang phát triển của đất nước. Mặt khác, cũng đặt ra các yêu cầu mang tính khách quan (rất nghiêm túc) về hiểu biết, kiến thức, kỹ năng cần được nghiên cứu và phát triển cũng như nội dung, nội hàm các chương trình đào tạo nguồn nhân lực cho lĩnh vực cung ứng.

Có nhiều khía cạnh và vấn đề cần được thảo luận, trao đổi một cách nghiêm túc, khoa học để có sự đồng thuận cao trong giới nghiên cứu và tổ chức đào tạo nhân lực nhằm phục vụ tốt nhất cho các doanh nghiệp và thực tiễn. Trong đó, có lẽ nên quan tâm là:

(1) Đồng thuận cao, có thể đi đến thống nhất ở mức cao nhất khi trình bày lý thuyết và thực hành thực tế về tên gọi, thuật ngữ chuyên môn: Cung ứng, hậu cần, chuỗi cung ứng, logistics và bản chất, khái niệm, nội hàm (nội dung) tương thích cùng mô hình quản trị.

(2) Chuỗi cung ứng không từ trên trời rơi xuống, có thể có nhiều quan điểm khác nhau, nhưng có thể được xem là một góc độ quan sát khác phù hợp với trình độ phát triển mới của hiểu biết về cung ứng trong kinh doanh cũng như trình độ phát triển mới của thực tiễn kinh tế, kinh doanh hiện nay, cung ứng ở góc độ quan sát mới. Nếu nhận định này là đúng thì hệ thống lý thuyết về cung ứng ở giai đoạn trước đây của Việt Nam sẽ là một trong những kiến thức có giá trị cần kế thừa một

cách nghiêm túc khi nghiên cứu và phát triển lý thuyết và thực hành chuỗi cung ứng.

(3) Nên có sự thảo luận và đồng thuận cao trong sử dụng thuật ngữ logistics, kể cả khi chuyển nghĩa sang tiếng Việt. Chỉ nên để sử dụng truyền tải quan điểm hay kiến thức ở một nghĩa hoặc: (i) Hậu cần (bao gồm cung ứng và vận tải); (ii) Một bộ phận cấu thành của chuỗi cung ứng (đảm nhận chức năng vận tải, chuyển giao và các khía cạnh, yếu tố có liên quan đến sản phẩm hàng hóa đến người được cung ứng).

Điều này, có thể làm được khá dễ dàng, chỉ do thói quen sử dụng thuật ngữ logistics trước đây có sự xung đột với cách sử dụng thuật ngữ này trong thực tế hiện nay (nếu đạt đến sự đồng thuận).

Về nguyên tắc, có thể lý thuyết sẽ dẫn đường cho thực tiễn nhưng trong trường hợp này, nên chú ý và tôn trọng một thực tế đang tồn tại cách dùng thuật ngữ logistics khác trước đây do gắn logistics với chuỗi cung ứng (cung ứng theo chuỗi) và dường như đã được đồng thuận trong Luật Thương mại Việt Nam 2005 cùng thông lệ quốc tế.

Hộp 1: Có một thực tế đáng lưu ý là các giáo sư chuyên ngành kinh tế và cung ứng vật tư kỹ thuật của Trường Đại học Kinh tế Kế hoạch, những người đã tu nghiệp tại Nga, Trung Quốc... như GS.TSKH. Vũ Thích, Nguyễn Văn Huệ, Đặng Kim Doanh, Lê Hùng... khi truyền tải nội dung kinh tế vật tư kỹ thuật, tổ chức kinh doanh vật tư kỹ thuật trong nền kinh tế quốc dân và các doanh nghiệp đều trình bày một cách uyển chuyển khi đề cập tới thuật ngữ logistics. Các thầy không dịch nghĩa logistics sang tiếng Việt thành “hậu cần”, “cung ứng” mà đều chỉ dẫn cụm từ “hậu cần, cung ứng có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp cổ là logistics” - một thuật ngữ vốn được dùng trong quân sự mô tả quá trình đảm bảo vật chất, trang thiết bị quân sự, quân trang, quân dụng cho quân đội. Thông qua dự trữ, cung ứng, vận chuyển tại và đến nơi cần đáp ứng.

Hộp 2: CÂU CHUYỆN TUYỂN DỤNG

Nhân vật A: Nhà tuyển dụng

Nhân vật B: Người tham gia tuyển dụng

A: Chào anh!

B: Dạ xin chào! Tôi đã tốt nghiệp ở một trường đại học danh tiếng. Hôm nay, rất vinh dự được xin làm việc tại công ty của ông!

A: Tốt lắm, anh tốt nghiệp chuyên ngành nào!

B: Dạ. Tôi tốt nghiệp loại ưu, chuyên ngành Quản lý chuỗi cung ứng và logistics.

A: Tốt. Tôi không rành tiếng Anh lắm. Xin giải thích hộ logistics là gì?

B: Dạ. Là hậu cần.

A: Cụ thể, hậu cần là gì?

B: Đơn giản mà, nông na là cung ứng.

A: Vậy, logistics là gì? Là hậu cần hay cung ứng?

B: Rõ rồi mà, logistics vừa là hậu cần, vừa là cung ứng.

A: Thế logistics có thể hiểu: Có thể là hậu cần, có thể là cung ứng được không?

B: !? Chỗ này, tôi chưa rõ lắm.

A: Tốt. Rất trung thực! Vậy anh giải thích hộ, đọc thông tin trên mạng và các tài liệu đã xuất bản, tôi thấy có mấy cụm từ tiếng Anh đọc mãi mà không rõ lắm, anh giải thích hộ tôi nhé: logistics, supply, supply chain, logistics chain, logistics and supply chain.

B: Đơn giản mà: Logistics là hậu cần là cung ứng;

Supply là cung ứng;

Supply chain là chuỗi cung ứng;

Logistics chain là chuỗi logistics;

Logistics and supply chain là logistics và chuỗi cung ứng.

A: Nhìn người dự phỏng vấn, gãi đầu, rụt rè hỏi: Thế sao trong cụm từ logistics and supply chain không dịch từ logistics sang tiếng Việt cho nó lành?

B: À quên, đơn giản mà, nghĩa tiếng Anh dịch sang tiếng Việt của từ logistics nó phức tạp lắm, dịch không hết nghĩa đâu. Bởi nó liên quan đến vận chuyển hiện đại, nhiều nội dung lắm, dịch sang tiếng Việt không rõ, lại hiểu sai đi nên người ta cứ để nguyên vậy!

A: Rắc rối thế! Sao không dịch logistics sang tiếng Việt là: “vận chuyển” rồi giải thích cho lành - giống như logistics vậy, dùng mãi cũng quen mà. Để nguyên thuật ngữ logistics như anh giải thích có lẽ còn “rối rắm một cách khoa học” hơn. Như anh giải thích thì: Logistics and supply chain hiểu là: Cung ứng và chuỗi cung ứng hay hậu cần và chuỗi cung ứng có được không? Logistics là hậu cần vậy có “chuỗi hậu cần” trong tiếng Anh không? Và nó có phải là “logistics chain”?

Mà thật ra, anh học chuyên ngành nào? Chuyên sâu lĩnh vực nào? Công ty tôi đang tuyển dụng chuyên viên vào 5 vị trí làm việc cụ thể:

(1) Chuyên viên cung ứng vật tư kỹ thuật cho nhà máy dệt và nhà máy may ở Nam Định.

(2) Chuyên viên kinh doanh dịch vụ logistics cho liên doanh mới thành lập chuyên về hoạt động logistics phục vụ xuất khẩu hàng dệt - may sang thị trường châu Âu và Bắc Mỹ.

(3) Chuyên viên mua sắm vật tư kỹ thuật cho công ty.

(4) Chuyên viên tiêu thụ (bán) hàng: dệt may của công ty.

(5) Chuyên viên kinh doanh dịch vụ kho hàng tại trung tâm logistics, phục vụ vận chuyển, lưu kho hàng (trung chuyển) trên đường đi.

Anh có chuyên môn sâu và làm việc ở vị trí nào trên đây, theo anh là tốt nhất?

B: Tôi làm được hết! Tôi được đào tạo để làm tốt những việc đó mà!

A: Tuyệt vời! Không có gì đáng chờ đợi hơn! Anh là một chuyên gia đa tài, siêu việt, được đào tạo một cách chuyên nghiệp và toàn năng!

Anh chắc chắn là một quản trị viên cấp cao mà tập đoàn lớn đang lùng tìm khắp nơi!

Cảm ơn anh! Công ty chúng tôi quá bé, chắc không thể đủ lương trả cho anh, cũng chẳng có vị trí nào trong công ty xứng tầm với anh. Ngoại trừ vị trí Tổng Giám đốc. Hân hạnh gặp lại anh khi công ty chúng tôi đã phát triển đến tầm vóc xứng đáng với trình độ uyên thâm của anh!

2. CUNG ỨNG

2.1. KHÁI NIỆM

Cung ứng có thể được nhìn nhận, nghiên cứu và trình bày với tư cách là một phạm trù, một hoạt động, một quá trình hay một hành vi. Tùy vào góc độ tiếp cận, nghiên cứu cung ứng có thể được trình bày với những nội dung, khía cạnh lựa chọn khác nhau.

Để phù hợp, tương thích với các vấn đề của kinh doanh và quản trị kinh doanh trong thực tiễn, nên lựa chọn góc độ quan sát cung ứng với tư cách là một hoạt động trong đời sống kinh tế - xã hội có liên kết với một số khía cạnh từ góc độ quan sát khác, định hướng gắn liền với bản chất kinh tế của nó. Theo đó, cung ứng có thể được hiểu là hoạt động cung cấp, đáp ứng thứ gì đó cho việc thỏa mãn nhu cầu nào đó của con người trong sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng cá nhân; rộng hơn là để thỏa mãn nhu cầu của nền kinh tế - xã hội [28].

Nhu cầu con người là rất đa dạng, phong phú, có thể là:

- Nhu cầu sản xuất, kinh doanh;
- Nhu cầu cá nhân;
- Nhu cầu về tư liệu sản xuất;
- Nhu cầu về tư liệu tiêu dùng;
- Nhu cầu về vật chất, kỹ thuật;
- Nhu cầu về dịch vụ;
- Nhu cầu về văn hóa, y tế, giáo dục, du lịch;
- Nhu cầu về lao động - nhân lực, tài chính;
- ...

Do vậy, có cung ứng cho sản xuất kinh doanh, cung ứng cho tiêu dùng cá nhân, cung ứng tư liệu sản xuất, cung ứng dịch vụ, logistics, cung ứng dịch vụ du lịch, cung ứng dịch vụ tài chính, ngân hàng,...

2.2. BẢN CHẤT KINH TẾ CỦA CUNG ỨNG

Bản chất cốt lõi của cung ứng là hoạt động đảm bảo các điều kiện cần và đủ về vật chất, tinh thần cho các nhu cầu cụ thể của con người trong đời sống kinh tế - xã hội.

Tùy thuộc vào điều kiện và tình huống cụ thể mà cung ứng hay đảm bảo các điều kiện sống, điều kiện sản xuất kinh doanh có thể được thực hiện theo các phương thức khác nhau, riêng biệt hoặc hỗn hợp: tự cung tự cấp, thông qua trao đổi trên thị trường hay cả hai.

– Tự cung tự cấp (tự sản tự tiêu): là phương thức con người đảm bảo các điều kiện vật chất, tinh thần cho nhu cầu của mình bằng cách tự mình sản xuất, tự mình tạo ra nguồn sản phẩm để tự cung cấp cho mình nhằm thỏa mãn nhu cầu cá nhân, tổ chức. Phương thức này không chỉ tồn tại trong nền kinh tế nguyên thủy, nền kinh tế có trình độ thấp, trao đổi kém phát triển mà ngay trong đời sống kinh tế hiện đại vẫn đang tồn tại ở những mức độ khác nhau, cấp độ khác nhau, quy mô khác nhau. Ví dụ: Nông dân tự trồng lương thực, hoa quả, chăn nuôi để tiêu dùng gia đình.

+ Doanh nghiệp mua và sở hữu một mỏ khoáng sản, sở hữu một trang trại để chủ động đảm bảo nguồn nguyên liệu cho sản xuất.

+ Ở cấp độ quốc gia là lý thuyết và ý tưởng, thực hành phát huy nội lực, tự đảm bảo, đáp ứng nhu cầu về một số loại hàng hóa nào đó của đất nước một cách chủ động như lương thực (tất nhiên còn có những khía cạnh khác và xét ở cấp độ quốc gia - quốc gia).

– Trao đổi sản phẩm, hàng hóa trên thị trường: là phương thức con người đảm bảo các điều kiện vật chất, tinh thần cho nhu cầu của mình bằng cách mang sản phẩm, hàng hóa của mình ra thị trường trao đổi với người khác để nhận lại sản phẩm/hàng hóa phù hợp với nhu cầu

của mình. Thỏa mãn đáp ứng nhu cầu của mình bằng sản phẩm/hàng hóa của người khác.

Trong nền kinh tế - xã hội phát triển với chuyên môn hóa, phân công lao động xã hội sâu sắc, sự phụ thuộc lẫn nhau trong việc đảm bảo các điều kiện vật chất tinh thần giữa các thành viên trong xã hội cũng như trong nội bộ một tổ chức, một doanh nghiệp, một quốc gia ngày càng cao, toàn diện và chi tiết thì cung ứng ngày càng trở nên quan trọng, đa dạng và phức tạp. Cùng với đó, trao đổi dạng thức hàng đổi hàng đã chuyển hóa thành “Hàng - Tiền - Hàng”. Đồng tiền trở thành vật trung gian trong quá trình trao đổi. Khi đó, mua bán và thương mại trở nên phổ biến. Hiện thực này đã nâng cấp, làm minh bạch khách quan chủ thể trao đổi sản phẩm/hàng hóa thành một bên là người cung ứng và một bên là người được cung ứng. Đồng thời làm mờ đi bản chất của cung ứng trong thương mại khi người cung ứng được định vị bằng “người bán”, người được cung ứng được gọi là “người mua”. Hoạt động cung ứng thường được hiển thị dưới định dạng của hoạt động thương mại.

Về cơ bản, có thể nhận ra rằng, bản chất cốt lõi nhất của cung ứng và thương mại là tương thích. Thương mại là hoạt động trao đổi sản phẩm/hàng hóa để thực hành cung ứng phù hợp với các điều kiện và phương thức trao đổi thông qua đồng tiền giữa các thành viên trong xã hội có quyền sở hữu riêng về sản phẩm, hàng hóa trên thị trường. Tất nhiên, vì góc độ quan sát, tiếp cận và mục tiêu nghiên cứu riêng nên có khác biệt khi trình bày nội dung của cung ứng và thương mại.

Lý thuyết và thực hành cung ứng hay thương mại đều gắn bó mật thiết với các câu hỏi cơ bản cần được minh bạch liên quan đến chủ thể, khách thể và đối tượng cùng các khía cạnh có liên quan dường như khác nhau mà lại giống nhau.

Các câu hỏi liên quan đến trao đổi sản phẩm hàng hóa trên thị trường - quan sát và xử lý từ góc độ quan sát cung ứng hay thương mại.

- Quan sát từ góc độ cung ứng: câu hỏi cơ bản là làm thế nào để mua được hàng hóa tốt nhất, đảm bảo vật chất kỹ thuật tốt nhất cho mình:

Bảng 2.1: Câu hỏi cơ bản làm thế nào để mua được hàng hóa tốt nhất, đảm bảo vật chất kỹ thuật tốt nhất

Ai - cung cấp: - Cho ai? - Những gì? - Ở đâu? - Khi nào? - Bao nhiêu? - Bằng cách thức cung cấp nào? - Giá bán nào?	Ai - được cung cấp: - Để làm gì? - Từ ai? - Cái gì? - Từ đâu? - Khi nào? - Bao nhiêu? - Bằng cách thức nhận nào? - Giá mua nào?
--	---

* Nguồn cung và vấn đề liên quan

* Vận tải, giao nhận và yếu tố liên quan

– Quan sát từ góc độ thương mại: Câu hỏi cơ bản là làm thế nào để bán được tốt nhất để có lợi nhuận cao nhất.

Bảng 2.2: Câu hỏi cơ bản làm thế nào để bán được tốt nhất, lợi nhuận cao nhất

Ai - người bán: - Cho ai? - Cái gì? - Ở đâu? - Khi nào? - Bao nhiêu? - Bằng cách nào? - Giá bán?	Ai - người mua: - Để làm gì - Từ ai? - Cái gì? - Từ đâu? - Khi nào? - Bao nhiêu? - Bằng cách nào? - Giá mua?
---	--

* Nguồn cung và vấn đề liên quan

* Vận tải, giao, nhận và yếu tố liên quan

Quan sát quá trình trao đổi, mua bán trên thị trường có thể minh bạch một cách rõ ràng giữa ai cung cấp và ai được cung cấp cũng như ai bán và ai mua cùng một loại hàng hóa/sản phẩm nào đó. Hai chủ thể cùng quan tâm đến một loại hàng hóa, sản phẩm.

Nhưng khi quan sát trong nội bộ một doanh nghiệp (ngoại trừ doanh nghiệp kinh doanh thương mại) thì hàng hóa, sản phẩm được cung ứng (mua) để sử dụng (tiêu thụ) cho nhu cầu của mình là khác biệt so với hàng hóa sản phẩm mình sản xuất ra đưa vào phân phối (bán) cho doanh nghiệp khác. Do vậy, có sự khác biệt lớn cần xử lý cả về lý thuyết và thực hành khi quan sát về cung ứng của một doanh nghiệp riêng lẻ và chuỗi cung ứng thị trường cũng như giữa doanh nghiệp sản xuất và doanh nghiệp thương mại.

2.3. CUNG ỨNG VÀ TIÊU THỤ

Nghiên cứu, trình bày nội dung cung ứng (hay chuỗi cung ứng) cần chú ý đến ý nghĩa của hai từ cung ứng và tiêu thụ (tiếng Việt) trong những tình huống khác nhau.

Theo cách hiểu thông thường:

Cung ứng được hiểu là việc cung cấp, đáp ứng từ người này cho người khác một thứ gì đó để thỏa mãn một nhu cầu nào đó. Người đưa cho thứ gì đó là người cung ứng, người nhận thứ gì đó là người được cung cấp. Trong thương mại, người cung ứng là người bán, người được cung ứng là người mua.

Tiêu thụ có hai nghĩa: [\[28\]](#).

- (1) Bán ra được (hàng tiêu thụ/thị trường tiêu thụ);
- (2) Tiêu dùng sản phẩm hàng hóa (tiêu dùng sản xuất, tiêu dùng cá nhân).

Trong trường hợp cần có sản phẩm hàng hóa của người khác để tiêu dùng, người tiêu thụ phải mua để thỏa mãn nhu cầu.

Như vậy, tiêu thụ giống như đồng xu hai mặt được quan sát từ hai góc độ khác nhau. Theo nghĩa (1) họ là nhà cung ứng, theo nghĩa (2) họ

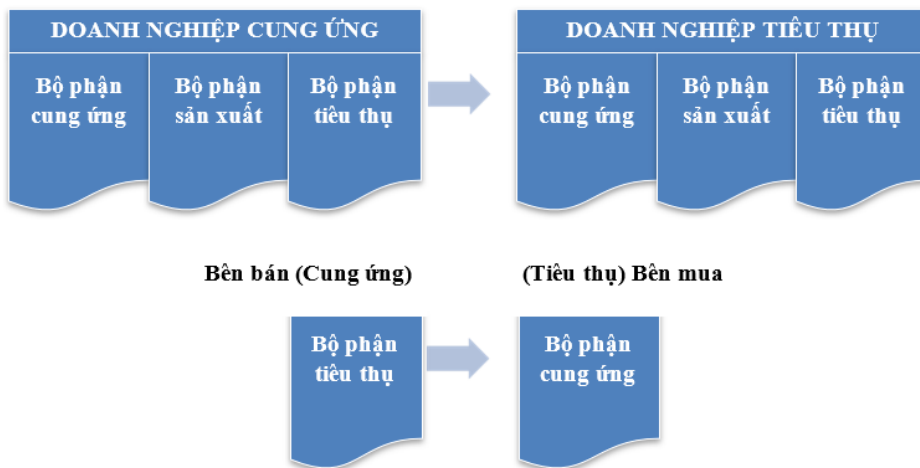
là người được cung ứng (ngoại trừ người tiêu thụ cuối cùng, mua để thỏa mãn nhu cầu cá nhân).

Trong trình bày lý thuyết và thực tiễn, từ “cung ứng” có thể sử dụng khá rõ ràng và minh bạch, kể cả từ “tiêu thụ”, khi quan sát độc lập một doanh nghiệp hoặc hai doanh nghiệp. Để dựa vào đó, mô tả trình bày các khía cạnh nội dung cung ứng.

Với 2 doanh nghiệp A và B, khi A cung cấp (Bán) hàng cho B (Mua) thì A là bên cung ứng và B là bên được cung ứng hay vẫn gọi là bên tiêu thụ (A bán - B mua).

Với nội bộ một doanh nghiệp, tiến trình sản xuất kinh doanh thường mô tả qua 3 bộ phận là Cung ứng - Sản xuất - Tiêu thụ (hay đầu vào, sản xuất chế tạo và đầu ra). Tương ứng với mô tả trong thương mại là Mua - Sản xuất - Bán. Lúc này cung ứng lại là bộ phận đảm bảo vật chất kỹ thuật, hàng hóa cho sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu tiêu thụ (tiêu dùng) sản xuất của doanh nghiệp nên được gọi là bộ phận cung ứng (Thông qua mua và phân phối nội bộ doanh nghiệp).

Tiếp theo, bộ phận chế tạo sản xuất chính là khâu tiêu thụ (tiêu dùng sản xuất vật tư kỹ thuật để tạo ra sản phẩm mới, hàng hóa mới để cung ứng cho khâu tiêu thụ hàng hóa sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất ra). Ở khâu thứ 3, bộ phận bán hàng của doanh nghiệp sẽ thực hiện chức năng tiêu thụ hàng hóa của doanh nghiệp. Như vậy, nếu quan sát hai doanh nghiệp sẽ thấy sự phức tạp và dễ nhầm lẫn trong mô tả (Hình 2.1):



Hình 2.1: Mô tả quan hệ cung ứng và tiêu thụ giữa hai doanh nghiệp

Sự phức tạp trong hai từ tiếng Việt này khi sử dụng trong nghiên cứu, trình bày về cung ứng có thể được xử lý một cách khá đơn giản. Tuy nhiên, khi nghiên cứu, trình bày các khía cạnh nội dung của chuỗi cung ứng cần được chú ý để đảm bảo chính xác và dễ hiểu.

Phân tích trên đây gợi ý đến một chỉ dẫn quan trọng. Đó là cần tiếp cận nghiên cứu cung ứng từ hai tình huống:

- (1) Cung ứng đảm bảo điều kiện vật chất cho chính doanh nghiệp mình (đảm bảo vật chất kỹ thuật/mua);
- (2) Cung ứng đảm bảo điều kiện vật chất cho doanh nghiệp khác (tiêu thụ/bán).

Theo tình huống thứ hai có nghĩa là: quan sát hoạt động tiêu thụ (bán hàng) của doanh nghiệp theo định hướng nào? Trọng tâm mục tiêu nhiệm vụ này được xác định như thế nào? Tiêu thụ là một nhiệm vụ tối quan trọng (bán được hàng để tồn tại và phát triển) hay trọng tâm là cung ứng đảm bảo vật chất cho doanh nghiệp khác?

Sẽ có nhiều quan điểm khác nhau về vấn đề này. Nhưng về cơ bản là hãy đặt trọng tâm vào việc tiêu thụ (bán hàng) của doanh nghiệp và giải quyết tốt vấn đề tiêu thụ trên nền tảng vận dụng lý thuyết Marketing

trong bán hàng. Đó là thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng của khách hàng một cách tốt nhất. Cung ứng tốt cho khách hàng là cách tốt nhất để bán hàng. Nhưng trọng tâm vẫn phải là bán tốt hàng trước khi bàn đến khía cạnh cung ứng của tiêu thụ (hai mặt âm dương của đồng tiền).

Một tình huống khác (hướng 1), cung ứng đảm bảo vật tư kỹ thuật hàng hóa cho sản xuất kinh doanh của chính doanh nghiệp mới là trọng tâm nghiên cứu và cốt lõi của lý thuyết cung ứng. Đơn giản là, không được đảm bảo vật chất kỹ thuật, hàng hóa đầu vào cho sản xuất kinh doanh thì quá trình sản xuất kinh doanh sẽ đình trệ và không diễn ra được. Đồng thời, “Mua tốt là cơ sở cho bán tốt”, hiệu quả cung ứng sẽ tác động mạnh mẽ đến hoạt động kinh doanh.

Đối với vấn đề cung ứng, cung ứng (bán ra) là mối quan tâm hàng đầu của người bán (người cung ứng). Được cung ứng (mua vào) là mối quan tâm hàng đầu của người tiêu thụ để có sản phẩm, hàng hóa vật chất thỏa mãn nhu cầu sản xuất kinh doanh. Như vậy:

- Hoạt động thương mại thường quan tâm chủ yếu đến bán hàng;
- Hoạt động cung ứng thường quan tâm chủ yếu đến mua sắm.

Đặc điểm này quy định góc độ quan sát và xử lý khi xuất hiện trên thị trường của hai nhóm nhu cầu này với sự khác biệt nếu không nói là quá lớn thì cũng là rất lớn (Bảng 2.3. Một số nội dung khi quan sát từ góc độ cung ứng và tiêu thụ).

Nhận xét này cũng nên quan tâm để tránh nhầm lẫn đáng tiếc khi trình bày nội dung chuỗi cung ứng với 5 thành phần cơ bản được xem là một chuỗi cung ứng hoàn chỉnh. Với 5 thành phần cơ bản gồm nhà cung ứng nguyên liệu thô, nhà sản xuất, nhà phân phối, đại lý bán lẻ, khách hàng hoặc trình bày qua mô tả kênh phân phối của nhà sản xuất (nhà sản xuất, nhà bán buôn, nhà bán lẻ, khách hàng).

Chú ý rằng, khi nghiên cứu phân tích chuỗi cung ứng của Boeing, Vinfast, người ta tập trung vào chuỗi cung ứng cho doanh nghiệp đó với sự vận động của các dòng vật chất từ các nguồn cung ứng và

logistics tương thích với quy trình sản xuất sản phẩm quy mô toàn cầu. Tức là quan tâm đến đảm bảo vật chất kỹ thuật cho doanh nghiệp một cách tối ưu nhất, chứ không phải là chuỗi cung ứng cho doanh nghiệp khác (nghiên cứu chuỗi cung ứng cho doanh nghiệp quan sát).

Cũng cần chú ý thêm là, nếu quan sát chuỗi cung ứng như một chuỗi bán hàng liên tiếp đầu cuối mà không có điểm dừng quan sát một đoạn chuỗi cụ thể, trước - sau “doanh nghiệp được nghiên cứu” trong chuỗi để phân tích các nội dung cốt lõi của cung ứng cho doanh nghiệp và của doanh nghiệp thì có thể xem là hạn chế lớn trong nghiên cứu:

Bảng 2.3: Một số nội dung khi nghiên cứu từ góc độ cung ứng và tiêu thụ

Cung ứng (Mua vào)	Tiêu thụ (Bán hàng)
• Phân tích, tổ chức đầu vào của quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp • Thị trường đầu vào (thị trường mua) • Nguồn cung • Người bán • Sản phẩm/hàng hóa cần mua • Địa chỉ mua • Thời gian mua • Khối lượng mua • Giá mua • Phương thức mua • Dự trữ các loại • Logistics đầu vào (Bao gồm cả Logistics nội bộ doanh nghiệp trong quá trình sản xuất/kinh doanh trong liên hệ với điều khoản hợp đồng mua) • Quản trị mua hàng	• Phân tích, tổ chức đầu ra của quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp • Thị trường đầu ra (thị trường bán) • Nguồn cầu • Người mua • Sản phẩm/hàng hóa cần bán • Địa chỉ bán • Thời gian bán • Khối lượng bán • Giá bán • Phương thức bán • Dự trữ các loại • Logistics đầu ra (Chỉ/Chủ yếu quan tâm đến Logistics trên các kênh phân phối bên ngoài doanh nghiệp liên quan đến điều khoản hợp đồng CIF hoặc FOB) • Quản trị bán hàng

• Kỹ năng mua hàng • Tổ chức cung ứng cho các bộ phận sản xuất/kinh doanh trong doanh nghiệp • Bộ phận chuyên trách mua sắm, cung ứng trong nội bộ doanh nghiệp,.... • Phụ thuộc trực tiếp vào nhu cầu sử dụng sản phẩm/hàng hóa cho sản xuất/kinh doanh của doanh nghiệp - Kế hoạch sản xuất kinh doanh, tiêu thụ sản phẩm doanh nghiệp làm ra	• Kỹ năng bán hàng • Tổ chức cung ứng cho các kênh bán hàng trực tiếp của doanh nghiệp hoặc người mua đầu tiên trong kênh gián tiếp • Bộ phận chuyên trách bán hàng của doanh nghiệp,.... • Phụ thuộc trực tiếp vào nhu cầu hướng vào doanh nghiệp trên thị trường, nhu cầu bán hàng của doanh nghiệp • Trong nhiều trường hợp, tiêu thụ đồng nghĩa với tiêu dùng sản xuất, tiêu dùng cá nhân (sử dụng trong sản xuất, cá nhân)
--	---

Trong thực tiễn, cung ứng và tiêu thụ (tiêu dùng) luôn gắn bó mật thiết với nhau, ngoại trừ trường hợp tiêu dùng cuối cùng. Khi hoạt động sản xuất kinh doanh, cung ứng luôn là để tiêu thụ và ngược lại, tiêu thụ là để tiếp tục cung ứng, kể cả trong nội bộ doanh nghiệp hay giữa các doanh nghiệp trên thị trường.

Tuy nhiên, trong nghiên cứu và thực hành, sự quan tâm đến cung ứng hay tiêu thụ không phải lúc nào cũng như nhau mà phụ thuộc vào điều kiện cụ thể của môi trường kinh tế, môi trường kinh doanh và có quan hệ tương tác với nhau.

(1) Một trong những nguyên nhân nổi trội dẫn đến mối quan tâm và tập trung nghiên cứu phát triển lý thuyết cung ứng cũng như tiêu thụ xuất phát từ câu hỏi cơ bản của kinh tế liên quan đến cung và cầu. Quan sát sự phát triển của lý thuyết cung ứng có thể nhận thấy:

- Khi cung = cầu: điều kiện lý tưởng dường như không xuất hiện.
- Khi cung < cầu: mua khó hơn bán, người ta quan tâm nhiều hơn đến cung ứng (nguồn cung đảm bảo cho nhu cầu sản xuất tiêu

dùng). Lý thuyết về cung ứng được quan tâm phát triển. Những vấn đề về mua sắm sẽ được tập trung mọi sự chú ý. Lý thuyết về tiêu thụ bán hàng được quan tâm phát triển ở mức độ nhất định. Nhận xét này có thể được minh chứng qua phát triển lý thuyết cung ứng dưới điều kiện kinh tế chỉ huy. Đại dịch Covid - 19 là một ví dụ khá rõ ràng về trạng thái phát triển lý thuyết cung ứng, tiêu thụ và đào tạo nhân lực ở Việt Nam thời gian qua.

– Khi cung > cầu: bán khó hơn mua, người ta quan tâm nhiều hơn, đặt trọng tâm vào nghiên cứu khâu tiêu thụ (bán hàng hóa) trên thị trường. Dường như các vấn đề về cung ứng (mua sắm) nhận được sự quan tâm có mức độ do mua dễ. Nhận xét này có thể được minh chứng qua phát triển lý thuyết về tiêu thụ, bán hàng dưới điều kiện kinh tế thị trường là nền kinh tế dư thừa, một nền kinh tế mà theo nhận định của Karl Max là nền kinh tế mà việc “bán hàng là một bước nhảy chết người”. Điều này cũng có thể kiểm định trạng thái nghiên cứu phát triển lý thuyết và đào tạo nhân lực ở Việt Nam các giai đoạn từ năm 1990 đến nay.

(2) Dưới tác động của quan hệ cung - cầu tổng quát, cần kể đến tác động của môi trường cung ứng và tiêu thụ hàng hóa, sản phẩm dưới điều kiện mới của trao đổi, thương mại trên thị trường hiện nay và hiệu quả chung của sản xuất kinh doanh liên quan đến vấn đề cung ứng.

– Môi trường thương mại: về cơ bản là liên kết toàn cầu, thuận lợi hóa thương mại, tự do hóa thương mại cho phép các tổ chức kinh tế, doanh nghiệp có thể được cung ứng và ngược lại cung ứng từ/cho khắp nơi trên thế giới. Do vậy, điều kiện để tổ chức cung ứng và tiêu thụ tốt hơn với nguồn cung và nguồn tiêu thụ lớn hơn, đa dạng hơn và về cơ bản là tốt hơn ngoại trừ những yếu tố hạn chế về cơ bản có thể dự báo trước.

– Quy mô tổ chức sản xuất/kinh doanh và hiệu quả

Các tổ chức sản xuất kinh doanh thực tế có quy mô khác nhau từ rất nhỏ, nhỏ vừa, lớn và cực lớn dưới các tên gọi của doanh nghiệp, tập đoàn, tập đoàn đa quốc gia. Tùy thuộc vào quy mô và tính đa dạng trong

mục tiêu kinh doanh cũng như mô hình tổ chức, các tổ chức sản xuất kinh doanh này sẽ có những đặc điểm riêng về cung ứng và tiêu thụ hàng hóa sản phẩm của mình. Đặc điểm riêng đó là rất khác biệt nên trên nền tảng lý thuyết chung sẽ dẫn đến những khía cạnh nội dung quan tâm khác biệt đủ lớn. Cần có nghiên cứu vận dụng lý thuyết cung ứng và tiêu thụ theo đặc thù riêng cho tập đoàn xuyên quốc gia, tập đoàn lớn và doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Chuỗi cung ứng toàn cầu nghiên cứu mô hình cung ứng trong điều kiện mới của thương mại toàn cầu. Chuỗi cung ứng toàn cầu trực tiếp tạo cơ sở hình thành chuỗi cung ứng cho một tập đoàn đa quốc gia, tập đoàn lớn như Boeing, Vinfest,... Khi sản phẩm hàng hóa cuối cùng được đưa ra thị trường của nó được hình thành từ hàng trăm, hàng nghìn bộ phận, linh kiện, chi tiết được cung ứng (mua) từ doanh nghiệp trực thuộc họ và doanh nghiệp khác từ hàng chục quốc gia khác trên thế giới. Ngược lại, hàng hóa/sản phẩm của họ cũng được cung ứng/tiêu thụ trên toàn cầu. Do đặc thù doanh nghiệp vừa và nhỏ, siêu nhỏ của doanh nghiệp phụ trợ [29], tác động của chuỗi cung ứng toàn cầu đến loại hình doanh nghiệp này cần được làm rõ khi nghiên cứu vận dụng.

– Rủi ro cục bộ và đứt gãy nguồn cung: thương mại tự do toàn cầu, quy mô toàn cầu của các tổ chức kinh doanh là một cơ hội tốt cho quá trình đảm bảo vật tư kỹ thuật cho hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Qua hoạt động của các doanh nghiệp sẽ tìm kiếm các chuỗi cung ứng hiệu quả. Tuy nhiên, với việc nguồn cung được đặt ở các quốc gia khác nhau, quãng đường vận chuyển, chuyển giao, các nguồn cung từ các đoạn chuỗi khác nhau,... dẫn đến những rủi ro cục bộ trong quá trình đảm bảo vật chất kỹ thuật cho doanh nghiệp. Đặc biệt các rủi ro có nguồn gốc từ mâu thuẫn chính trị, chiến tranh, thiên tai, dịch bệnh xuất hiện với tần suất ngày càng lớn đòi hỏi mỗi quan tâm ngày càng mạnh mẽ hơn đến nghiên cứu lý thuyết và thực hành cung ứng (chuỗi cung ứng) dưới điều kiện kinh tế thị trường.

– Vận chuyển, chuyển giao hàng hóa/sản phẩm trong cung ứng (logistics). Nội hàm của cung ứng và tiêu thụ (mua - bán) không chỉ có nguồn hàng được đưa ra cung ứng hay tiêu thụ mà luôn luôn bao gồm vận chuyển và chuyển giao các hàng hóa đó. Hàng hóa/sản phẩm được cung ứng phải được vận chuyển và chuyển giao đến nơi nó được sử dụng thực tế. Do vai trò đặc biệt của vận chuyển, chuyển giao trong cung ứng, tiêu thụ có thể tác động trực tiếp đến hiệu quả của sản xuất, kinh doanh nên ở những mức độ khác nhau, vận chuyển, chuyển giao đã được tách ra trình bày như một nội dung tương đối độc lập với sự nhấn mạnh trong lý thuyết và thực hành cung ứng. Vận chuyển, chuyển giao cùng các khía cạnh cụ thể liên quan đến hoạt động này trong lý thuyết chuỗi cung ứng được định danh là “logistics” với nhiều định nghĩa khác nhau tùy góc độ tiếp cận quan sát - lý thuyết “Chuỗi cung ứng và logistics”

Hiện nay, vai trò của logistics ngày càng tăng lên và ngày càng được quan tâm ở cường độ cao chính bởi các khía cạnh được trình bày trên đây. Khi chuyên môn hóa trong sản xuất, kinh doanh ngày càng cao, mối liên kết giữa các tổ chức sản xuất kinh doanh ngày càng phức tạp, đa dạng và rộng khắp, nguồn cung ứng và nơi tiêu thụ (tiêu dùng) trải rộng khắp nơi trên thế giới tạo ra khoảng cách rất lớn giữa địa điểm cung ứng và địa điểm tiêu thụ (tiêu dùng) về mặt địa lý có thể tác động trực tiếp đến phương thức vận tải; quãng đường vận chuyển; các đầu mối trung chuyển; chi phí vận tải; vận chuyển, chuyển giao giữa các quốc gia với các quy định cụ thể về thủ tục hải quan xuất - nhập khẩu. Tóm lại là các yếu tố khách quan tác động đến hiệu quả của hoạt động cung ứng nói chung phụ thuộc rất nhiều vào hiệu quả hoạt động logistics.

(3) Quan hệ cung ứng - Tiêu thụ (mua - bán) khi cung lớn hơn cầu
Các quyết định về cung ứng (mua sắm) đều xuất phát từ nhu cầu tiêu thụ (bán hàng). Nói cách khác, tiêu thụ quyết định cung ứng.

Trong nội bộ doanh nghiệp sản xuất: tiêu thụ (bán hàng) sản phẩm/hàng hóa do mình sản xuất ra thị trường quyết định nhu cầu vật tư kỹ thuật được

tiêu dùng cho sản xuất và đến lượt mình nhu cầu tiêu dùng cho sản xuất của doanh nghiệp sẽ quyết định đến cung ứng (mua sắm).

Trong nội bộ doanh nghiệp thương mại: nhu cầu mua hàng hóa mà doanh nghiệp kinh doanh trên thị trường đầu ra quyết định nhu cầu đảm bảo nguồn hàng (cung ứng) cho bán (tiêu thụ), đến lượt mình, nhu cầu bán hàng (tiêu thụ) của doanh nghiệp lại quyết định việc mua sắm hàng hóa sản phẩm đó từ thị trường đầu vào để cung ứng cho đầu ra của doanh nghiệp.

Trong quan hệ giữa hai doanh nghiệp trên thị trường, doanh nghiệp mua sắm (được cung ứng để phục vụ nhu cầu của sản xuất kinh doanh với vai trò là nhà tiêu thụ) là người quyết định. Quyết định của nhà tiêu thụ (người mua) sẽ chi phối hoạt động cung ứng từ nhà cung cấp (người bán).

(4) Trọng tâm tìm hiểu và nghiên cứu của khoa học cung ứng và khoa học thương mại/kinh doanh thương mại.

- Lý thuyết thương mại/kinh doanh thương mại đặt trọng tâm vào nghiên cứu và xử lý các nội dung liên quan đến bán (tiêu thụ) tốt.

- Lý thuyết cung ứng (chuỗi cung ứng) đặt trọng tâm vào nghiên cứu và xử lý các nội dung liên quan đến mua (cung ứng) tốt.

Logistics với nội hàm cơ bản là vận chuyển, chuyển giao luôn là đối tượng nghiên cứu quan trọng của cả lý thuyết thương mại và cung ứng - logistics trong chuỗi cung ứng và logistics trong chuỗi tiêu thụ (các kênh phân phối và phân phối hiện vật).

Phân định doanh nghiệp cung ứng - Doanh nghiệp tiêu thụ với bộ phận cung ứng và bộ phận tiêu thụ của doanh nghiệp.

Khi thực hành hoạt động cung ứng: bộ phận tiêu thụ của doanh nghiệp cung ứng (bán) sẽ kết nối trực tiếp giải quyết vấn đề với bộ phận cung ứng của doanh nghiệp tiêu thụ (mua). Ngược lại, bộ phận cung ứng của doanh nghiệp tiêu thụ (mua) sẽ làm việc trực tiếp với bộ phận tiêu thụ của doanh nghiệp cung ứng (bán) để mua hàng, để được cung ứng.

Tiếp cận và nghiên cứu cung ứng theo cấp độ quy mô: tùy thuộc vào mục tiêu và phạm vi nghiên cứu về cung ứng, đối tượng nghiên cứu và trình bày nội dung, khía cạnh cần xử lý trong hoạt động cung ứng và quản trị cung ứng mà vấn đề cung ứng được tiếp cận quan sát, nghiên cứu và trình bày theo các cấp độ:

- Cung ứng tại vị trí làm việc;
- Cung ứng trong nội bộ cơ sở sản xuất;
- Cung ứng giữa các cơ sở sản xuất và các quá trình sản xuất trong nội bộ một công ty;
- Chuỗi cung ứng;
- Chuỗi cung ứng toàn cầu.

Từ các góc độ quan sát này, logistics (vận chuyển, chuyển giao trong dòng lưu thông của hàng hóa/vật chất) với tư cách là một bộ phận trọng yếu của hoạt động cung ứng cũng có đối tượng nghiên cứu và trình bày tương tự. Theo đó, có logistics tại vị trí làm việc, logistics trong nội bộ cơ sở sản xuất, giữa các cơ sở sản xuất và các quá trình sản xuất trong nội bộ một công ty, chuỗi logistics, logistics toàn cầu.

Định danh các thành viên tham gia hoạt động cung ứng và tiêu thụ trên thị trường.

Trong lý thuyết cung ứng, các thành viên tham gia vào hệ thống cung ứng của nền kinh tế đều có thể là nhà cung ứng hoặc nhà tiêu thụ (tùy ngữ cảnh và vị thế trong hoạt động của hệ thống cung ứng vật tư kỹ thuật). Khi mô tả hệ thống cung ứng vật tư kỹ thuật, các doanh nghiệp chuyên cung cấp vật tư kỹ thuật (mua/bán không tham gia sản xuất) được gọi là các nhà (doanh nghiệp/tổ chức) cung ứng. Các doanh nghiệp sản xuất được gọi là các nhà (doanh nghiệp) tiêu thụ.

Trong lý thuyết Marketing (lý thuyết ban đầu xuất hiện với ý nghĩa là khoa học, nghệ thuật bán hàng), nhà cung cấp và nhà tiêu thụ được định danh theo vị trí của họ trong chuỗi bán hàng (tiêu thụ) của nhà sản xuất [5].

- Nhà cung cấp: người được quan sát đầu chuỗi - người bán đầu tiên được quan sát;
- Nhà tiêu thụ: các nhà sản xuất, chế tạo, tiêu dùng vật chất kỹ thuật để chế tạo ra sản phẩm mới;
- Nhà tiêu thụ trung gian: các doanh nghiệp thương mại - mua để bán hàng hóa;
- Người mua trung gian: các đại lý môi giới kết nối người mua và người bán;
- Người tiêu thụ cuối cùng: người tiêu dùng cá nhân.

3. CÁC GÓC ĐỘ TIẾP CẬN CHUỖI CUNG ỨNG VÀ LOGISTICS

Chuỗi cung ứng, khi quan sát dưới góc độ vật chất đưa ra thỏa mãn nhu cầu và dòng vận động vật chất của nó, thường được mô tả qua nguồn cung và vận chuyển từ nguồn cung đến địa chỉ cần được cung cấp. Nếu hiểu vận chuyển vật chất được cung cấp là logistics, chuỗi cung ứng thường được mô tả qua hai bộ phận cấu thành cơ bản: Nguồn cung và logistics.

Không có nguồn cung vật chất, thiếu hụt nguồn cung vật chất (kể cả về tổng số hay một trong danh mục các loại vật chất thuộc nguồn cung) sẽ dẫn đến sự khan hiếm, thiếu hụt vật chất đảm bảo cho các nhu cầu sản xuất, kinh doanh, tiêu dùng.

Có đủ nguồn cung nhưng không chuyển được kịp thời vật chất từ nguồn cung cấp đến nơi (địa chỉ) cụ thể cần được thỏa mãn nhu cầu bởi nguồn cung đó cũng sẽ dẫn đến thiếu hụt, đứt gãy, gián đoạn khả năng đáp ứng nhu cầu tiêu dùng sản xuất, kinh doanh cũng như tiêu dùng cá nhân.

Như vậy, vấn đề nguồn cung hay logistics đều có vai trò đặc biệt quan trọng trong đời sống kinh tế - xã hội. Thúc đẩy hay kìm hãm kinh doanh, sản xuất cũng như đảm bảo an sinh xã hội.

Trong đời sống kinh tế - xã hội, chuỗi cung ứng (nguồn cung và logistics) là một sự vật hiện tượng khách quan. Dù có quan tâm đến nó về mặt lý thuyết hay không, dù có thừa nhận nó, coi nó là quan trọng hay không cần quan tâm hay không thì nó vẫn tồn tại một cách tự nhiên, thông qua hoạt động sản xuất, kinh doanh, tiêu dùng hàng ngày, hàng giờ của con người để tồn tại và phát triển trong một nền kinh tế - xã hội lấy trao đổi sản phẩm, hàng hóa làm phương thức đảm bảo và tự đảm bảo nhu cầu vật chất của mình - chuỗi cung ứng tự phát hình thành từ yêu cầu thực tiễn khách quan.

Tất nhiên, con người từ lâu trong quá trình phát triển đã nhận thức được tầm quan trọng của vấn đề cung ứng, chuỗi cung ứng và logistics. Họ đã nghiên cứu về nó một cách nghiêm túc, phát triển lý thuyết dẫn dắt hoạt động trong thực tiễn ở những mức độ, trình độ khác nhau. Tùy thuộc vào trình độ hiểu biết và đặc biệt từ yêu cầu khách quan của thực tiễn quản lý xã hội, phát triển kinh tế và sản xuất kinh doanh ở những giai đoạn khác nhau.

Tuy nhiên, có một thực tế là:

- Khi có nguồn cung dồi dào, của cải vật chất, tài nguyên khoáng sản, sản xuất chế tạo dư thừa sản phẩm - tức là không lo thiếu hụt nguồn cung thì người ta ít quan tâm đến nó hơn và ngược lại, khi nguồn cung hạn chế, thiếu hụt (về khối lượng, chủng loại cụ thể...) về tài nguyên khoáng sản, sản phẩm hàng hóa (vì một lý do nào đó) thì người ta lại nhấn mạnh đến tầm quan trọng của nguồn cung và dồn mọi chú ý vào nó (thậm chí cực đoan).

- Khi nguồn cung được đánh giá đang ở một trạng thái nào đó (kể cả dư thừa hay thiếu hụt) thì tùy vào mối liên kết, khoảng cách, hậu quả tác động của nguồn cung đến tiêu dùng sản xuất, tiêu dùng cá nhân, người ta sẽ quan tâm đến vấn đề vận chuyển giữa nơi (địa chỉ) cung cấp và nơi (địa chỉ) cần được cung cấp (tiêu dùng) ở mức độ khác nhau. Nhưng khi hiệu quả sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng chỉ có thể đạt đến mức độ mong đợi nếu được cung cấp liên tục, bền vững, không đứt gãy... thì vận chuyển (logistics) sẽ trở nên đặc biệt quan trọng trong chuỗi cung ứng.

- Quan sát, nghiên cứu và thực hành chuỗi cung ứng và logistics nên phân định theo các góc độ (tùy mục tiêu nghiên cứu nhiệm vụ cụ thể): vĩ mô (toàn cầu, quốc gia) và vi mô (doanh nghiệp) khi liên kết nó với nội dung quản lý, quản trị chuỗi cung ứng và logistics (chuỗi cung ứng toàn cầu, logistics toàn cầu, chuỗi cung ứng doanh nghiệp, logistics doanh nghiệp) ở các phạm vi khác nhau.

Trong hệ thống lý thuyết chuỗi cung ứng và logistics, để mô tả tính chất chuỗi (liên tục) giữa các phần tử tham gia chuỗi (Quốc gia - Quốc gia - Doanh nghiệp - Doanh nghiệp - Người tiêu thụ cuối cùng) người ta mặc định rằng chuỗi cung ứng bao gồm toàn bộ những người tham gia vào hoạt động cung ứng cho nhau từ đầu chuỗi đến cuối chuỗi (người tiêu thụ cuối cùng), bao gồm cả mua sắm (cung ứng) và bán hàng (tiêu thụ) nên dễ dẫn đến “hiểu chưa đủ” về sự quan tâm cần thiết của người tham gia chuỗi. Nên phân định rõ:

- + Người tham gia chuỗi cung ứng cùng lúc đóng hai vai trò khác nhau trong sản xuất kinh doanh - vừa là người cung ứng vừa là người tiêu thụ (cung ứng cho người khác và cung ứng cho chính mình).

- + Khi đóng vai trò là người cung ứng: họ bán hàng hóa của mình cho người khác (cung ứng cho người khác).

- + Khi đóng vai trò là người tiêu thụ: họ mua hàng của người khác để thỏa mãn nhu cầu sản xuất, kinh doanh của mình (mua sắm hàng hóa vật tư kỹ thuật để cung ứng cho nhu cầu sản xuất, kinh doanh của chính mình).

- + Cung ứng cho chính mình là nhiệm vụ cốt lõi khi tham gia chuỗi cung ứng để thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng sản xuất kinh doanh của mình (điều kiện cần). Cung ứng cho người khác là mục tiêu trung gian để hoàn tất quá trình kinh doanh và tìm kiếm lợi nhuận cao nhất có thể (điều kiện đủ).

Bởi đơn giản, khi nghiên cứu và thực hành cung ứng (quan sát từ góc độ cung ứng của dòng vận động vật chất, trọng tâm đặt vào việc đảm bảo thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng sản xuất kinh doanh của chính doanh nghiệp. Còn tiêu thụ (cung ứng cho người khác) là đối tượng nghiên cứu chủ yếu, trọng tâm của bán hàng - thực hiện giá trị hàng hóa mình sản xuất ra cần bán.

Trong đời sống kinh tế - xã hội hiện nay, chuỗi cung ứng và logistics được quan tâm đặc biệt cả trong lý thuyết và thực tiễn ở cấp độ thế giới

(toàn cầu) và ở Việt Nam sau gần 30 năm trầm lắng cũng bởi yêu cầu từ thực tiễn:

- Nguồn cung vật chất có nguồn gốc từ tài nguyên thiên nhiên như dầu mỏ, khí đốt, uranium, đất hiếm... ngày càng có vai trò quan trọng trong sản xuất kinh doanh và tiêu dùng. Nguồn tài nguyên này phân bố không đồng đều ở các quốc gia. Quốc gia nào sở hữu các loại tài nguyên thiên nhiên này thì có ưu thế cạnh tranh, vị trí quan trọng trên bản đồ thế giới, nhất là trên bản đồ địa chính trị. Do đặc điểm địa chính trị hiện nay, vấn đề sở hữu, khống chế nguồn cung và có điều kiện thuận lợi trong việc tiếp xúc, được đảm bảo cung ứng từ nguồn cung đó rất quan trọng đối với chiến lược phát triển kinh tế của từng quốc gia, doanh nghiệp.

- Nguồn cung vật chất có nguồn gốc từ sản xuất, kinh doanh như lương thực, chip bán dẫn, các loại hàng hóa khác từng được tập trung sản xuất chủ yếu ở một số quốc gia thường được mô tả là “công xưởng của thế giới” nhằm khai thác lợi thế cạnh tranh trong sản xuất để cung cấp cho toàn thế giới. Sau thời gian khá dài được xem là “bình thường” “ổn định” từ sau khi Liên Xô tan rã đến những năm gần đây đã xuất hiện những dấu hiệu và thực tế không còn đáng tin cậy, do các yếu tố cạnh tranh kinh tế và địa chính trị giữa các quốc gia. Có nguồn cung nhưng không được cung cấp ra thị trường thế giới một cách bình thường đơn thuần vì yếu tố ngoài chính trị hoặc do đại dịch COVID 19.

Đó là hai nguyên nhân đầu tiên có thể gây bất ổn nguồn cung toàn cầu với một quốc gia hoặc một doanh nghiệp cụ thể.

- Ngoài nguồn cung vật chất, trong thời đại công nghệ 4.0, nguồn cung công nghệ (kể cả công nghệ lõi, công nghệ nguồn hay công nghệ thứ cấp) gắn chặt với nguồn cung vật chất (từ khai thác đến sản xuất, sử dụng nguồn cung) ngày càng trở thành một trong những nhân tố tác động mạnh mẽ, toàn diện đến năng lực cạnh tranh của quốc gia hoặc doanh nghiệp. Nó tác động đến khả năng khai thác, sử dụng nguồn cung vật chất có nguồn gốc từ tài nguyên thiên nhiên (bao gồm cả làm

tăng/giảm nhu cầu từng loại tài nguyên thiên nhiên); khả năng sản xuất, chế tạo, làm ra các sản phẩm hàng hóa thuộc nguồn cung vật chất có nguồn gốc từ sản xuất, kinh doanh (bao gồm cả khối lượng, chất lượng, tăng/giảm nhu cầu từng loại hàng hóa, sản phẩm cụ thể).

– Nền kinh tế thế giới đã đạt đến ngưỡng của quy mô toàn cầu, xu hướng toàn cầu hóa trở thành không thể đảo ngược.

+ Toàn cầu hóa sản xuất dẫn đến một quốc gia cụ thể có thể trở thành một trung tâm sản xuất một loại hoặc nhiều loại hàng hóa, sản phẩm nào đó (công xưởng của thế giới) như Trung Quốc, Việt Nam...

Một doanh nghiệp (tập đoàn) nào đó có thể đặt các cơ sở sản xuất của mình ở các quốc gia khác nhau trên toàn cầu như: Viettel, Samsung...

Một doanh nghiệp (tập đoàn) nào đó có thể đặt nhà máy (trụ sở) chính của mình tại một quốc gia và liên kết, mua sắm, đặt hàng sản xuất từ khắp nơi trên toàn cầu để đưa về lắp ráp, hoàn thiện sản phẩm hàng hóa cuối cùng của mình trước khi bán ra thị trường như: Vinfast, Samsung, Boeing...

+ Toàn cầu hóa thương mại: khi gia nhập WTO, với xu thế tự do thuận lợi hóa thương mại cùng các hiệp định thương mại tự do giữa các quốc gia trong một khối (hiệp hội) như: EU, ASEAN, CPTTP, EVFTA, ... Các hoạt động mua bán trao đổi hàng hóa diễn ra trên phạm vi toàn cầu.

Với thương mại xuyên biên giới, thương mại điện tử một doanh nghiệp cụ thể có thể tổ chức hoạt động kinh doanh trên phạm vi toàn cầu. Người cung cấp ở khắp mọi nơi, người mua ở khắp mọi nơi trên toàn cầu như: Alibaba, Amazon...

Phân tích một cách đơn giản đặc điểm mới của nguồn cung trên đây vừa cho thấy một góc nhìn về nội hàm nguồn cung, vừa cho thấy khái quát về các chuỗi cung ứng cùng đặc điểm mới của nó. Đồng thời nhấn mạnh đến logistics, chuỗi logistics và đặc điểm mới của nó.

Những điều khái quát trên yêu cầu chúng ta quan tâm đến chuỗi cung ứng từ cấp độ toàn cầu, quốc gia đến cấp độ doanh nghiệp. Chuỗi cung

ứng hình thành trên cơ sở trao đổi thương mại hàng hóa giữa các quốc gia và các doanh nghiệp ở quốc gia này với các doanh nghiệp ở quốc gia khác. Đồng thời, hoạt động cung ứng chỉ được thực hiện một cách đúng nghĩa khi hàng hóa đưa ra cung ứng được vận chuyển (chuyển giao) từ quốc gia này sang quốc gia khác, từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác. Nên theo đó, logistics và chuỗi logistics (chuỗi logistics doanh nghiệp hay chuỗi logistics toàn cầu) cũng được hình thành như điều kiện “đủ” bổ sung cho “điều kiện cần” trong hoạt động cung ứng.

Về cơ bản, các đặc điểm của nguồn cung sẽ quy định đặc điểm của logistics. Tuy nhiên, bên cạnh nguồn cung, logistics còn chịu tác động mạnh mẽ của tiêu thụ (tiêu dùng) với các đặc điểm riêng biệt của nó. Cùng một lúc, logistics chịu tác động đồng thời của hai mặt cung ứng và tiêu thụ (tiêu dùng) liên quan đến rất nhiều khía cạnh: khoảng cách địa lý, đặc điểm tuyến đường vận chuyển, yêu cầu cụ thể đặt ra cho vận chuyển và các điều kiện khác. Rõ ràng, chuỗi cung ứng càng phát triển, mức độ toàn cầu hóa sản xuất và thương mại càng cao, chuyên môn hóa sản xuất, thương mại càng sâu, mối liên kết giữa sản xuất và tiêu dùng (tiêu dùng sản xuất, tiêu dùng cá nhân) càng đa dạng và chặt chẽ... thì yêu cầu đặt ra cho logistics càng lớn và phức tạp (bên cạnh cơ hội cho kinh doanh dịch vụ logistics càng lớn).

Từ góc độ tiếp cận này, có thể đưa ra câu trả lời đơn giản cho lý do vì sao trong lý thuyết, dù khẳng định logistics là bộ phận của chuỗi cung ứng lại được tách ra nghiên cứu một cách độc lập, thậm chí còn được nhấn mạnh mang tính trọng tâm trong lý thuyết: “logistics và chuỗi cung ứng”.

Trên phạm vi toàn cầu, chuỗi cung ứng và logistics không chỉ còn là câu chuyện riêng của từng quốc gia, doanh nghiệp mà đã và đang trở thành vấn đề cần được giải quyết ở cấp độ toàn thế giới.

Nguồn cung hàng hóa như: năng lượng, lương thực, vaccine ngừa dịch đã được thảo luận và đưa ra các giải pháp xử lý ở Liên hợp quốc

và các cơ quan chuyên môn ở G7, G20... Vấn đề tự do hàng hải, tự do đường không, thuận lợi hóa trong trao đổi thương mại, đầu tư giữa các nước ở các cấp độ khác nhau từ toàn cầu đến khu vực bằng các Nghị quyết, Hiệp định... định hướng, mở đường và tạo cơ sở pháp lý (điều kiện cần) cho vận hành chuỗi cung ứng và logistics trong thực tiễn.

Nguồn cung hàng hóa và logistics cũng được từng quốc gia xem như là những nội dung quan trọng trong định hướng phát triển - kinh tế - xã hội. Không chỉ tạo nguồn trong nước mà còn giải quyết các khía cạnh nội dung nhằm tạo nguồn cung ngoài nước (qua các chính sách liên kết, hợp tác cụ thể giữa các quốc gia, chính sách nhập khẩu có chọn lọc hướng ưu tiên...), không chỉ nhằm tăng trưởng, ổn định liên tục nguồn cung mà với vai trò quản lý các chuỗi cung ứng, Nhà nước còn kiểm soát nguồn cung bằng phương thức khác nhau trong chính sách hạn chế nhập khẩu, hạn chế xuất khẩu. Thậm chí cấm xuất khẩu trong một số thời điểm cụ thể nào đó nhằm duy trì ổn định nguồn cung loại hàng hóa sản phẩm nào đó trên thị trường nội địa....

Bên cạnh đó, các yếu tố tác động đến chất lượng vận hành các chuỗi cung ứng cũng được được Nhà nước (Chính phủ và các cơ quan có liên quan) nghiên cứu và hoàn thiện theo hướng tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động logistics. Như các chính sách về logistics, phát triển hạ tầng giao thông... các điều kiện vật chất kỹ thuật phục vụ hoạt động logistics và kinh doanh dịch vụ logistics như hình thành phát triển các trung tâm logistics, các sân bay, cảng biển, kho tàng ...

Các doanh nghiệp, đặc biệt các doanh nghiệp lớn (siêu lớn) như các tập đoàn đều hình thành và phát triển các chuỗi cung ứng và logistics doanh nghiệp (cả đầu vào, nội bộ và đầu ra). Dưới điều kiện mới về nguồn cung và logistics trong chuỗi cung ứng toàn cầu và sau một thời gian dài chủ yếu quan tâm đến vấn đề tiêu thụ (bán ra). Hiện nay, khi đề cập đến vấn đề cung ứng, chuỗi cung ứng và logistics, các doanh nghiệp rất quan tâm vào phát triển chuỗi cung ứng đầu vào, chuỗi cung ứng nội bộ doanh nghiệp (bên cạnh tiếp tục quan tâm đến chuỗi cung

ứng đầu ra như một khía cạnh của thương mại/bán hàng), cũng như vấn đề về logistics trong chuỗi cung ứng doanh nghiệp. Về cơ bản, có thể xem các chuỗi cung ứng doanh nghiệp của các tập đoàn lớn (như Vinfast, Samsung, Boeing, Amazon, Alibaba) là các dạng cần phân tích, nghiên cứu, phát triển đối với doanh nghiệp, đặc biệt với các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Chuỗi cung ứng liên quan đến vấn đề phân phối ở dạng tổng quát và cụ thể. Ở dạng cụ thể trong chuỗi cung ứng nằm giữa nguồn cung và logistics là khía cạnh nội dung “phân phối kỹ thuật” và “phân phối thương mại”. “Phân phối kỹ thuật” là nội dung phân bổ nguồn lực vật tư kỹ thuật (thuộc nguồn cung) về quy cách, chủng loại, khối lượng, số lượng... đa dạng khác nhau theo những thời gian, trình tự, đặc điểm khác nhau trong tiến trình sản xuất sản phẩm. Điều này, đòi hỏi phải có hiểu biết kiến thức đủ tốt về kỹ thuật, công nghệ của cá nhân tham gia hoạt động cung ứng vật tư kỹ thuật trong chuỗi cung ứng nội bộ. Đồng thời, yêu cầu này cũng đặt ra khi thực hiện chức năng, nhiệm vụ mua sắm vật tư kỹ thuật (thiết lập nguồn cung thực tế) cho cá nhân người được giao nhiệm vụ mua sắm hàng hóa vật tư kỹ thuật trên thị trường đầu vào. Để chuẩn bị sẵn sàng vật tư kỹ thuật theo yêu cầu 9 đúng 1 ổn trong đảm bảo vật tư kỹ thuật cho sản xuất kinh doanh cũng phải có hiểu biết, kiến thức về kỹ thuật công nghệ tương ứng.

Phân phối thương mại “là nội dung phân bổ nguồn lực hàng hóa cần được bán ra của doanh nghiệp vào các kênh bán hàng (tiêu thụ) (còn gọi là “phân phối vật chất” trong lý thuyết marketing) thuộc chuỗi cung ứng đầu ra của doanh nghiệp”. Bởi hàng công nghiệp (tư liệu sản xuất - vật tư kỹ thuật) có những đặc điểm, đặc tính kỹ thuật khác nhau, phù hợp với các nhu cầu tiêu dùng sản xuất khác nhau nên người bán (cung ứng đầu ra) cũng cần có hiểu biết, kiến thức công nghệ, kỹ thuật ở những trình độ khác nhau để có thể bán tốt hàng hóa của mình.

Logistics hoạt động trên nền tảng cơ bản là vận tải được tích hợp với các điều kiện khác có liên quan, không chỉ kinh tế, thương mại mà

còn phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện cần và đủ cho hoạt động này về mặt công nghệ - kỹ thuật vận tải như: điều kiện vận hành cảng biển, hàng không, ga tàu, kho, vận hành các phương tiện vận tải, bốc dỡ, bảo quản... Vì thế, nhân lực hoạt động trong lĩnh vực cung ứng và logistics trong chuỗi cung ứng mang đặc điểm của cả kinh tế - kỹ thuật - thương mại.

Nghiên cứu thực hiện, vận hành chuỗi cung ứng và logistics cần được tiếp cận ở nhiều góc độ khác nhau, tùy thuộc mục tiêu, đối tượng, phạm vi cụ thể. Từ cấp độ toàn cầu đến quốc gia, doanh nghiệp kể cả đến nhân lực vận hành hoạt động trong thực tiễn. Đồng thời, quan sát cả các yếu tố kinh tế - kỹ thuật - thương mại.

4. CHUỖI CUNG ỨNG

4.1. KHÁI NIỆM

Hoạt động cung ứng là một hiện thực khách quan luôn tồn tại trong đời sống vật chất và tinh thần của con người.

Hoạt động cung ứng có thể được nghiên cứu từ những góc độ khác nhau. Điều này có thể xuất phát từ quan điểm, từ hiểu biết và nhận thức cũng như từ yêu cầu và điều kiện khách quan của nền kinh tế và hoạt động kinh doanh.

Hoạt động cung ứng như một khâu có thể quan sát được một cách tương đối độc lập, một công đoạn, một chức năng trong tiến trình hoạt động sản xuất kinh doanh của riêng một doanh nghiệp. Khi đó, trọng tâm đặt vào việc làm thế nào để được cung cấp đáp ứng nhu cầu cao cho sản xuất kinh doanh của mình một cách tốt nhất. Ít hoặc thậm chí không quan tâm đến vấn đề cung cấp đáp ứng cho nhu cầu của người khác (quan điểm kinh doanh theo định hướng sản xuất hay định hướng lợi nhuận). Nói cách khác, khi nghiên cứu trình bày về cung ứng thì quan tâm đến khía cạnh mua hơn là khía cạnh bán ra.

Hoạt động cung ứng có thể được quan sát trong mối liên kết chặt chẽ giữa các khâu, các công đoạn, các chức năng trong tiến trình chung của hoạt động sản xuất kinh doanh giữa các doanh nghiệp. Mở rộng ra đến liên kết đảm bảo vật chất kỹ thuật và hàng hóa cho nhau giữa các bên tham gia thị trường. Không chỉ quan tâm đến thỏa mãn nhu cầu của mình (được cung ứng) mà đồng thời quan tâm đến thỏa mãn nhu cầu của người khác (cung ứng cho người khác) một cách tốt nhất, đến tận người tiêu thụ cuối cùng (quan điểm kinh doanh định hướng khách hàng).

Góc độ quan sát này là cơ sở cho việc nghiên cứu và vận hành lý thuyết chuỗi cung ứng. Tuy cùng góc độ tiếp cận nhưng có nhiều khái

niệm khác nhau đã được đưa ra để hiểu về chuỗi cung ứng. Một trong số đó là:

“Chuỗi cung ứng hay Supply chain là một hệ thống các tổ chức con người, hoạt động, thông tin và các nguồn lực liên quan đến việc di chuyển sản phẩm hay dịch vụ từ nhà cung cấp hay nhà sản xuất đến người tiêu dùng (consumer). Hoạt động chuỗi cung ứng liên quan đến biến chuyển các tài nguyên thiên nhiên, nguyên liệu và các thành phần thành một sản phẩm hoàn chỉnh để giao cho khách hàng cuối cùng (người tiêu dùng). Trong các hệ thống chuỗi cung ứng phức tạp, các sản phẩm được sử dụng có thể tái nhập vào chuỗi cung ứng tại bất kỳ thời điểm nào giá trị còn lại có thể tái chế được. Chuỗi cung ứng liên kết chuỗi giá trị” [\[16\]\[32\]](#).

Thuật ngữ “chuỗi cung ứng” thường đi kèm với quản trị chuỗi cung ứng có mối liên quan đến một hàng hóa cụ thể. Mỗi hàng hóa có một chuỗi cung ứng riêng biệt và có những đặc điểm riêng ảnh hưởng đến mạng lưới cấu thành và phương pháp quản trị.

Nghiên cứu phát triển lý thuyết và thực hành chuỗi cung ứng trong thực tiễn, nhưng tùy theo góc độ tiếp cận, các khái niệm khác được đề xuất có cùng nội dung cơ bản nhưng trình bày với những khía cạnh nội dung hay đối tượng quan sát khác nhau. Qua đó có thể mô tả chuỗi cung ứng với các định dạng phù hợp khác nhau.

Đặc điểm chung của các chuỗi cung ứng là tính hai mặt (cung cấp và tiêu thụ hay bên cung ứng và bên được cung ứng) luôn song hành trong mỗi hoạt động cụ thể. Tuy nhiên nhiều khi chưa được xử lý tốt khi vận dụng vào phân tích, nghiên cứu. Điều này rất có thể xuất phát từ việc không gắn nội hàm chuỗi (nghiên cứu) với bản chất kinh tế cốt lõi của hoạt động cung ứng khi áp dụng khái niệm chuỗi cung ứng vào thực tiễn. Trong kinh doanh, không chỉ quan tâm quản trị chuỗi cung ứng với tư cách là nhà cung ứng mà cần tiếp cận dưới góc độ là người được cung ứng, quản trị chuỗi cung ứng nên quan tâm không chỉ với tư cách

là nhà cung ứng (bán) mà cần tiếp cận giải quyết vấn đề của mình trong chuỗi cung ứng với tư cách là người được cung ứng (mua). Với tư cách nhà cung ứng (bán) thì nghiên cứu vận dụng lý thuyết bán cơ bản là đủ. Cần làm rõ bản chất chuỗi cung ứng khi đưa ra khái niệm và vận dụng trong thực tiễn. Do vậy nên hiểu: “Chuỗi cung ứng là một tập hợp các phần tử liên kết với nhau theo định dạng chuỗi đầu cuối nhằm cung cấp đáp ứng cho nhau các loại sản phẩm hàng hóa và dịch vụ thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng sản xuất cũng như tiêu dùng cá nhân. Bắt đầu từ tài nguyên thiên nhiên, nguyên liệu qua các sản phẩm trung gian đến sản phẩm hoàn chỉnh thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng cá nhân”.

Tham gia thực hành chuỗi cung ứng thường gồm:

- Các nhà khai thác mỏ, tài nguyên thiên nhiên;
- Các nhà sản xuất, chế biến;
- Các nhà thương mại;
- Các nhà cung cấp dịch vụ logistic, thông tin;
- Người tiêu thụ cuối cùng.

Hoặc có thể hiểu, “Chuỗi cung ứng là một tập hợp các tổ chức, doanh nghiệp liên kết với nhau theo định dạng chuỗi đầu - cuối nhằm cung cấp đáp ứng cho nhau (cho mình và cho người khác) các loại sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng sản xuất, kinh doanh cũng như tiêu dùng cá nhân. Hoạt động chuỗi cung ứng liên quan đến chuyển hóa các tài nguyên thiên nhiên, nguyên nhiên vật liệu cơ bản, các sản phẩm trung gian đến các sản phẩm hoàn chỉnh để cung cấp cho khách hàng cuối cùng (người tiêu thụ cuối cùng).

4.2. BẢN CHẤT CHUỖI CUNG ỨNG

Bản chất kinh tế của chuỗi cung ứng tương ứng được tổng hợp từ tiếp cận cung ứng như một quan hệ kinh tế và cung ứng như một hoạt động kinh tế.

Có thể hiểu, bản chất kinh tế của chuỗi cung ứng là hoạt động đảm bảo các điều kiện cần và đủ một cách hiệu quả nhất cho việc thỏa mãn các nhu cầu sản xuất, kinh doanh và sinh hoạt cá nhân của con người trong nền kinh tế xã hội trên cơ sở liên kết (mang đặc tính chuỗi) giữa các tổ chức, hoạt động, thông tin và các nguồn lực liên quan đến việc sản xuất, di chuyển sản phẩm hàng hóa từ người cung cấp hay người sản xuất tới người tiêu dùng.

Chuỗi cung ứng có thể hình thành một cách tự nhiên, tự phát như một thực trạng khách quan, do nhu cầu đảm bảo điều kiện cần thiết cho sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng. Con người có thể tham gia vào chuỗi cung ứng một cách “vô thức” và khai thác nó phục vụ cho mình một cách tự nhiên. Con người có thể nhận dạng và sử dụng nó phục vụ cho mình một cách có ý thức nhưng hoàn toàn phụ thuộc vào nó, không thể tác động điều chỉnh nó hoặc không có hành động cụ thể tác động đến nó, ngoại trừ trường hợp độc quyền.

Chuỗi cung ứng có thể hình thành một cách chủ động, có tổ chức bởi con người. Nhận thức được tầm quan trọng của chuỗi cung ứng trong sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng, thông qua quản lý, quản trị ở những cấp độ, mức độ, trình độ khác nhau, con người có thể tạo dựng nên chuỗi cung ứng một cách chủ động, hướng tới mục đích thỏa mãn nhu cầu một cách tốt nhất.

Lý thuyết về chuỗi cung ứng thực chất là nghiên cứu về chuỗi cung ứng chủ động. Từ việc hình dung mô tả chuỗi cung ứng khách quan, người ta đã vận dụng các kiến thức tổng hợp từ các lĩnh vực khác nhau (đặc biệt là kiến thức Marketing) để nghiên cứu, trình bày các khía cạnh nội dung của chuỗi cung ứng lý thuyết cơ bản, làm nền tảng cho việc hoạch định và vận hành các chuỗi cung ứng trong thực tiễn.

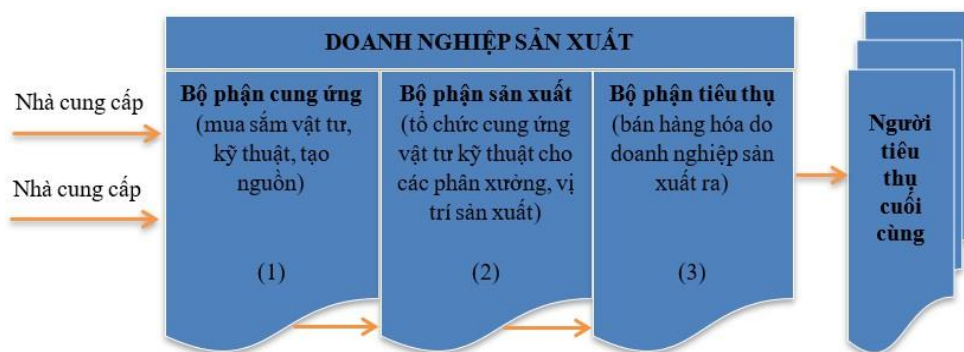
Ý tưởng được xem là cốt lõi dẫn đến nghiên cứu, trình bày hoạt động cung ứng trong một chuỗi liên kết giữa các thành viên tham gia cung

ứng tiêu thụ trên thị trường với các chức năng tương đối độc lập trong tiến trình sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp dường như có nguồn gốc từ tư tưởng kinh doanh hiện đại: “kinh doanh theo định hướng khách hàng” của lý thuyết Marketing.

Trong mối liên hệ với khách hàng và vai trò của họ trong kinh doanh đã xuất hiện hai dòng tư tưởng cơ bản [5].

(1) Vị trí số 1 trong kinh doanh thuộc về nhà kinh doanh, khách hàng ở vị trí số 2. Lúc đó, mọi quyết định về kinh doanh đều thuộc về nhà kinh doanh. Nhu cầu của khách hàng ít (hoặc không) cần quan tâm. Đại diện cho quan điểm này là các tư tưởng kinh doanh định hướng sản xuất, định hướng doanh số, định hướng chi phí hay định hướng lợi nhuận

(2) Vị trí số 1 trong kinh doanh thuộc về khách hàng với nhu cầu của họ. Chính khách hàng với nhu cầu của họ sẽ định hướng cho việc tổ chức, điều khiển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Định hướng khách hàng dẫn dắt hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp). Lúc đó, doanh nghiệp ở vị trí thứ 2 sau khách hàng. Thực hành kinh doanh theo định hướng khách hàng yêu cầu mọi hoạt động của nhà kinh doanh đều phải hướng tới thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Đó là mối liên kết ngược trong tiến trình kinh doanh: thỏa mãn nhu cầu khách hàng là mục tiêu, từ đó yêu cầu bộ phận bán hàng, yêu cầu bộ phận sản xuất, yêu cầu bộ phận cung ứng tất cả đều cùng hướng đến khách hàng để phục vụ. Diễn đạt theo cách khác (thuận) thì bắt đầu từ khâu cung ứng (mua sắm) qua khâu sản xuất (chế tạo) đến khâu tiêu thụ (bán) đều phải được liên kết một cách có hệ thống, hiệu quả chính xác, nhằm hướng đến chinh phục khách hàng bằng cách thỏa mãn tốt nhất lợi ích của họ. Khi đó, vận hành chuỗi cung ứng vật tư - hàng hóa doanh nghiệp có thể mô tả như Hình 4.1.



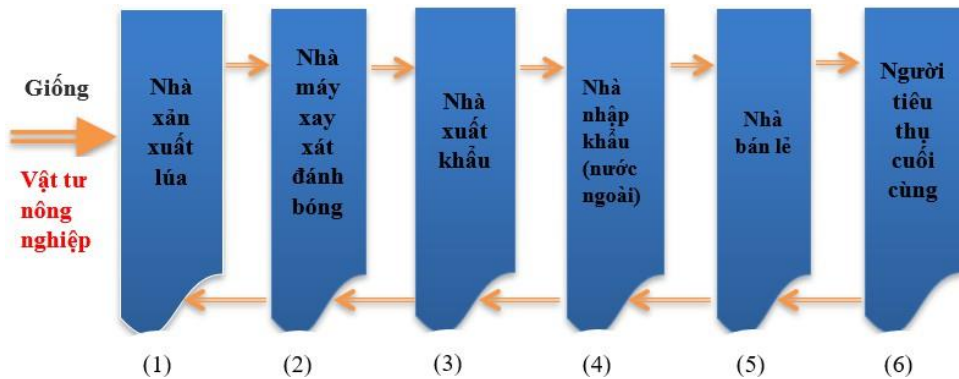
Hình 4.1: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng vật tư kỹ thuật, hàng hóa của doanh nghiệp sản xuất

(Vận hành chuỗi theo định hướng khách hàng)

- Người tiêu thụ cuối cùng và nhu cầu của họ về một sản phẩm nào đó quyết định loại hàng hóa sản phẩm mà doanh nghiệp sẽ cung ứng cho họ.
- Bộ phận tiêu thụ hàng hóa của doanh nghiệp dự báo nhu cầu của người tiêu thụ cuối cùng và đưa ra yêu cầu cho bộ phận sản xuất, bộ phận cung ứng.
- Bộ phận sản xuất dựa trên yêu cầu sản phẩm hàng hóa bán ra để đưa ra yêu cầu về vật tư kỹ thuật thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng sản xuất của mình cho bộ phận cung ứng (mua sắm).
- Bộ phận mua sắm dựa trên yêu cầu (kế hoạch sản xuất) của bộ phận sản xuất để đưa ra quyết định mua sắm.

Chú ý rằng, mô tả vận hành trên đây chỉ nhằm làm rõ vai trò của khách hàng với nhu cầu của họ trong vấn đề cung ứng doanh nghiệp về mặt lý thuyết. Trong thực tế, mối liên kết giữa các bộ phận này đều đã được dự báo và lên kế hoạch cung ứng từ đầu kỳ kế hoạch. Hoạt động cung ứng sẽ được thực hiện theo kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch mua sắm, dự trữ, cung ứng tương thích.

Tương tự, có thể minh họa chuỗi cung ứng từ phân tích qua Hình 4.2, 4.3, 4.4.



Hình 4.2: Mô tả chuỗi cung ứng gạo xuất khẩu

– Theo tư tưởng kinh doanh định hướng sản xuất: chuỗi cung ứng bắt đầu từ nhà sản xuất (1) qua các nhà cung ứng trung gian (2), (3), (4), (5) đến người tiêu thụ cuối cùng (liên kết lỏng lẻo). Quyết định sản xuất kinh doanh được đưa ra bởi từng nhà cung cấp từ (1) đến (5). Xuất phát từ nhà cung cấp (1).

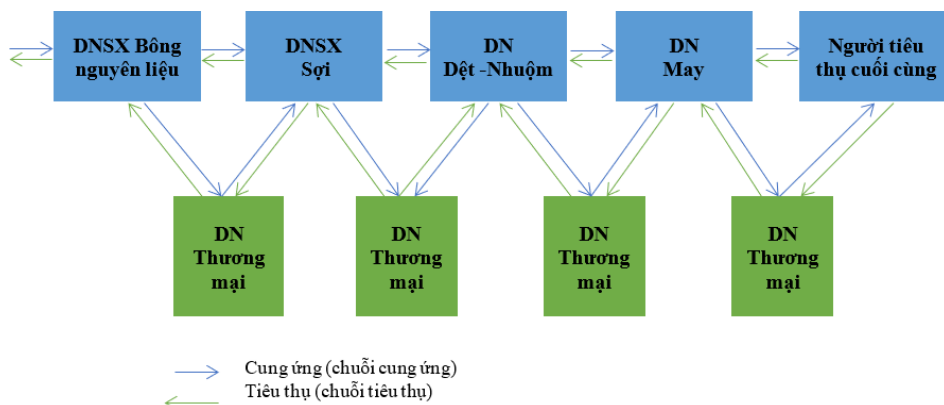
– Theo tư tưởng kinh doanh định hướng khách hàng: dòng vận động vật chất trong chuỗi cung ứng bắt đầu từ nhà sản xuất (1) qua các nhà cung ứng trung gian (2), (3), (4), (5) đến người tiêu thụ cuối cùng (liên kết chặt chẽ). Quyết định đầu tiên tác động đến vận hành chuỗi xuất phát từ người tiêu thụ cuối cùng. Do đó có sự khác biệt, dù được mô tả chuỗi cung ứng như nhau nhưng vận hành chuỗi cung ứng khác nhau:

+ Quyết định đầu tiên định hướng cho toàn chuỗi là người tiêu thụ cuối cùng (6). Đến từ nhu cầu của người tiêu thụ cuối cùng về loại gạo, môi trường sản xuất, chất lượng, bao bì, nhãn hiệu, thương hiệu, giá cả,...

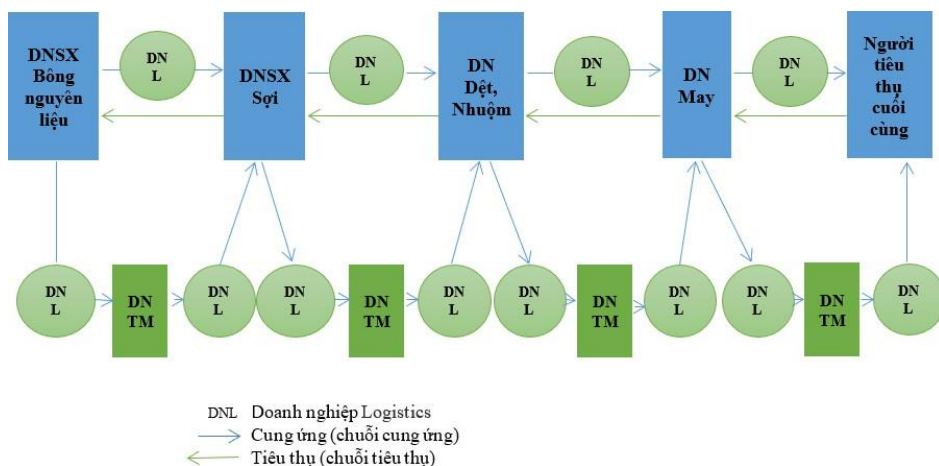
+ Nhu cầu của người tiêu thụ cuối cùng chi phối quyết định của nhà bán lẻ (5).

+ Nhu cầu của nhà bán lẻ chi phối quyết định của nhà nhập khẩu (4).

+ Nhu cầu của nhà nhập khẩu chi phối quyết định của nhà xuất khẩu (3).



Hình 4.3: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng hàng may mặc (Doanh nghiệp sản xuất, Doanh nghiệp thương mại và hàng hóa cung ứng)



Hình 4.4: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng hàng may mặc (Doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp thương mại, doanh nghiệp Logistics và hàng hóa cung ứng)

+ Nhu cầu của nhà xuất khẩu chi phối quyết định của nhà chế biến (xay xát, phẩm cấp, loại thóc, đóng gói,...).

+ Nhu cầu của nhà chế biến chi phối quyết định của nhà sản xuất nông nghiệp về giống, điều kiện sản xuất,...

Các minh họa trên đây một mặt nhằm mô tả giản đơn dạng chuỗi cung ứng cơ bản trên thị trường, mặt khác nhằm làm rõ hơn ý tưởng hình thành lý thuyết chuỗi cung ứng chủ động dựa trên nhu cầu khách hàng (xuất phát từ người tiêu thụ cuối cùng) để bán chạy hàng (mục tiêu trung gian nhằm tìm kiếm lợi nhuận). Đồng thời, gợi ý các góc độ quan sát một thành phần cần được quan tâm đúng mức của lợi ích riêng trong vấn đề cung ứng. Đó là yêu cầu được đảm bảo điều kiện vật chất kỹ thuật và các điều kiện khác (được cung ứng) cho chính hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình khi quan sát và tham gia chuỗi cung ứng (góc độ quan sát này đã được đề cập đến ở phần trình bày lý thuyết cung ứng).

Nghiên cứu, quan sát chuỗi cung ứng cần chú ý:

– Mục đích quan sát, nghiên cứu chuỗi cung ứng của mỗi tổ chức, doanh nghiệp hay cá nhân có thể rất khác nhau tùy vào mục tiêu cụ thể. Tuy nhiên có thể xác định về cơ bản là:

(1) Tìm kiếm cơ hội kinh doanh: tìm kiếm cơ hội tham gia vào chuỗi cung ứng như một thành viên liên tục hoặc rời rạc để tiêu thụ hàng hóa của mình (bán ra) với tư cách nhà cung ứng.

(2) Tìm kiếm cơ hội và thực hiện cơ hội đảm bảo nhu cầu vật chất kỹ thuật và các yếu tố khác cho chính hoạt động sản xuất kinh doanh hay tiêu dùng của mình (mua vào). Tư cách nhà tiêu thụ (tiêu dùng) người được cung ứng.

(3) Thực hành quản trị chuỗi cung ứng doanh nghiệp của nhà kinh doanh. Tổ chức và quản trị chuỗi cung ứng doanh nghiệp của nhà kinh doanh. Tổ chức và quản trị chuỗi cung ứng doanh nghiệp chủ động phục vụ cho lợi ích riêng của doanh nghiệp trong lĩnh vực cung ứng vật tư kỹ thuật, sản xuất kinh doanh và bán hàng của chính nhà kinh doanh.

– Thực hành chuỗi cung ứng trong thực tế không chỉ phụ thuộc vào quyết định của chủ doanh nghiệp. Mong muốn của chủ doanh nghiệp (hay nhà quản trị cấp cao) nhằm thỏa mãn nhu cầu “kiểm soát được đầu vào” và “không chế được đầu ra” trong quản trị kinh doanh chỉ là điều kiện “cần”. Điều kiện “đủ” tùy thuộc vào tiềm lực, quy mô của tổ chức, doanh nghiệp trên thị trường.

– Tuy được mô tả “rất đơn giản” trong lý thuyết, nhưng chuỗi cung ứng trong thực tế rất đa dạng và phức tạp. Dường như không thể mô tả hết được. Một doanh nghiệp dù lớn đến mấy cũng không thể bao trùm toàn bộ chuỗi cung ứng một loại sản phẩm chứ chưa nói đến toàn bộ các chuỗi cung ứng. Bởi vậy, một doanh nghiệp chủ yếu quan tâm đến chuỗi cung ứng sản phẩm hàng hóa mà mình kinh doanh với các điều kiện tương thích. Trong đó đặc biệt quan tâm nghiên cứu đến “đoạn chuỗi” cụ thể. Có thể gọi “đoạn chuỗi” cụ thể đó là “chuỗi cung ứng doanh nghiệp”. Chuỗi cung ứng doanh nghiệp có thể có quy mô dài rộng khác nhau nhưng nên xác định đó là “đoạn chuỗi cung ứng” mà doanh nghiệp có thể kiểm soát, chi phối (trực tiếp, gián tiếp) thông qua hoạt động quản trị chuỗi cung ứng. Tức là, các quyết định quản trị về kinh doanh cung ứng của doanh nghiệp có hiệu lực thi hành trên đoạn chuỗi này. Tên gọi của đoạn chuỗi này là “chuỗi cung ứng của doanh nghiệp” vì thực tế đoạn chuỗi cung ứng “xuyên” qua doanh nghiệp gồm 3 đoạn chuỗi nhỏ cấu thành: “chuỗi cung ứng cho doanh nghiệp” (chuỗi cung ứng đầu vào); “chuỗi cung ứng nội bộ doanh nghiệp” (chuỗi cung ứng sản xuất kinh doanh) và “chuỗi doanh nghiệp cung ứng cho khách hàng” (chuỗi cung ứng đầu ra). Cách tiếp cận này có vẻ như “chê chữ” nhưng lại làm rõ vị trí của doanh nghiệp và đặc điểm riêng của các khâu cơ bản trong tiến trình cung ứng, kinh doanh.

Liên quan đến khía cạnh này, chuỗi cung ứng doanh nghiệp của các doanh nghiệp lớn, tập đoàn thường xuyên được xác định, mô tả với quy mô rất rộng, đa dạng và phức tạp, với sự xuất hiện của rất nhiều chủng loại, quy cách hàng hóa đa dạng, phức tạp, rất nhiều nhà cung ứng cấp 1, cấp 2 trên quy mô toàn cầu (chuỗi cung ứng toàn cầu của doanh nghiệp)

như các nghiên cứu về Samsung, Boeing, Vinfast đã mô tả. Với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, siêu nhỏ, chuỗi cung ứng doanh nghiệp phụ thuộc vào quy mô, tiềm lực hạn chế thường ngắn, ít phức tạp và thuận lợi hơn trong mô tả.

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể quan sát, học hỏi các tập đoàn lớn về tổ chức và quản trị chuỗi cung ứng. Nhưng cần thận trọng về sự phù hợp với quy mô của mình. Nghiên cứu nên tập trung vào tìm cơ hội kinh doanh. Bán hàng hóa của mình cho họ (tham gia chuỗi cung ứng đầu vào) hoặc tiêu thụ cho họ (tham gia chuỗi cung ứng đầu ra).

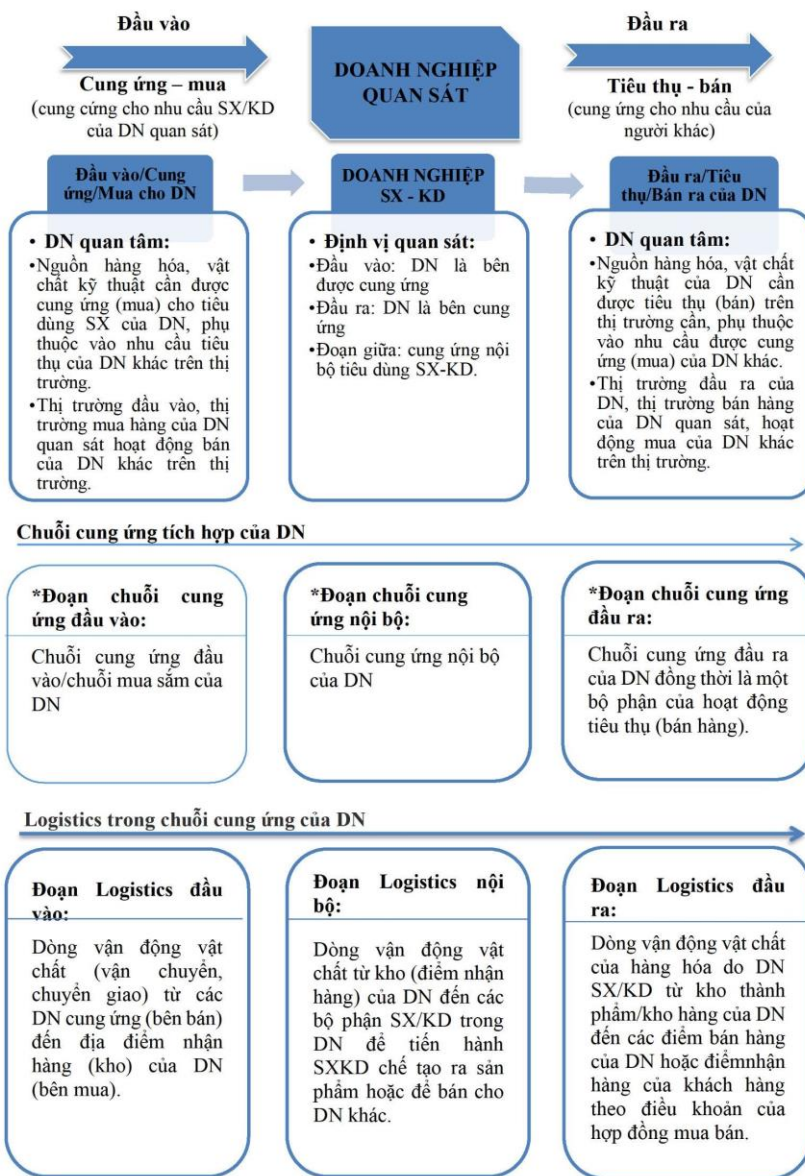
Nghiên cứu chuỗi cung ứng cơ bản (chuỗi sản phẩm được mô tả từ người cung ứng đầu tiên (nguyên vật liệu cơ bản) đến người tiêu thụ cuối cùng (hàng hóa tiêu dùng cá nhân)) không nên quên bản chất của cung ứng là đảm bảo vật chất kỹ thuật cho kinh doanh sản xuất và tiêu dùng. Mục tiêu của chuỗi cung ứng thực chất là nhằm đảm bảo điều kiện cần và đủ cho sản xuất kinh doanh và tiêu dùng. Bởi vậy, lợi ích cốt lõi của việc nghiên cứu, tổ chức và vận hành chuỗi cung ứng, trước hết là nhắm đến làm sao được cung cấp đủ, tốt sản phẩm hàng hóa cho nhu cầu của mình (tiêu dùng sản xuất, kinh doanh tiêu dùng) chứ không phải là cung ứng cho người khác. Điều khác biệt ở đây chỉ là chỗ cung ứng thỏa mãn nhu cầu cho mình phải bán được hàng qua việc cung cấp được hàng tốt thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Điều này dẫn đến yêu cầu xem xét chuỗi cung ứng ở cả 2 góc độ vốn luôn tồn tại song hành: cung ứng và tiêu thụ. Chuỗi cung ứng luôn đồng thời là chuỗi tiêu thụ (tiêu dùng).

Tuy cùng được gọi một tên chung là chuỗi cung ứng doanh nghiệp nhưng thực ra, đó là sự kết hợp của cả 2 mặt cung ứng và tiêu thụ. Bất kỳ doanh nghiệp sản xuất, thương mại hay dịch vụ đều nên xác định vị trí của mình trong chuỗi cung ứng. Vừa là nhà cung ứng vừa là nhà tiêu thụ. Mỗi quan tâm hàng đầu đặt ở vị trí nhà tiêu thụ (sử dụng) - người được cung ứng trong quá trình nghiên cứu, quan sát chuỗi.

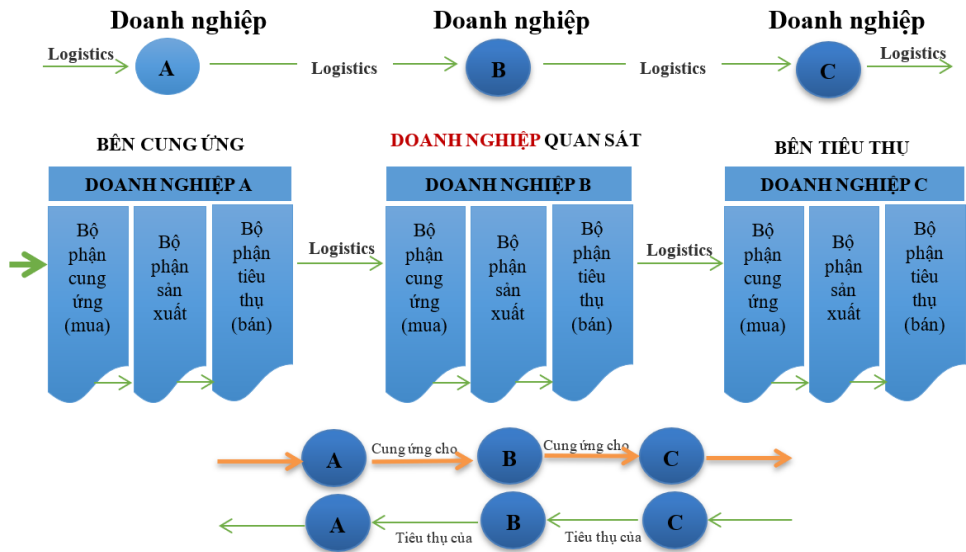
4.3. CHUỖI CUNG ỨNG DOANH NGHIỆP

Nghiên cứu chuỗi cung ứng cần hướng đến chuỗi cung ứng doanh nghiệp giống như nghiên cứu thị trường thì cần xác định được thị trường doanh nghiệp. Thị trường doanh nghiệp là thị trường được xác định theo ba tiêu chí: sản phẩm, địa lý và khách hàng, được xem là phù hợp với mục tiêu và tiềm năng của doanh nghiệp. Khi đó, doanh nghiệp có cơ hội và có thể làm gì đó để thu lợi nhuận.

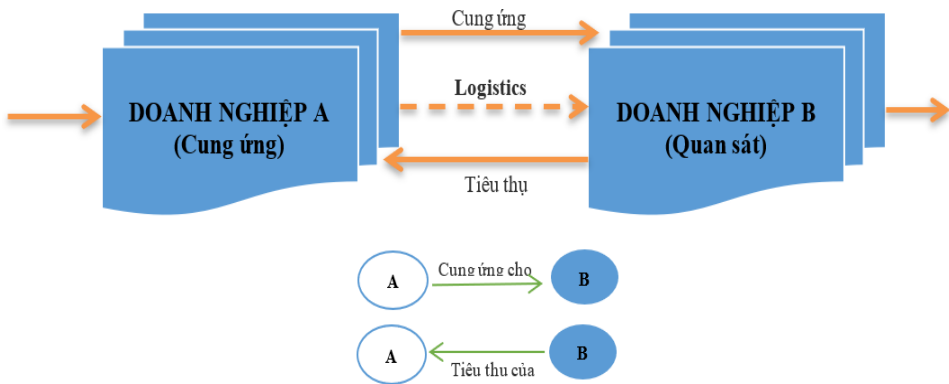
Doanh nghiệp ít nghiên cứu, quan tâm đến chuỗi cung ứng tổng quát (tương tự như thị trường tổng quát) doanh nghiệp thường chỉ hiểu biết về nó một cách chung chung, nhận biết về tác động của nó đến hoạt động kinh doanh của mình. Họ cần nghiên cứu về chuỗi cung ứng tổng quát để tìm cơ hội kinh doanh hấp dẫn, tìm cơ hội mua sắm vật tư kỹ thuật, cơ hội bán ra sản phẩm của mình cũng như khai thác cơ hội để thu lợi nhuận. Xét trên khía cạnh này, chuỗi cung ứng tổng quát chính là thị trường mua bán sản phẩm hàng hóa tác động toàn diện cho đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Do độ rộng và phức tạp của chuỗi (thị trường tạo ra từ hoạt động của chuỗi cung ứng) nên doanh nghiệp cần áp dụng lý thuyết về thị trường trong marketing để lựa chọn, xác định đoạn chuỗi thích hợp với mục tiêu và tiềm năng của doanh nghiệp. Trên đoạn chuỗi đó, doanh nghiệp có khả năng khai thác cơ hội kinh doanh để tìm lợi nhuận. Đoạn chuỗi được lựa chọn có thể gọi là “Chuỗi cung ứng doanh nghiệp”. Khi đó, “Chuỗi cung ứng doanh nghiệp” được hiểu là đoạn chuỗi cung ứng lấy doanh nghiệp làm trung tâm. Đoạn chuỗi này được mở rộng sang hai phía trước sau của doanh nghiệp, với sự tham gia của các nhà cung ứng (vật tư kỹ thuật và các loại hàng hóa khác) cho doanh nghiệp và các khách hàng tiêu thụ hàng hóa được sản xuất ra bởi doanh nghiệp, các nhà cung cấp dịch vụ logistics cùng điều kiện hỗ trợ cho hoạt động cung ứng trên đoạn thị trường tổng quát này”. Có thể mô tả đơn giản chuỗi cung ứng doanh nghiệp qua các hình sau:



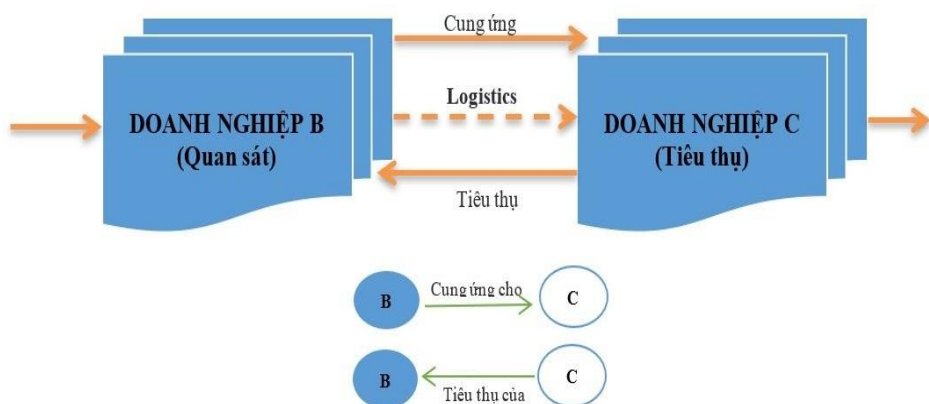
Hình 4.5: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng doanh nghiệp



Hình 4.6: Mô tả giản đơn chuỗi cung ứng doanh nghiệp có sự tham gia của bên cung ứng và bên tiêu thụ trên thị trường



Hình 4.7: Mô tả giản đơn đoạn chuỗi cung ứng doanh nghiệp (đầu vào)



Hình 4.8: Mô tả giản đơn đoạn chuỗi cung ứng doanh nghiệp (đầu ra)

Độ phức tạp của chuỗi cung ứng doanh nghiệp phụ thuộc vào mục tiêu, tiềm lực, quy trình sản xuất, mức độ phức tạp của sản phẩm... của doanh nghiệp đó. Đồng thời phụ thuộc vào năng lực quản trị của doanh nghiệp đối với các thành viên tham gia chuỗi cung ứng cùng với mức độ tác động. Từ đó, quy mô chuỗi cung ứng doanh nghiệp thường được xác định bởi:

(1) Chuỗi tự phát (hình thành một cách khách quan trên thị trường) hay chuỗi chủ động (hình thành có ý thức, có chủ đích được tổ chức và quản trị bởi doanh nghiệp).

(2) Quy mô doanh nghiệp càng bé, chuỗi cung ứng doanh nghiệp có quy mô càng nhỏ và ngược lại, quy mô doanh nghiệp càng lớn thì chuỗi cung ứng doanh nghiệp cũng có quy mô càng lớn tương ứng.

(3) Độ phức tạp của sản phẩm cốt lõi hình thành chuỗi cung ứng tổng quát (chuỗi cung ứng sản phẩm tổng quát) càng cao, quy mô chuỗi cung ứng doanh nghiệp càng lớn và phức tạp.

(4) Độ phức tạp và đa dạng của sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh càng cao thì quy mô chuỗi cung ứng doanh nghiệp càng lớn.

(5) Sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh càng có nhiều ứng dụng trong nhiều sản phẩm khác nhau của các tổ chức, ngành nghề khác

nhau thì doanh nghiệp càng có nhiều chuỗi cung ứng doanh nghiệp cần quan tâm.

(6) Chuỗi cung ứng doanh nghiệp được mô tả bởi ba đoạn chuỗi liên kết: 1/ Chuỗi cung ứng đầu vào; 2/ Chuỗi cung ứng trong nội bộ doanh nghiệp và 3/ Chuỗi cung ứng đầu ra, được vận hành bởi một trung tâm chỉ huy chung, cấp doanh nghiệp lãnh đạo và quản trị toàn bộ chuỗi và trực tiếp thực hiện là ba bộ phận chức năng: (1) cung cấp đầu vào, (2) cung ứng nội bộ doanh nghiệp và (3) cung ứng đầu ra (phân phối).

4.3.1. Chuỗi cung ứng đầu vào

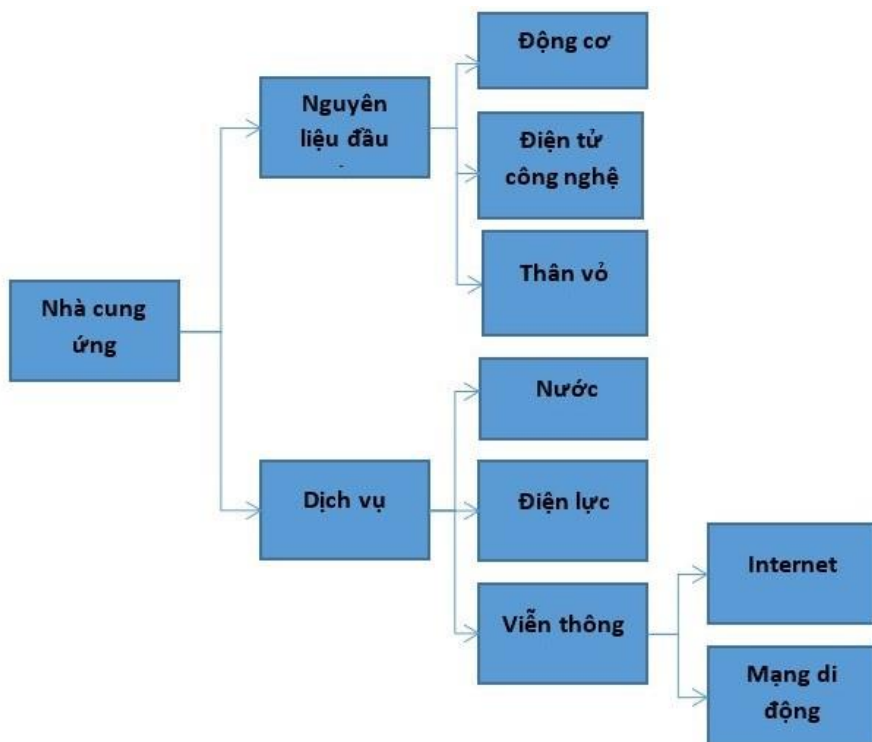
Chức năng cốt lõi của bộ phận cung ứng đầu vào là đảm bảo các điều kiện vật chất kỹ thuật cần và đủ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Để thực hiện chức năng này, bộ phận cung ứng có các nhiệm vụ cơ bản là:

- Tạo nguồn;
- Mua sắm;
- Vận chuyển;
- Dự trữ;
- Phân phối vật tư kỹ thuật cho bộ phận sản xuất, kinh doanh;
- Tổ chức hệ thống thông tin.

Các hoạt động tạo nguồn, mua sắm, vận chuyển (có liên quan đến mua sắm hàng hóa, vật tư kỹ thuật) đều được thực hiện trên đoạn chuỗi cung ứng đầu vào. Thực chất là hoạt động trên thị trường đầu vào của doanh nghiệp.

Khi quan sát chuỗi cung ứng đầu vào cho doanh nghiệp trên các chuỗi cung ứng được mô tả theo lý thuyết, nhiều người chỉ nhìn thấy một nhà cung ứng và một nhà tiêu thụ (không kể đến từng nhà cung ứng và tiêu thụ trước, sau họ). Nhưng thực chất, đó chỉ là mô tả có tính chất đại diện. Một nhà cung ứng (người bán) được mô tả trên chuỗi cung ứng thực chất là chỉ dẫn, dấu hiệu nhận biết cho tất cả những người bán

(nhà cung ứng) có đặc điểm tương tự (theo tiêu chí xác định cụ thể), một nhà tiêu thụ (người mua) được mô tả trên chuỗi cung ứng thực chất là chỉ dẫn, dấu hiệu nhận biết cho tất cả các khách mua hàng có đặc điểm tương tự (theo tiêu chí xác định cụ thể).



Hình 4.9: Sơ đồ cung cấp trong chuỗi cung ứng của Vinfast [14]

Mô hình chuỗi cung ứng của Vinfast tập trung đầu tư vào quy trình sản xuất ô tô bài bản. Toàn bộ việc sản xuất được đồng bộ, khép kín với sáu nhà xưởng: xưởng dập, xưởng sơn, xưởng hàn thân vỏ, xưởng động cơ, xưởng lắp ráp và xưởng phụ trợ. Máy móc của từng phân xưởng nhập khẩu hoàn toàn từ châu Âu.

Theo hồ sơ gửi Ủy ban Giao dịch và chứng khoán Mỹ (SEC), Vinfast thông tin: “Hoạt động của chúng tôi tại Việt Nam có lợi thế đáng kể về chi phí để tìm nguồn cung ứng và linh kiện bởi 60% linh kiện xe điện

(không bao gồm pin) được cung ứng từ các nhà cung cấp tại Việt Nam”.

Vinfast có mối liên hệ với khoảng 620 nhà cung cấp khác trên toàn cầu [30].

Qua hoạt động mua bán người bán và người mua họ sẽ tạo ra một thị trường được xác định theo tiêu chí khách hàng được trình bày trong lý thuyết marketing: “Thị trường theo tiêu chí khách hàng có thể được hiểu là một nhóm các khách hàng có nhu cầu tương tự giống nhau và những người bán đưa ra các sản phẩm khác nhau để thỏa mãn những nhu cầu đó” [5].

Trên thị trường này, các chuyên viên cung ứng đại diện doanh nghiệp xuất hiện với tư cách là người mua (khách hàng) và là một trong những người mua giao dịch mua bán với các người bán khác nhau tham gia vào thị trường.

Hoạt động theo nhiệm vụ chức năng cung ứng trên đoạn chuỗi cung ứng đầu vào, nên đồng thời là hoạt động thương mại (mua) và hoạt động logistics. Từ khía cạnh quan sát này, có thể thấy tất cả các kiến thức, kỹ năng mua và các lý thuyết có liên quan về thương mại hoàn hảo “ở” khía cạnh mua đều có thể cần được vận dụng một cách hiệu quả nhất. Ngoại trừ một số khía cạnh liên quan đến bản chất cốt lõi của cung ứng thường được nhấn mạnh trong lý thuyết cung ứng thì chuyên viên cung ứng tốt trước hết phải là chuyên viên tốt trong lĩnh vực thương mại với kiến thức kỹ thuật tương thích (mối quan hệ biện chứng giữa thương mại và chuỗi cung ứng).

Một nhiệm vụ quan trọng trong hoạt động cung ứng là tạo nguồn hàng hóa. Tạo nguồn hàng là nhiệm vụ đầu tiên nhằm đảm bảo nguồn cung hàng hóa, vật tư kỹ thuật và các điều kiện khác. Nguồn cung trên thị trường nói chung là công việc của các nhà quản lý, hoạch định chính sách cấp quốc gia, địa phương. Nhưng từ cơ sở đó, mỗi một doanh nghiệp cần và thường thực hiện các phương thức cụ thể để hướng nguồn cung thị trường vào đảm bảo vật chất kỹ thuật cho doanh nghiệp mình thông qua cấp quản lý, quản trị kinh doanh và cung ứng, trực tiếp là bộ phận cung ứng với nhiệm vụ tạo nguồn.

Đảm bảo nguồn hàng cung ứng đầu vào cho sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp có thể thực hiện theo hai hướng:

(1) Nguồn hàng nội bộ: doanh nghiệp thành lập các đơn vị bộ phận thuộc doanh nghiệp để sản xuất ra loại vật tư, sản phẩm mà chính mình sẽ sử dụng trong tiêu dùng sản xuất như: mua và tổ chức khai thác các mỏ khoáng sản, tài nguyên thiên nhiên (quặng, đất sét,..) trồng cỏ và các loại thức ăn chăn nuôi tự nhiên, ...

(2) Nguồn hàng mua sắm trên thị trường: đây là nguồn hàng chủ yếu, thông dụng được quan tâm trong cung ứng, kinh doanh. Trong trường hợp này, tạo nguồn có nhiều phương thức có liên kết chặt chẽ với nhiệm vụ mua và được thực hiện có định hướng khi thực hành mua trên thị trường. Có thể kể đến:

- Ký kết các hợp đồng liên doanh, liên kết với các doanh nghiệp khác trên thị trường để sản xuất ra sản phẩm cần cung ứng cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp;

- Ký kết các hợp đồng tiêu thụ dài hạn sản phẩm do doanh nghiệp khác sản xuất để có nguồn được xem là ổn định và chắc chắn cho nhu cầu tiêu dùng sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp;

- Bao tiêu độc quyền sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp nào đó sản xuất ra loại sản phẩm cần đáp ứng cho tiêu dùng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp mình;

- Đặt hàng gia công;

- ...

Nhiều người vẫn có quan điểm rằng, nhiệm vụ quan trọng nhất của cung ứng đầu vào là mua sắm. Nhưng trong lý thuyết cung ứng trước đây, hiện tại và tương lai, nguồn hàng và tạo nguồn hàng mới là một vấn đề có ý nghĩa then chốt trong cung ứng khi quan sát từ phía quốc gia hay một tổ chức kinh doanh. Kiểm soát và khống chế nguồn hàng cung ứng phản ánh sức mạnh thực sự của người có nhu cầu sử dụng hàng hóa đó. Nguồn hàng chắc chắn, ổn định là cơ sở vật chất cho việc

cung ứng ổn định, liên tục, không bị đứt gãy khi có biến động thị trường. Có nguồn hàng tốt thì mới có mua sắm tốt. Nguồn hàng hóa vật tư đưa vào cung ứng cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thường được hình thành thông qua: Nguồn mua sắm trên thị trường chuỗi cung ứng và nguồn dự trữ.

– Mua sắm hàng hóa vật tư trên thị trường luôn là một nhiệm vụ quan trọng của bộ phận cung ứng. Chuyên viên cung ứng đầu vào cần có kiến thức chuyên môn không chỉ về cung ứng mà còn phải có kiến thức và kỹ năng mua sắm hàng hóa trên thị trường, hiểu biết về quy trình cung ứng, về sản phẩm vật tư hàng hóa và đặc điểm của nhà cung ứng (người bán) trên thị trường. Mua sắm trên thị trường cần xác lập dựa trên:

- (1) Dự báo nhu cầu và lập kế hoạch mua sắm.
- (2) Xác lập tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp (người bán).
- (3) Đặc điểm và yêu cầu về hoạt động vận tải có liên quan.

Về cơ bản việc dự báo nhu cầu và lập kế hoạch mua sắm dựa trên nhu cầu tiêu thụ (bán ra) của bộ phận bán hàng và trực tiếp là kế hoạch sản xuất tương thích với nhu cầu tiêu dùng vật tư kỹ thuật từ tổng quát đến chi tiết, cụ thể của tiến trình sản xuất, bao gồm từ danh mục vật tư kỹ thuật tổng quát đến danh mục vật tư kỹ thuật cụ thể kèm theo các yêu cầu tiêu chuẩn kỹ thuật, số lượng, thời gian đáp ứng và các điều kiện khác.

Cần lựa chọn chính xác nhà cung cấp (người bán) theo các tiêu chuẩn, yêu cầu phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp. Ví dụ như năm tiêu chuẩn (yêu cầu) lựa chọn nhà cung ứng của Samsung [\[15\]](#).

- Mức giá cạnh tranh;
- Nguồn nhân lực dồi dào;
- Cam kết giao hàng đúng hạn;
- Có năng lực cạnh tranh với các nhà cung ứng khác;

– Có khả năng ứng phó rủi ro.

Câu hỏi đặt ra cho người mua trong việc mua sắm và thực hành cung ứng có rất nhiều.

Vì hàng hóa vật tư được mua sắm rất đa dạng, phức tạp và có mức độ tác động khác nhau đến tiến trình và kết quả sản xuất kinh doanh (có loại có giá trị rất cao, hàm lượng khoa học công nghệ tiên tiến cao, có loại trung bình, hoặc có loại có giá trị rất thấp,...). Cần phân lớp hàng hóa vật tư kỹ thuật theo tính chất và mức độ đặc biệt quan trọng, quan trọng, thông thường và ít giá trị đối với sản xuất và hiệu quả kinh doanh để phân công, phân quyền mua sắm và ra quyết định mua sắm - cấp ra quyết định mua sắm (cấp hội đồng quản trị, cấp giám đốc, cấp trưởng bộ phận và cấp chuyên viên).

Một khía cạnh nội dung khác cũng có tác động đến chất lượng hoạt động mua sắm là lựa chọn phương thức mua hàng. Tùy theo mức độ quan trọng (theo những tiêu chí cụ thể) có thể sử dụng các phương thức mua khác nhau một cách phù hợp: mua theo định dạng đấu thầu, mua theo đơn đặt hàng, mua theo hợp đồng dài hạn, mua theo hợp đồng thương vụ, mua tập trung hay mua hàng nhiều mối,...

– Một nhiệm vụ khác của bộ phận cung ứng nhằm cung cấp liên tục, kịp thời cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là tổ chức dự trữ sản phẩm hàng hóa tại kho đầu vào cũng như dự trữ tại các kho xưởng trong toàn bộ tiến trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Dự trữ sản xuất, dự trữ hàng trên đường vận chuyển hoặc dự trữ tại các đơn vị cung ứng (đơn vị bán hàng cho doanh nghiệp theo hợp đồng)... là những bộ phận cơ bản cấu thành dự trữ của doanh nghiệp cũng đồng thời cấu thành nên nguồn cung của doanh nghiệp kỳ kế hoạch.

Trong các nhiệm vụ thuộc chức năng cung ứng, cung ứng vật tư cho phân xưởng thường được xác định là nhiệm vụ của bộ phận cung ứng đầu vào và là sự kết nối, liên kết chuỗi cung ứng đầu vào với chuỗi cung ứng nội bộ đáp ứng nhu cầu tiêu dùng sản xuất của các bộ phận sản xuất (trong phân xưởng) của doanh nghiệp (cung ứng vật tư kỹ thuật từ kho

dự trữ doanh nghiệp hoặc điểm nhận hàng của doanh nghiệp đến kho của bộ phận sản xuất.

– Logistics: nguồn hàng, hàng hóa mua sắm từ các nhà cung ứng phải được vận chuyển một cách hiệu quả nhất đến các điểm nhận hàng của doanh nghiệp và kịp thời chuyển đến nơi tập kết chuẩn bị cho các tiêu dùng sản xuất.

Yêu cầu của cung ứng vật tư kỹ thuật đầu vào là hoạt động cung ứng vật tư kỹ thuật phải đáp ứng theo 9 đúng + 1 ổn:

- + Đúng đối tượng;
- + Đúng chủng loại, quy cách;
- + Đúng địa điểm;
- + Đúng thời gian;
- + Đúng khối lượng;
- + Đúng chất lượng;
- + Đúng chi phí (giá);
- + Đúng nguồn cung cấp hàng hóa;
- + Đúng người cung cấp dịch vụ;
- + Ổn định, liên tục, tin cậy.

Trong các yêu cầu phải đúng này, logistics có vai trò đặc biệt quan trọng. Có thể nhận thấy rằng, mua sắm tốt hàng hóa vật tư mới chỉ là điều kiện cần. Hoạt động logistics tốt nhất chính là điều kiện đủ cho việc đáp ứng các yêu cầu đặt ra cho hoạt động cung ứng nói chung và cho cung ứng đầu vào nói riêng.

Trong nền kinh tế toàn cầu hóa, khối lượng vật tư hàng hóa được trao đổi mua bán ngày càng tăng. Quãng đường vận chuyển giữa bên mua và bên bán có xu hướng ngày càng tăng, việc phân chia theo xu hướng chuyên môn hóa, chuyên biệt hóa quy trình sản xuất sản phẩm cuối cùng ra thành nhiều đoạn nhỏ hơn ở quy mô toàn cầu nhằm tận dụng các lợi thế cạnh tranh cụ thể trong quá trình sản xuất... đã dẫn đến một thực tế là làm tăng thêm tầm quan trọng của logistics trong việc đảm bảo các

điều kiện vật chất kỹ thuật cho sản xuất. Các doanh nghiệp hiện nay không chỉ lo lắng về đứt gãy nguồn cung theo khía cạnh vật chất mà ngày càng quan tâm hơn đến khả năng đứt gãy nguồn cung do vấn đề vận tải - vận chuyển hàng hóa đã mua được từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng sản xuất, bao gồm cả vấn đề thông tin trong chuỗi cung ứng và thông tin trong hoạt động logistics, thông tin quản trị, theo dõi hàng trên đường đi.

Có nhiều khía cạnh, nội dung liên quan đến logistics trên đoạn chuỗi cung ứng đầu vào cần được quan tâm khi quyết định mua sắm và ký kết hợp đồng mua sắm của người mua:

- Chi phí vận tải (logistics).
- Trách nhiệm của người mua và người bán trong vấn đề vận tải hàng hóa từ nhà cung ứng đến người mua: ai chịu trách nhiệm vận chuyển (Người mua hay người bán)? Có bảo hiểm hàng đi trên đường hay không và ai chi trả? Cùng các điều kiện khác có liên quan trong quá trình vận chuyển.

Nếu người mua chịu trách nhiệm vận chuyển thì thực hiện theo định dạng logistics trong (tự thực hiện) hay logistics ngoài (thuê dịch vụ logistics).

Trường hợp thuê dịch vụ logistics sẽ phát sinh một loạt các vấn đề cơ bản như khi mua hàng hóa vật tư kỹ thuật (hàng hóa cứng). Một lần nữa, người mua (bộ phận cung ứng đầu vào của doanh nghiệp) sẽ phải vào vai khách hàng mua dịch vụ trên đoạn chuỗi cung ứng đầu vào và xử lý các câu hỏi đặt ra cho mua dịch vụ. Như vậy, khi mua hàng hóa vật tư để cung ứng cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, thực chất bộ phận cung ứng phải đồng thời giải quyết hai nhiệm vụ song song: mua hàng hóa vật tư và mua dịch vụ vận chuyển (nếu tự đảm nhận hoạt động logistics luôn đi kèm với mua sắm hàng hóa) một cách hiệu quả nhất. Chuyên viên cung ứng sẽ phải cùng lúc có năng lực của người mua sắm tốt, tổ chức logistics tốt và tổ chức cung ứng tốt. Tổ chức hệ

thống thông tin cung ứng bao gồm thông tin kế hoạch đến thông tin quản lý, vận hành chuỗi cung ứng đầu vào.

4.3.2. Chuỗi cung ứng nội bộ doanh nghiệp

Được xem xét như một đoạn chuỗi, nằm giữa hai đoạn chuỗi cung ứng đầu vào và chuỗi cung ứng đầu ra trong chuỗi cung ứng doanh nghiệp, chuỗi cung ứng nội bộ doanh nghiệp cơ bản có đặc điểm làm cho nó khác biệt đủ lớn so với hai đoạn chuỗi đầu vào và đầu ra.

Sự khác biệt đó đến từ quyền sở hữu vật tư hàng hóa giữa các bên cung cấp và sử dụng, chuyển quyền sở hữu giữa các bên và mối liên kết chặt chẽ giữa cung ứng với quy trình sản xuất và không phải cuối cùng là quyền lực quản trị vận hành (tính hiệu lực, hiệu quả của quản trị).

Trên chuỗi cung ứng đầu vào, chuỗi cung ứng đầu ra, hoạt động thuộc chức năng cung ứng là mua sắm và bán hàng thực chất được thực hiện trên thị trường đầu vào và thị trường đầu ra dưới góc độ quan sát từ phía doanh nghiệp. Hoạt động cung cấp (bán) hay tiêu thụ (mua) được thực hiện giữa hai chủ sở hữu khác nhau. Người cung cấp sau khi bán sẽ mất quyền sở hữu và người tiêu thụ sau khi mua sẽ chiếm quyền sở hữu hàng hóa sản phẩm đó. Có mua bán và có chuyển quyền sở hữu hàng hóa sản phẩm. Mặt khác, việc mua bán được thực hiện giữa hai đối tác thực hiện trên những quy trình sản xuất, kinh doanh khác nhau. Người bán theo quy trình sản xuất kinh doanh riêng, người mua cũng theo quy trình sản xuất kinh doanh riêng của mình, về cơ bản không phụ thuộc nhau. Đồng thời, quyền lực quản trị hoạt động mua bán trên chuỗi cung ứng nói chung và trên thị trường mua bán nói riêng là rất khác nhau. Nói chung là hoạt động theo cơ chế thị trường.

Trong chuỗi cung ứng nội bộ doanh nghiệp, vận hành cung ứng về cơ bản là khác nhau nhưng còn tùy thuộc vào cơ cấu thành phần tổ chức của doanh nghiệp và quyền sở hữu các thành phần cấu thành đó. Như một tập đoàn quy mô lớn với nhiều công ty, nhà máy khác nhau có thể có quyền sở hữu khác nhau cùng tham gia vào quy trình sản xuất một

loại sản phẩm cấu thành nên chuỗi cung ứng sản phẩm doanh nghiệp của tập đoàn.

Đối với một doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu của một người hay một nhóm người, doanh nghiệp được tổ chức và quản trị, điều hành sản xuất bởi một trung tâm chỉ huy chung, theo một quy trình sản xuất sản phẩm duy nhất thì chuỗi cung ứng nội bộ doanh nghiệp sẽ theo định dạng một chuỗi cung ứng thuần túy: không có mua, không có bán, không có thị trường, không thay đổi quyền sở hữu vật tư hàng hóa cung ứng và được cung ứng, tiêu dùng sản xuất, được sản xuất ra.

Đoạn chuỗi này được hình thành từ các hoạt động cung ứng vật tư từ kho phân xưởng đến phân xưởng và đến kho hàng hóa chờ tiêu thụ của doanh nghiệp theo quy trình sản xuất sản phẩm đó, trong đó bao gồm cả cung ứng vật tư từ phân xưởng đến các vị trí làm việc đầu tiên qua các vị trí kế tiếp cho đến bán thành phẩm cuối cùng của phân xưởng đó. Có thể tập kết ở kho bán thành phẩm chờ chuyển tiếp sang phân xưởng tiếp theo. Dòng vận động của vật tư chi tiết, linh kiện, bán thành phẩm trong chuỗi (quy trình, tiến trình) sản xuất được thực hiện bởi logistics nội bộ doanh nghiệp. Tùy quy mô và bố trí các xưởng sản xuất cùng khoảng cách, đặc điểm vận chuyển mà có thể sử dụng logistics trong hoặc logistics ngoài.

Vận hành chuỗi cung ứng nội bộ thường được xác định dựa trên:

- (1) Quy trình sản xuất sản phẩm và tiến trình sản xuất cụ thể;
- (2) Dự báo kế hoạch cung ứng vật tư cho phân xưởng (xưởng);
- (3) Dự báo kế hoạch cung ứng vật tư, nội bộ phân xưởng (xưởng) xác định đến vị trí sản xuất, bao gồm dự trữ, logistics nội bộ;
- (4) Tổ chức cung ứng theo kế hoạch, phối hợp các bộ phận liên quan;
- (5) Kiểm soát, điều chỉnh xử lý thường vụ, phản hồi ngược;
- (6) Tổ chức hệ thống thông tin.

Chuyên viên cung ứng trên đoạn chuỗi này cần có kiến thức chuyên môn sâu về quy trình, về công nghệ kỹ thuật thích ứng với đặc điểm sản

phẩm và chế tạo sản phẩm, về các loại vật tư kỹ thuật được sử dụng, tiêu dùng trong sản xuất. Cùng với đó là kiến thức, kỹ năng vận hành chuỗi cung ứng nội bộ.

4.3.3. Chuỗi cung ứng đầu ra

Chuỗi cung ứng đầu ra là một phát triển theo yêu cầu khách quan từ thực tiễn kinh doanh theo định hướng khách hàng của lý thuyết chuỗi cung ứng khi so với lý thuyết cung ứng trước đây.

Trước những vấn đề liên quan đến cung ứng thuộc đoạn chuỗi cung ứng đầu ra của chuỗi cung ứng vốn được xem là nội dung xử lý thuộc chức năng tiêu thụ (bán hàng) của bộ phận bán hàng doanh nghiệp, không thuộc chức năng cung ứng hoạt động của doanh nghiệp, thường được tách ra trình bày riêng trong khâu (hoạt động) bán hàng (tham số phân phối, kênh phân phối và phân phối hiện vật trong lý thuyết marketing về lý thuyết bán hàng trong thương mại).

Trong lý thuyết chuỗi cung ứng, đảm bảo hàng hóa hiện vật cho hoạt động bán hàng hơn nữa là cung ứng bán hàng cho khách hàng là người mua trung gian hay người tiêu thụ cuối cùng, được xác định là thuộc chức năng cung ứng. Do vậy, lý thuyết chuỗi cung ứng xác định chuỗi cung ứng đầu ra là một trong ba bộ phận cấu thành chuỗi cung ứng doanh nghiệp và là đối tượng nghiên cứu, trình bày nội dung lý thuyết.

Cần lưu ý rằng, tùy thuộc vào quan điểm tiếp cận mà chuỗi cung ứng đầu ra trong chuỗi cung ứng doanh nghiệp có thể có sự khác nhau đủ lớn ảnh hưởng đến xác lập nội dung và quản trị.

(1) Tiếp cận 1: chức năng và nội dung của chuỗi cung ứng đầu ra gần tương tự như của chuỗi cung ứng nội bộ (chuỗi cung ứng cho tiêu dùng sản xuất). Sự khác nhau chỉ ở chỗ: chuỗi cung ứng nội bộ đảm bảo vật tư kỹ thuật cho tiêu dùng sản xuất (trong khâu sản xuất), còn chuỗi cung ứng đầu ra đảm bảo hàng hóa cho bán hàng (tiêu thụ trong khâu lưu thông). Trong trường hợp này, hoạt động cung ứng được vận hành

trong môi trường nội bộ doanh nghiệp trong khâu lưu thông, bao gồm việc chuẩn bị hàng hóa cho tiêu thụ tại kho (dự trữ) hàng hóa tại doanh nghiệp. Tổ chức vận chuyển và cung cấp hàng hóa đến các điểm bán hàng của doanh nghiệp trên thị trường, phân phối vật chất trên kênh lưu thông (kênh bán hàng). Các hoạt động này được quản trị bởi một bộ phận chỉ định của doanh nghiệp. Thường là bộ phận chức năng bán hàng (tiêu thụ). Đối tượng được cung cấp là các bộ phận bán hàng cơ hữu của doanh nghiệp. Không quan tâm đến chức năng mua bán và hoạt động trợ giúp bán hàng khác. Góc tiếp cận này phân biệt khá rõ nét bản chất, chức năng của hoạt động cung ứng và hoạt động thương mại (bán/tiêu thụ) của chuỗi cung ứng đầu ra.

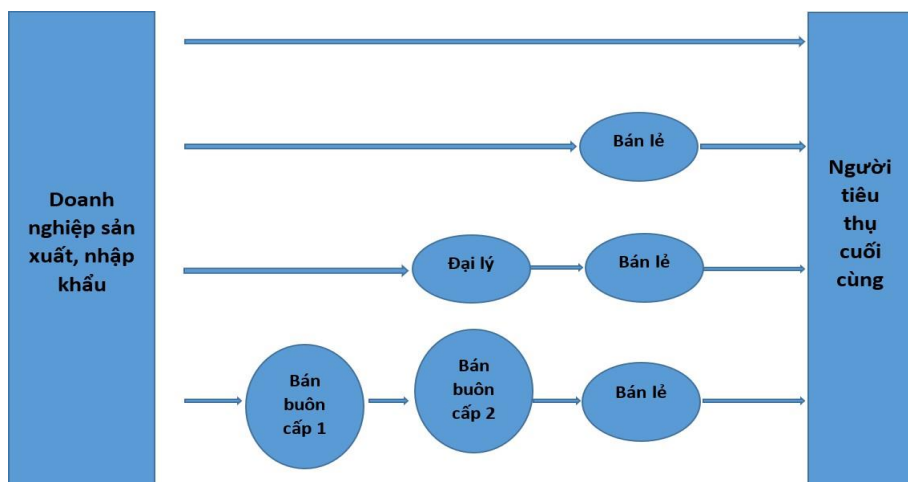
(2) Tiếp cận 2: xác định đối tượng phục vụ (được cung ứng) là người tiêu thụ cuối cùng của hoạt động trên chuỗi cung ứng đầu ra. Trong trường hợp này, chức năng của chuỗi cung ứng đầu ra trùng khớp với hoạt động tiêu thụ (bán hàng) của doanh nghiệp. Mọi nội dung hoạt động và vận hành chuỗi cung ứng đầu ra đều tương thích một cách hoàn toàn với hoạt động bán hàng (tiêu thụ) của doanh nghiệp. Sự khác biệt nếu có thể chỉ là phân định tiếp cận về bản chất để định hướng vận hành.

- Cung ứng: cung cấp, đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất. Thông qua thỏa mãn nhu cầu khách hàng tốt nhất để thu lợi nhuận (xuất phát từ nhu cầu khách hàng).

- Bán hàng: thỏa mãn nhu cầu cơ bản của doanh nghiệp là tiêu thụ được hàng để thu lợi nhuận (xuất phát từ lợi ích doanh nghiệp).

Cùng một hiện thực khách quan nhưng hai góc độ tiếp cận thực hiện và vận hành thực tế.

Theo tiếp cận 2, chuỗi cung ứng đầu ra thường được mô tả qua việc “mượn”. Cách trình bày các kênh phân phối của lý thuyết marketing (Hình 4.10).



Hình 4.10: Mô tả đơn giản đoạn chuỗi cung ứng đầu ra

Ở góc độ tiếp cận này, đoạn chuỗi cung ứng đầu ra thuộc chuỗi cung ứng doanh nghiệp, cũng được coi là thị trường bán - nơi doanh nghiệp sẽ tiêu thụ hàng hóa của mình (như đã được trình bày về chuỗi cung ứng đầu vào).

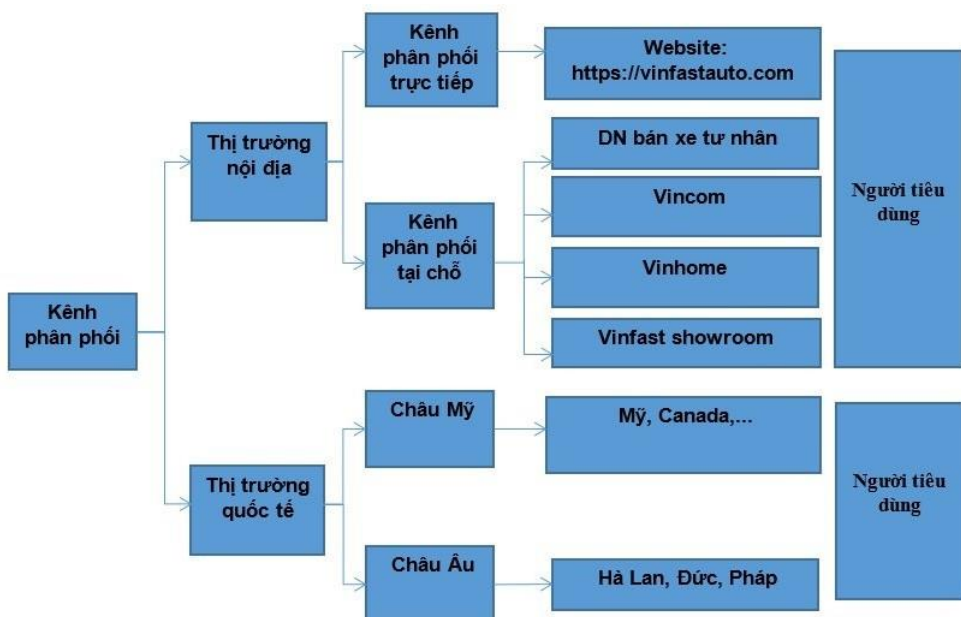
Doanh nghiệp xuất hiện trên chuỗi cung ứng (thị trường) đầu ra với tư cách nhà cung cấp. Bán hàng hóa của mình cho các khách hàng có nhu cầu kinh doanh (người mua trung gian - nhà thương mại) hay nhu cầu tiêu dùng cá nhân (người tiêu thụ cuối cùng). Nhưng không theo quan điểm bán hàng thông thường là mục tiêu bán được hàng hay thu lợi nhuận mà với quan điểm chinh phục khách hàng bằng cách cung cấp sản phẩm hàng hóa và các điều kiện thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng để bán được hàng và thu lợi nhuận.

Với góc độ tiếp cận và luận giải này, khi vận dụng một cách hợp lý và hiệu quả lý thuyết bán hàng, lý thuyết marketing sẽ là cơ sở để vận hành tốt các hoạt động và nhiệm vụ cung ứng thuộc chuỗi cung ứng đầu ra. Chuyên viên cung ứng hay chuyên viên bán hàng trên đoạn chuỗi này cần có kiến thức, kỹ năng tốt về cung ứng trên nền tảng kiến thức, kỹ năng tốt về bán hàng và ngược lại. Tất nhiên, luôn bao gồm các kiến thức, kỹ năng hoạt động logistics.

Điểm chú ý khi thực hành chuỗi cung ứng đầu ra là cần xác định hợp lý, chính xác độ dài, quy mô của chuỗi. Đảm bảo rằng, khi quan sát toàn bộ chuỗi từ doanh nghiệp đến người tiêu thụ cuối cùng thì tiềm lực, sức mạnh của doanh nghiệp cho phép xác định độ dài và quy mô chuỗi đến đâu để quyết định quản trị có hiệu lực thi hành.

Vận hành chuỗi cung ứng đầu ra thường được xác định dựa trên:

- (1) Dự báo nhu cầu khách hàng (hướng vào doanh nghiệp);
- (2) Kế hoạch bán (tiêu thụ/phân phối);
- (3) Xác lập kênh phân phối (tiêu chí lựa chọn kênh phân phối);
- (4) Tổ chức thực hiện kế hoạch bán/phân phối;
- (5) Tổ chức hoạt động vận tải (logistics) (phân phối vật chất);
- (6) Kiểm tra, kiểm soát, điều chỉnh, xử lý thương vụ, phản hồi ngược;
- (7) Tổ chức hệ thống thông tin.



Hình 4.11: Các kênh phân phối chính của Vinfast tại thị trường trong và ngoài nước [14].

5. LOGISTICS VÀ DỊCH VỤ LOGISTICS

5.1. LOGISTICS

Trong thực tiễn, đã xuất hiện hai góc độ tiếp cận nghiên cứu logistics. Tùy thuộc vào quan điểm xác định nội hàm tương thích của thuật ngữ logistics:

(1) Logistics được hiểu là “Hậu cần kinh doanh” tương thích với nội hàm của cung ứng. Logistics đồng nghĩa với cung ứng.

(2) Logistics được hiểu là “Một bộ phận cấu thành chuỗi cung ứng có chức năng, nhiệm vụ vận chuyển hàng hóa, sản phẩm” từ địa điểm cung cấp đến nơi được cung cấp, phù hợp với các điều kiện vận chuyển cụ thể.

Ở góc độ tiếp cận (1): logistics được hiểu là “quá trình đảm bảo hàng hóa vật chất kỹ thuật cho sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng cá nhân”. Bao gồm: đảm bảo chân hàng (tạo nguồn, mua sắm), vận chuyển và các yếu tố liên quan tập kết tại địa điểm chỉ định sẵn sàng cho tiêu dùng sản xuất, bán hàng.

Ở góc độ tiếp cận (2): logistics bao gồm “toàn bộ các hoạt động nhằm tiếp nhận, lưu chuyển, chuyển đưa vật chất kỹ thuật, hàng hóa từ nguồn cung cấp (địa điểm cung cấp) đến địa điểm chỉ định sẵn sàng cho tiêu dùng sản xuất hoặc bán hàng”. Bao gồm: các hoạt động giao nhận, vận chuyển kho bãi, bảo quản, lưu kho trung chuyển, phân loại hàng hóa, thủ tục thông quan, bốc xếp, quản trị hàng trên đường đi,... trên dòng vận động vật chất của hàng hóa từ nơi giao dịch đến nơi nhận cuối cùng các yếu tố có liên quan (không quan tâm đến tạo nguồn, mua sắm, bán hàng).

Trong trường hợp này, chúng ta lựa chọn tiếp cận nghiên cứu trình bày logistics theo quan điểm (2) - logistics là một phần tử (thành tố) cấu thành chuỗi cung ứng.

Với tư cách là một thành tố quan trọng cấu thành chuỗi cung ứng, bản chất kinh tế của logistics có thể được xác định là: “Đảm bảo các điều kiện cần và đủ cho các hoạt động vận chuyển, giao, nhận hàng hóa, vật chất kỹ thuật cùng các yếu tố liên quan từ nơi cung cấp đến nơi được chỉ định để thỏa mãn nhu cầu sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng cá nhân trong chuỗi cung ứng”.

Với tư cách là một thành tố quan trọng của chuỗi cung ứng, đặc điểm của chuỗi cung ứng liên kết các bên tham gia cung ứng theo chuỗi đầu cuối, logistics cũng hoạt động vận hành theo chuỗi, qua đó hình thành các chuỗi logistics trong thực tiễn và trở thành đối tượng quan sát của lý thuyết logistics. Cung ứng có các loại chuỗi nào thì logistics cũng có các loại chuỗi đó (tham khảo quan sát logistics và chuỗi logistics đã trình bày về chuỗi cung ứng ở các mục khác của tài liệu này).

Chuỗi cung ứng toàn cầu (global supply): chuỗi logistics toàn cầu.

Chuỗi cung ứng giữa các doanh nghiệp và quá trình sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp (supply chain): chuỗi logistics giữa các doanh nghiệp và quá trình sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp.

Quan sát chuỗi logistics từ góc độ doanh nghiệp, chuỗi logistics cho thấy doanh nghiệp quan sát thường được tích hợp từ ba đoạn chuỗi thành phần:

- Chuỗi logistics đầu vào: các hoạt động logistics từ nguồn (địa điểm) cung cấp đầu tiên đến nơi (địa điểm) tiếp nhận cuối cùng theo hợp đồng mua (Địa điểm giao - vận chuyển - Địa điểm nhận của doanh nghiệp).

- Chuỗi logistics đầu ra: các hoạt động logistics bắt đầu từ nơi (địa điểm) xuất hàng (kho hàng của doanh nghiệp) đến nơi (địa điểm) nhận hàng (địa chỉ nhận hàng của người mua khách hàng, chuỗi logistics trên các kênh phân phối thuộc quyền kiểm soát của doanh nghiệp, trường hợp này đúng cả trong hai góc độ quan sát cung ứng hay tiêu thụ).

– Chuỗi logistics trong nội bộ doanh nghiệp: các hoạt động logistics trên dòng vận động của vật chất kỹ thuật, hàng hóa giữa các bộ phận cơ hữu của doanh nghiệp phục vụ nhu cầu tiêu dùng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp quan sát (Kho đầu vào - Chuẩn bị - Vận chuyển - Chuyển giao - Kho thành phẩm đầu ra).

Các hoạt động mang tính nghiệp vụ logistics cơ bản thường được xác định là [\[1\]](#).

(1) Nhóm các hoạt động vận tải (vận chuyển) thuần túy chuyên chở hàng hóa gồm:

- Vận tải đường biển;
- Vận tải đường sắt;
- Vận tải đường sông, sông pha biển;
- Vận tải đường biển;
- Vận tải đường không;
- Vận tải đa phương thức;
- Chuyển phát.

(2) Nhóm các hoạt động hỗ trợ vận tải, gồm:

- Xếp dỡ hàng hóa;
- Kho bãi;
- Môi giới vận tải hàng hóa;
- Chuẩn bị chứng từ vận tải;
- Đại lý vận tải hàng hóa;
- ...

(3) Nhóm các hoạt động liên quan đến các điều kiện, thủ tục bắt buộc theo thông lệ hoặc pháp luật trong vận tải, chuyển giao:

- Làm thủ tục hải quan và thông quan;
- Kiểm tra vận đơn;

- Kiểm định hàng hóa;
- Lấy mẫu và xác định trọng lượng;
- Giao hàng;
- Nhận hàng và chấp nhận hàng;
- Phân tích và kiểm định kỹ thuật;
- ...

(4) Nhóm các hoạt động hỗ trợ bán buôn, bán lẻ (có thể được xem là tiếp tục quá trình sản xuất trong khâu lưu thông), gồm:

- Quản lý hàng lưu kho trên đường vận chuyển;
- Thu gom hàng hóa;
- Phân loại hàng hóa;
- Dán nhãn hàng hóa, ghi ký mã hiệu;
- Tập hợp hàng hóa;
- Bảo quản hàng hóa;
- Đóng gói hàng hóa;
- ...

(5) Nhóm các hoạt động hỗ trợ thực hành logistics:

- Bao thầu thay mặt chủ hàng thực hiện các hoạt động nghiệp vụ logistics từ cấp độ thấp đến cao; từ một, hai nghiệp vụ đến từ A-Z (3PL);
- Tư vấn cho chủ hàng;
- Giám sát vận hành (4PL);
- Thông tin;
- ...

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của các nền kinh tế, quy mô trao đổi hàng hóa, vật chất kỹ thuật trên phạm vi toàn thế giới giữa các nền kinh tế, giữa và trong nội bộ các doanh nghiệp ngày càng lớn. Danh mục

hàng hóa ngày càng dài, rộng, đa dạng và phức tạp. Khoảng cách giữa các điểm đi và đến của hàng hóa trong chuỗi cung ứng thường rất xa. Thực tế này quy định đặc điểm hoạt động mới của chuỗi cung ứng đồng thời tính chất, vai trò mới của chuỗi logistics, hoạt động logistics. Nhằm đảm bảo tính chuyên nghiệp và hiệu quả trong thực hành logistics trong hoạt động logistics đã xuất hiện “logistics trong” và “logistics ngoài”.

“Logistics trong” là việc các doanh nghiệp quan sát tự mình tổ chức, thực hiện các hoạt động logistics của mình, thường được gọi là logistics bên thứ nhất (1PL).

“Logistics ngoài” là phương thức thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của logistics bằng cách tự mình thực hiện với thuê dịch vụ logistics trên thị trường hoặc thuê toàn bộ dịch vụ logistics trên thị trường. Thường có các logistics ngoài:

(1) Logistics bên thứ 2 (2PL): doanh nghiệp quan sát tự mình quản lý, thực hiện các chức năng nhiệm vụ thỏa mãn nhu cầu logistics của mình. Đồng thời thuê ngoài các dịch vụ logistics cụ thể (thuê phương tiện, thiết bị, kho bãi hay một số dịch vụ cơ bản khác).

(2) Logistics bên thứ 3 (3PL hoặc TPL): có thể được gọi là logistics theo hợp đồng. Về cơ bản, doanh nghiệp sẽ ký hợp đồng thuê đơn vị đối tác chuyên nghiệp trong lĩnh vực logistics thực hiện toàn bộ các chức năng, nhiệm vụ logistics phát sinh của doanh nghiệp mình hay theo danh mục cơ bản có chọn lọc [3].

(3) Logistics bên thứ 4 (4PL hay FPL): về cơ bản toàn bộ chức năng nhiệm vụ logistics của doanh nghiệp quan sát sẽ được thực hiện bởi bên thứ 3 và sẽ được kiểm soát bởi bên thứ 4 với tư cách tổng giám sát [18].

5.2. DỊCH VỤ LOGISTICS

Nhu cầu thuê Logistics ngoài đã và đang ngày càng cao. Điều này dẫn đến sự phát triển mạnh mẽ của các dịch vụ logistics được cung cấp bởi các doanh nghiệp chuyên môn hóa kinh doanh dịch vụ logistics trên thị trường, cũng như sự phát triển ngày càng mạnh mẽ của các doanh

ngành kinh doanh dịch vụ logistics. Dịch vụ logistics và kinh doanh dịch vụ logistics đã được thể chế hóa và tạo điều kiện phát triển vô cùng mạnh mẽ.

Ở Việt Nam, dịch vụ logistics được hiểu là “Hoạt động thương mại, theo đó, thương nhân tổ chức thực hiện một hoặc nhiều công việc bao gồm: nhận hàng, vận chuyển, lưu kho, lưu bãi, làm thủ tục hải quan, các thủ tục giấy tờ khác, tư vấn khách hàng, đóng gói bao bì, ghi ký mã hiệu, giao hàng hoặc các dịch vụ khác có liên quan đến hàng hóa theo thỏa thuận với khách hàng để hưởng thù lao” (Luật Thương mại 2005) [27].

Hiện nay, danh mục 17 loại kinh doanh dịch vụ logistics đã được Chính phủ ban hành theo Nghị định 163/2017/NĐ-CP ngày 30/12/2017.

Cần thiết phân định minh bạch: logistics và dịch vụ logistics. Về cơ bản, logistics được quan sát như một hoạt động, một phần tử (một thành tố) cần thiết của chuỗi cung ứng. Luôn luôn và gắn bó mật thiết với chuỗi cung ứng không thể thiếu. Có thể được chủ hàng thực hiện (logistics trong) hoặc thuê ngoài (logistics ngoài).

Dịch vụ logistics có thể được quan sát như là một hoạt động hoặc một sản phẩm được tạo ra thông qua hoạt động để cung ứng cho người có nhu cầu. Hoạt động tạo ra sản phẩm này do người được chủ hàng thuê thực hiện (logistics ngoài) không bao gồm logistics trong và có thể hoặc không trong chuỗi cung ứng.

Khi nghiên cứu logistics trong chuỗi cung ứng người ta quan niệm hoạt động logistics là hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp thương mại. Còn dịch vụ logistics ngoài là hoạt động thương mại của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ.

Danh mục 17 loại kinh doanh dịch vụ logistics (Nghị định 163/2017/NĐ-CP-Ngày 30/12/2017) [1]:

1. Dịch vụ xếp dỡ container, trừ dịch vụ cung cấp tại các sân bay;
2. Dịch vụ kho bãi container, thuộc dịch vụ hỗ trợ vận tải biển;

3. Dịch vụ kho bãi, thuộc dịch vụ hỗ trợ mọi phương thức vận tải;
4. Dịch vụ chuyển phát;
5. Dịch vụ đại lý vận tải hàng hóa;
6. Dịch vụ đại lý làm thủ tục hải quan (bao gồm cả dịch vụ thông quan);
7. Các dịch vụ khác, bao gồm các loại hoạt động; kiểm tra vận đơn, dịch vụ môi giới vận tải hàng hóa, kiểm định hàng hóa, dịch vụ lấy mẫu và xác định trọng lượng, dịch vụ nhận và chấp nhận hàng hóa, dịch vụ chuẩn bị chứng từ vận tải;
8. Dịch vụ hỗ trợ bán buôn, bán lẻ bao gồm cả hoạt động quản lý hàng lưu kho, thu gom, tập hợp, phân loại hàng hóa và giao hàng;
9. Dịch vụ vận tải hàng hóa, thuộc dịch vụ vận tải biển;
10. Dịch vụ vận tải hàng hóa, thuộc dịch vụ vận tải đường thủy nội địa;
11. Dịch vụ vận tải hàng hóa, thuộc dịch vụ vận tải đường sắt;
12. Dịch vụ vận tải hàng hóa, thuộc dịch vụ vận tải đường bộ;
13. Dịch vụ vận tải hàng không;
14. Dịch vụ vận tải đa phương thức;
15. Dịch vụ phân tích và kiểm định kỹ thuật;
16. Các dịch vụ hỗ trợ vận tải khác;
17. Các dịch vụ khác do thương nhân dịch vụ logistics và khách hàng thỏa thuận phù hợp với nguyên tắc cơ bản của Luật Thương mại.

Dịch vụ logistics, cung ứng dịch vụ logistics cho các doanh nghiệp sản xuất, doanh nghiệp thương mại. Lưu ý rằng, để hoạt động cung ứng dịch vụ logistics cho các doanh nghiệp khác thì chính doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics cũng thực hành các hoạt động logistics đáp ứng nhu cầu về logistics của chính mình. Logistics, chuỗi logistics, kinh doanh dịch vụ logistics là hiện thực khách quan.

Quản trị logistics, quản trị chuỗi logistics hay quản trị kinh doanh dịch vụ logistics là sự tác động có chủ đích của con người vào hiện thực khách quan. Do vậy, khi nghiên cứu trình bày về hiện thực khách quan,

sự vật hay tác động của con người đến sự vật, hiện thực khách quan đó cần có sự quan sát, trình bày nội dung tương thích một cách khoa học. Ví dụ:

- Khi nói đến logistics người ta tập trung vào việc nhận diện (khái niệm, bản chất), vào nội dung, nội hàm logistics, phương thức vận động, nhân tố ảnh hưởng đến quá trình và kết quả.

- Khi nói đến về quản trị logistics, người ta thường tập trung vào các mục tiêu tác động, phương thức và công cụ tác động để điều khiển xu hướng hoạt động, phát triển của nó hướng đích theo phạm vi toàn thể hay từng bộ phận hợp thành nội hàm logistics.

- Khi nói đến về kinh doanh hay quản trị kinh doanh dịch vụ logistics cũng tương tự như đã trình bày trên đây.

6. THÔNG TIN TRONG CHUỖI CUNG ỨNG

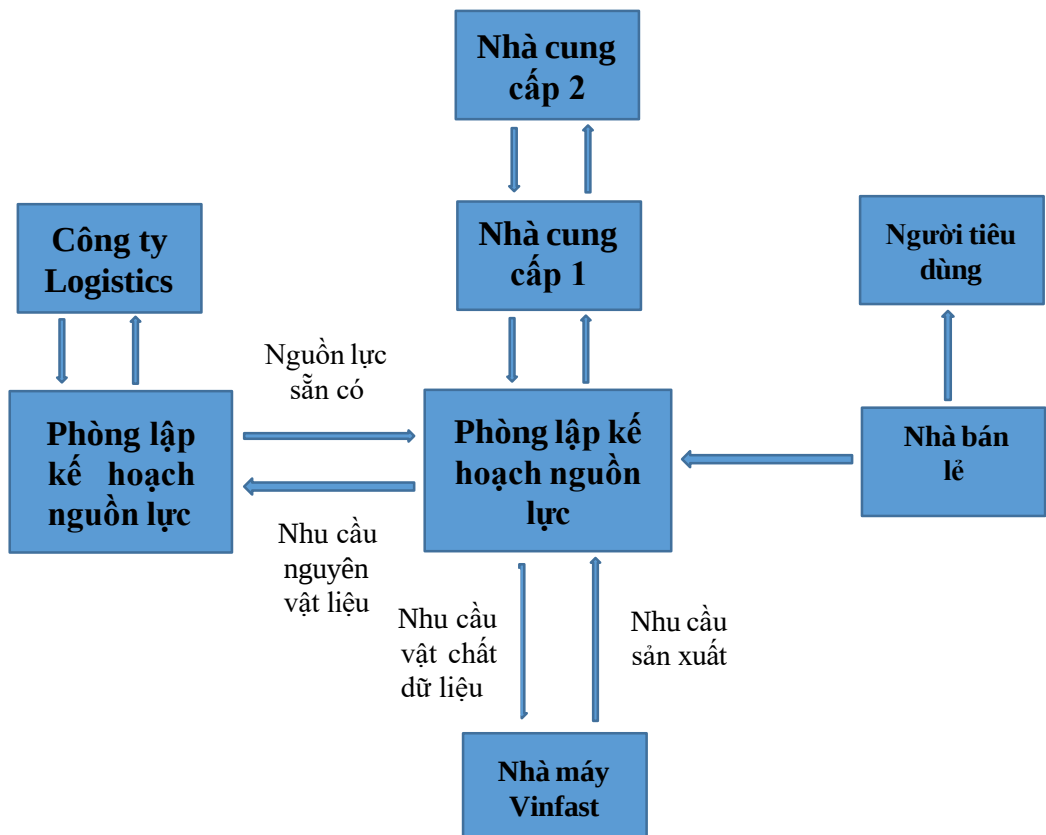
Ai cũng biết rằng, trong đời sống xã hội và trong hoạt động kinh doanh, thông tin có vai trò đặc biệt. Thông tin là một phạm trù, một lĩnh vực hoặc một hoạt động có nội hàm rất đa dạng, phong phú. Khái niệm thông tin có ý nghĩa khác nhau trong các bối cảnh khác nhau. Liên quan đến các khái niệm ràng buộc, giao tiếp, thông tin kiểm soát, dữ liệu, hình thức, giáo dục, kiến thức, ý nghĩa, hiểu biết, kích thích tinh thần, mô hình, nhận thức, đại diện và độ bất định/độ đo thông tin về chất lượng và quy mô [33].

Có thể trong một số yêu cầu cụ thể liên quan đến bối cảnh khác nhau, toàn bộ các khía cạnh nội dung trên đều có giá trị cụ thể trong quá trình quan sát, nghiên cứu vận hành chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, thông tin rất cần thiết trong các quyết định quản lý, quản trị chuỗi cung ứng nói chung và chuỗi cung ứng doanh nghiệp nói riêng. Từ góc độ này, thông tin có thể được hiểu là “câu trả lời cho một câu hỏi cụ thể” [34] về hoạt động cung ứng. Các thông tin cần được thu thập, phân loại, xử lý, phân tích, lưu trữ để đưa ra các quyết định từ cấp chiến lược, cấp chiến thuật, cấp tác nghiệp trong hoạt động vận hành chuỗi cung ứng luôn là cực kỳ lớn. Bên cạnh đó, chuỗi cung ứng hoạt động dưới dạng liên kết chặt chẽ, tác động theo dây domino, mỗi đứt đoạn dù nhỏ nhất trong toàn chuỗi (nguồn cung, vận chuyển, lỗi sai lệch về loại hàng hóa, chất lượng, khối lượng, thời gian...) đều có thể dẫn đến hậu quả mang tính dây chuyền cho từng thành viên cụ thể và tất cả các thành viên trong chuỗi. Từ đó, thông tin đầu vào của chuỗi cung ứng (dự báo), thông tin theo thời gian thực trong vận hành... đều có giá trị đặc biệt.

Từ khái quát trên cho thấy vai trò đặc biệt quan trọng của thông tin trong tổ chức, quản trị và vận hành chuỗi cung ứng ở tất cả các cấp, các đoạn chuỗi và các yếu tố cấu thành chuỗi cung ứng. Điều này quy định thông tin và đảm bảo thông tin cho hoạt động chuỗi cung ứng một mặt được xác định là nội hàm mang tính cơ hữu cần được nghiên cứu và

thực hành của chuỗi cung ứng. Mặt khác, thông tin đã và đang trở thành một loại hàng hóa dịch vụ được quan tâm ngày càng sâu sắc trong tổ chức, quản trị và vận hành chuỗi cung ứng.

Tùy thuộc các doanh nghiệp tham gia chuỗi cung ứng có thể tự đảm bảo đáp ứng nhu cầu thông tin của mình trong lĩnh vực này. Hoặc có thể thuê (mua) dịch vụ thông tin từ các tổ chức, doanh nghiệp bên ngoài. Có rất nhiều nội dung liên quan đến hoạt động này trong cung ứng. Tuy nhiên, một trong số đó là thiết kế và điều khiển dòng thông tin kinh doanh cốt lõi. Có thể ví dụ qua dòng thông tin và nội dung cơ bản của thông tin của Vinfast (Hình 6.1).



Hình 6.1: Dòng thông tin trong chuỗi cung ứng của Vinfast [14]

7. CHUỖI CUNG ỨNG VÀ THƯƠNG MẠI

Trước hết, cần khẳng định rằng, cung ứng, chuỗi cung ứng và thương mại là những lĩnh vực, phạm trù lý thuyết khác nhau, có đối tượng, mục tiêu và phương thức vận hành tương đối khác nhau. Chuỗi cung ứng theo góc độ nghiên cứu là quá trình đảm bảo vật chất kỹ thuật và các yếu tố khác cho nhu cầu của con người và hoạt động của họ trong đời sống xã hội, được phát triển theo quá trình nhận thức, hiểu biết của con người và yêu cầu từ thực tiễn về cung ứng. Lý thuyết thương mại nghiên cứu phân tích quá trình trao đổi, đáp ứng nhu cầu vật chất kỹ thuật và các yếu tố khác của con người và hoạt động của họ từ góc độ nghiên cứu, phân tích hành vi, quá trình và phương thức trao đổi của con người thông qua vật trung gian là đồng tiền trên thị trường - thực hiện giá trị hàng hóa, sản phẩm.

Dù góc độ, mục tiêu, cách thức tiếp cận giải quyết các vấn đề tương thích với góc độ tiếp cận khác nhau nhưng về cơ bản, sự vật và thực tiễn khách quan được quan tâm là một nên có nhiều điểm tương đồng, thậm chí trùng khớp lẫn nhau.

Bản chất kinh tế của chuỗi cung ứng là đảm bảo các điều kiện vật chất kỹ thuật và yếu tố khác cho sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng cá nhân. Bản chất của thương mại là thực hiện giá trị của hàng hóa trên thị trường thông qua mua bán. Nhưng dường như thương mại được mô tả theo góc độ này để phân biệt với hoạt động cung ứng chỉ phản ánh bên ngoài của nội hàm sâu xa hơn, mang tính bản chất hơn là biểu hiện thực hành cung ứng thông qua trao đổi bằng tiền. Nghĩa là không có trao đổi cung ứng lẫn nhau trong một môi trường kinh tế xã hội phát triển chuyên môn hóa thì liệu có hoạt động và hành vi thương mại? Bản thân lý thuyết thương mại đã phát triển trên nền tảng thừa nhận chính nhu cầu của khách hàng (cả cung ứng hay cần được cung ứng) là yếu tố then chốt, quyết định cho các hoạt động mua bán hàng hóa trên thị trường cũng như là cơ sở cho sự tồn tại của các nhà thương mại (người kinh doanh

thương mại). Ngược lại, nếu không có thương mại và các hoạt động thương mại, dưới điều kiện của nền kinh tế thị trường, cung ứng và chuỗi cung ứng sẽ được thực hiện, vận hành theo phương thức nào? Liệu có thể không thông qua mua/bán (hoạt động thương mại)? Những điểm giống và khác nhau giữa lý thuyết chuỗi cung ứng và thương mại có thể có rất nhiều. Trong đó có thể mô tả một cách giản đơn một số khía cạnh đáng quan tâm được liệt kê ở Bảng 7.1.

Từ phân tích trên đây, có thể nhận thấy một số chỉ dẫn cần lưu ý khi nghiên cứu và thực hành chuỗi cung ứng:

- Trong lý thuyết chuỗi cung ứng và thương mại hiện nay (đặc biệt lý thuyết marketing), bản chất của cung ứng (chuỗi cung ứng) và thương mại dường như được xem là điều “ai cũng biết”, không cần nhắc lại. Nếu có thường chỉ trình bày khi nghiên cứu từ góc độ kinh tế. Còn từ góc độ kinh doanh thường bỏ qua không trình bày lại.

- Từ rất lâu, các khía cạnh trước đây được xem là “đặc điểm” riêng của lĩnh vực thương mại hay cung ứng đã được tiếp cận, vận dụng xử lý một cách hợp lý; hay nói cách khác là đã được tích hợp nghiên cứu, trình bày nội dung của cả cung ứng (chuỗi cung ứng) và thương mại. Tùy thuộc vào mục tiêu, ngữ cảnh cụ thể mà trình bày vấn đề chuỗi cung ứng hay thương mại đối với một nội dung cụ thể (nguồn cung, đảm bảo nguồn cung, môi trường thương mại, thuận lợi hóa thương mại, thương mại tự do hóa toàn cầu,...). Chú ý rằng, việc “nâng cấp từ lý thuyết cung ứng lên lý thuyết chuỗi cung ứng cũng bắt đầu từ việc xử lý các khó khăn đến từ bán hàng trong hoạt động thương mại (khó khăn, hạn chế tiếp cận thỏa mãn, đáp ứng nhu cầu khách hàng khi vận hành hoạt động cung ứng do kho bán hàng chỉ dẫn cần tiếp cận cung ứng theo chuỗi, từ điểm bắt đầu đến tận người tiêu thụ cuối cùng).

Logistics với ý nghĩa vận tải, giao nhận, kho vận vốn không phải là mới. Lý thuyết cung ứng và thương mại đều đã đề cập đến nó với tư cách là hoạt động phụ trợ. Nhưng “bổng” trở thành đặc biệt quan trọng, một bộ phận cấu thành song hành quan trọng trong chuỗi cung ứng, được tách ra để nghiên cứu và trình bày riêng. Được xem là đặc điểm

nổi bật của lý thuyết chuỗi cung ứng. Một “khác biệt” rõ nhất khi phân định lý thuyết chuỗi cung ứng và lý thuyết thương mại. Tuy nhiên, logistics không phải là của “riêng” của chuỗi cung ứng. Nó cần được xem là một nội dung quan trọng của lý thuyết thương mại hiện đại. Thực hành thương mại hay chuyên viên thương mại cũng cần hiểu biết, có kiến thức cơ bản về nó. Dù rằng, logistics yêu cầu có các chuyên viên chuyên môn trong lĩnh vực này.

Bảng 7.1: Một số khía cạnh được xem là giống và khác nhau khi quan sát chuỗi cung ứng và thương mại

CHUỖI CUNG ỨNG	THƯƠNG MẠI
1. <i>Bản chất</i>: đảm bảo các điều kiện vật chất kỹ thuật cho sản xuất, kinh doanh, tiêu dùng trên chuỗi cung ứng. 2. <i>Mục tiêu</i>: cung cấp đáp ứng (một cách hiệu quả nhất) cho nhu cầu sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng cá nhân trong xã hội. 3. <i>Phương thức</i>: (1) Tự cung tự cấp. (2) Vận hành trực tiếp chuỗi cung ứng nội bộ trong tiến trình sản xuất. (3) Thông qua mua/bán vật tư kỹ thuật và hàng hóa trên thị trường đoạn chuỗi cung ứng đầu vào và đầu ra (mượn lý thuyết và vận hành thương mại để thực hiện). Logistics: đặc biệt quan tâm, một chức năng, nhiệm vụ, bộ phận cấu thành quan trọng của lý thuyết chuỗi cung ứng. Đến mức tách riêng ra để nghiên cứu, thực hiện.	1. <i>Bản chất</i>: thực hiện giá trị hàng hóa trên chuỗi lưu thông, thị trường (H-T) (T-H) (H-T-H) (T-H-T). 2. <i>Mục tiêu</i>: bán/mua hàng (một cách tốt nhất) 3. <i>Phương thức</i>: trao đổi hàng hóa thông qua đồng tiền. Thực hành hoạt động mua/bán hàng hóa trên chuỗi lưu thông, thị trường (mượn lý thuyết cung ứng, chuỗi cung ứng về đảm bảo, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng để vận hành tốt hoạt động bán hàng trong thương mại). Logistics: mức độ quan tâm hạn chế, một số trường hợp xem như ngoại lai, ngoài đối tượng nghiên cứu của lý thuyết thương mại. Dù luôn hiện diện trong hoạt động mua - bán như

4. <i>Đối tượng ứng dụng đặc trưng:</i> các đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực sản xuất (doanh nghiệp sản xuất). 5. <i>Tính phổ biến:</i> Được nghiên cứu và trình bày cả trong lĩnh vực sản xuất và thương mại. 6. <i>Hàng hóa:</i> - Mua vào: phù hợp với yêu cầu sản xuất, quy trình sản xuất, tốt cho sản xuất, chế tạo (nguyên vật liệu). - Bán ra: phù hợp với nhu cầu thị trường (hàng hóa được sản xuất). 7. <i>Kinh doanh:</i> - Cơ bản không có đơn vị kinh doanh, chuyên kinh doanh hoạt động cung ứng. - Đơn vị kinh doanh dịch vụ cung ứng (logistics) lại được xác định thuộc nhóm hoạt động thương mại (doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics). 8. <i>Nhân lực:</i> - Yêu cầu cao về kiến thức công nghệ, kỹ thuật, kỹ năng sản xuất và hiểu biết về thương mại (mua/bán). - Yêu cầu cao về kiến thức công nghệ, kỹ thuật vận tải (đối với doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics).	một yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp (gián tiếp). 4. <i>Đối tượng ứng dụng đặc trưng:</i> các đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực thương mại (doanh nghiệp thương mại). 5. <i>Tính phổ biến:</i> được nghiên cứu và trình bày cả trong lĩnh vực thương mại và sản xuất. 6. <i>Hàng hóa:</i> - Mua vào: phù hợp yêu cầu bán ra. - Bán ra: phù hợp nhu cầu thị trường (tuy hai mà một, mua bán cùng loại hàng hóa). 7. <i>Kinh doanh:</i> - Các đơn vị kinh doanh thương mại (chuyên mua vào bán ra kiếm lời). - Các đơn vị kinh doanh dịch vụ logistics (các đơn vị tham gia hoạt động thương mại). 8. <i>Nhân lực:</i> - Yêu cầu cao về kiến thức, kỹ năng thương mại (mua/bán) và hiểu biết về sản phẩm và tính năng sử dụng đối với sản phẩm là vật tư kỹ thuật. - Yêu cầu cao về kiến thức công nghệ kỹ thuật vận tải (đối với doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics).
---	--

Cùng với vai trò đặc biệt quan trọng của logistics trong vận hành chuỗi cung ứng, điểm khác biệt dường như là chủ yếu so với lý thuyết thương mại và sự tương đồng gần như là cùng một nội dung hoạt động với hoạt động cơ bản trong thương mại (hoạt động mua và bán ở hai

chuỗi cung ứng đầu vào và cung ứng đầu ra, ngoại trừ chuỗi cung ứng nội bộ), lý thuyết chuỗi cung ứng hiện nay đang gặp vấn đề trong trình bày các nội dung cơ bản.

Trọng tâm lý thuyết chuỗi cung ứng dường như tập trung vào xử lý hai nội dung quan trọng mà nếu không xử lý tốt sẽ dẫn đến nhầm lẫn giữa cung ứng và thương mại:

(1) Lý thuyết về logistics và kinh doanh dịch vụ logistics;

(2) Lý thuyết về đoạn chuỗi cung ứng nội bộ phản ánh nội hàm của cung ứng là đảm bảo vật chất kỹ thuật các yếu tố khác của quá trình sản xuất theo quy trình sản xuất mà không xuất hiện các yếu tố mua/bán của thương mại. Lý thuyết cung ứng về đoạn chuỗi này đã được phát triển từ rất lâu và đã đạt được đến trình độ cao trong các chương trình nghiên cứu và đào tạo kinh doanh sản xuất (công nghiệp, kinh tế công nghiệp, quản trị doanh nghiệp công nghiệp).

Nếu tạm gác lại bản chất kinh tế của chuỗi cung ứng, trình bày một cách đơn giản lý thuyết và mô tả vận hành hai đoạn chuỗi cung ứng đầu vào và chuỗi cung ứng đầu ra trong toàn bộ chuỗi cung ứng doanh nghiệp thì đó là các hoạt động thương mại (hoạt động mua và hoạt động bán của doanh nghiệp sản xuất cũng như của một doanh nghiệp kinh doanh thương mại (doanh nghiệp thương mại)). Những khía cạnh phân tích này chỉ dẫn đến những lưu ý quan trọng trong đào tạo và tuyển dụng nhân lực trong kinh doanh:

– Nhân lực logistics hoạt động trong chuỗi cung ứng doanh nghiệp có sự khác biệt đủ lớn với nhân lực hoạt động trong hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics.

– Nhân lực hoạt động trong chuỗi cung ứng nội bộ doanh nghiệp có đặc điểm khác biệt đủ lớn so với nhân lực hoạt động trong đoạn chuỗi cung ứng đầu vào và đoạn chuỗi cung ứng đầu ra của chuỗi cung ứng doanh nghiệp.

Sự khác biệt này đều đến từ đặc điểm môi trường hoạt động cụ thể và yêu cầu hiểu biết khác nhau về kiến thức, kỹ năng được đào tạo, huấn

luyện và thực hành về công nghệ kỹ thuật sản xuất, công nghệ kỹ thuật vận tải, kinh tế, kinh doanh và mua/bán hàng hóa trên thị trường.

Do vậy, cần xác định mục tiêu đào tạo và tuyển dụng. Lựa chọn hợp lý các kiến thức, kỹ năng cũng như khối lượng kiến thức và quỹ thời gian phân bổ cho mỗi loại kiến thức kỹ thuật công nghệ sản xuất, kỹ thuật công nghệ vận tải và kinh doanh, mua/bán hàng hóa (thương mại) sẽ cung cấp cho người học trong khóa đào tạo đáp ứng nhu cầu tuyển dụng thực tế của doanh nghiệp. Đặc biệt khi các cơ sở đào tạo thực hành phương thức đào tạo theo địa chỉ, định hướng ứng dụng.

Quan sát từ góc độ đào tạo, từ các khía cạnh phân tích trên, có thể có chỉ dẫn cho phát triển nguồn nhân lực cho chuỗi cung ứng và logistics:

- Tùy thuộc vào vị trí cụ thể, nhân lực chuỗi cung ứng và logistics nên được đào tạo cho các vị trí khác nhau trong chuỗi với cấp trình độ (quản trị viên các cấp, quản trị viên cấp trung, cấp thấp, nhân viên, kỹ thuật viên, công nhân) khác nhau với yêu cầu về hiểu biết, kiến thức, kỹ năng,... khác nhau một cách hợp lý.

- Quản trị viên cấp cao, cấp trung quản trị vận hành chuỗi: cần kiến thức sâu về quản trị, kỹ thuật công nghệ, logistics và thương mại. Riêng với kinh doanh dịch vụ logistics cần kiến thức sâu về quản trị, kỹ thuật công nghệ vận tải, thương mại dịch vụ, hiểu biết về hàng hóa vận chuyển và các yếu tố khác liên quan đến hoạt động logistics, kỹ năng quản trị.

- Quản trị viên cấp thấp, chuyên viên chuyên môn: cần hiểu biết toàn diện về quản trị chuỗi cung ứng doanh nghiệp, logistics, hoạt động thương mại, có kiến thức đủ tốt về kỹ thuật công nghệ, kỹ thuật công nghệ vận tải, thương mại, hàng hóa vật tư kỹ thuật,... liên quan trực tiếp đến vị trí hoạt động ở các đoạn chuỗi (đầu vào, nội bộ, đầu ra) và kỹ năng quản trị tương thích.

- Nhân viên cung ứng, nhân viên chuyên môn, công nhân hoạt động trong chuỗi cung ứng và logistics (nhân viên cung ứng nội bộ, nhân viên mua sắm, nhân viên bán hàng, nhân viên kho hàng, nhân viên

giao nhận, vận hành trang thiết bị vận tải,...) cần hiểu biết ở mức độ phù hợp về logistics và chuỗi cung ứng, hiểu biết tốt về môi trường và hoạt động của doanh nghiệp nơi mình công hiến. Có kiến thức vừa đủ theo chuyên môn sâu phù hợp với vị trí làm việc. Đặc biệt yêu cầu kỹ năng cao để thực hiện công việc cụ thể.

Tương ứng với yêu cầu hiểu biết, kiến thức, kỹ năng đối với nhân lực ở các cấp quản trị, vận hành trên vị trí làm việc cần thiết:

- Đánh giá nguồn nhân lực đảm bảo cung ứng cho hoạt động của chuỗi cung ứng doanh nghiệp, logistics và kinh doanh dịch vụ logistics một cách chính xác, hợp lý. Bao gồm đánh giá nhân lực nội tại của doanh nghiệp từ tổng thể đến cụ thể, chất lượng, trình độ đáp ứng yêu cầu, số lượng tương ứng với ba loại nhân lực trên. Từ đó, xác định chính xác, hợp lý nhu cầu tuyển dụng và đào tạo, bồi dưỡng cũng như bố trí nhân lực.

- Đào tạo, bồi dưỡng nhân lực cũng cần dựa trên hai đặc điểm của ba loại nhân lực trên đây. Các cơ sở đào tạo nên xác định rõ mình sẽ đào tạo loại nhân lực nào (bậc cao học, đại học, cao đẳng nghề, trung cấp nghề, công nhân kỹ thuật), cho chuyên môn vị trí cụ thể nào (Quản trị (chuỗi cung ứng doanh nghiệp, chuỗi cung ứng đầu vào, chuỗi cung ứng nội bộ, chuỗi cung ứng đầu ra, kinh doanh dịch vụ logistics) hoạt động chuyên môn tương ứng với các chức năng, nhiệm vụ cụ thể theo vị trí trong chuỗi cung ứng, logistics và kinh doanh dịch vụ logistics) đây được xem như một trong các mục tiêu xác nhận đầu ra của sản phẩm đào tạo. Từ đó, bố trí các học phần kiến thức và kỹ năng cần đáp ứng cơ bản của chương trình đào tạo một cách hợp lý và hiệu quả.

Điều đương nhiên là các cơ sở đào tạo toàn quyền lựa chọn mục tiêu, đối tượng, nội dung và phương thức đào tạo trong những tình huống cụ thể phù hợp với đặc thù của mình. Nhưng ngoài những lý do khác, gợi ý trên đây là một trong các yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực ngành logistics và chuỗi cung ứng. Đồng thời, cũng xem là giải pháp khắc phục tình trạng thừa thiếu nhân lực logistics và chuỗi cung ứng hiện nay ở Việt Nam.

8. QUẢN TRỊ KINH DOANH DỊCH VỤ LOGISTICS

8.1. DỊCH VỤ VÀ SẢN PHẨM DỊCH VỤ

Trong đời sống xã hội, con người luôn thực hiện các hoạt động sáng tạo ra “thứ gì đó” có ích để thỏa mãn nhu cầu của mình. “Thứ gì đó” là sự kết tinh giá trị của lao động - “Thứ” mang giá trị thỏa mãn nhu cầu tùy thuộc vào mục đích đã được xác định của lao động. Người ta gọi “thứ” mang giá trị đó là “sản phẩm”.

Trong thực tiễn hoạt động sản xuất, sản phẩm tồn tại dưới hai dạng thức là sản phẩm “hữu hình” và sản phẩm “vô hình” hay còn gọi là sản phẩm vật chất và sản phẩm phi vật chất (vật thể và phi vật thể).

Từ đặc trưng và đặc điểm hữu hình hay vô hình của sản phẩm, người ta phân loại, phân lớp các hoạt động sản xuất kinh doanh của nền kinh tế thành các loại, ngành khác nhau:

- Hoạt động tạo ra sản phẩm hữu hình (vật chất) thuộc các ngành sản xuất.
- Hoạt động tạo ra sản phẩm vô hình (phi vật thể) thuộc các ngành dịch vụ.

Thuộc các ngành dịch vụ trong nền kinh tế người ta phân loại thành 12 ngành (với các phân ngành cụ thể) khác nhau. Trong đó, ngành thứ 12 là ngành được xác định cho “các dịch vụ chưa được thống kê” ở 11 ngành dịch vụ đã định danh trước đó (lưu ý rằng, logistics chưa được đề cập, liệt kê như một dịch vụ có tên gọi logistics trong tài liệu này). (Bảng 8.1).

Các ngành dịch vụ thông qua các hoạt động tương thích sáng tạo ra các sản phẩm có các đặc tính chung đã được thừa nhận rộng rãi [23]; [25]:

- (1) Tính vô hình;
- (2) Tính đồng thời (quá trình sản xuất và tiêu dùng sản phẩm xảy ra đồng thời, không thể tách rời nhau);

(3) Tính không đồng nhất;

(4) Tính không thể tích trữ được (sản phẩm không thể tích trữ).

Bảng 8.1: Phân loại các ngành dịch vụ trong WTO
(Chương 17 - Hiệp định chung về thương mại dịch vụ - Phụ lục 1)

Các ngành và các phân ngành	CPC tương ứng
1. Các dịch vụ kinh doanh	
Dịch vụ chuyên ngành	
Dịch vụ máy tính và các dịch vụ có liên quan	
Dịch vụ nghiên cứu và phát triển	
Dịch vụ bất động sản	
Dịch vụ cho thuê không cần người điều khiển	
Liên quan tới tàu biển	83103
Liên quan tới máy bay	83104
...	
Các dịch vụ kinh doanh khác	
2. Dịch vụ bưu chính viễn thông	
3. Dịch vụ xây dựng và các dịch vụ kỹ thuật liên quan	
4. Dịch vụ phân phối	
Dịch vụ đại lý hoa hồng	621
Dịch vụ bán buôn	622
Dịch vụ bán lẻ	631+632
...	
5. Dịch vụ giáo dục	
6. Dịch vụ môi trường	
7. Dịch vụ tài chính	

8. Các dịch vụ xã hội và liên quan đến y tế	
9. Các dịch vụ du lịch và dịch vụ liên quan đến lữ hành	
10. Các dịch vụ giải trí, văn hóa, thể thao (ngoài dịch vụ nghe nhìn)	
11. Dịch vụ vận tải	
Dịch vụ vận tải biển	
Dịch vụ vận tải đường sông nội địa	
Dịch vụ vận tải đường không	
Dịch vụ vận tải vũ trụ	
Dịch vụ vận tải đường sắt	
Dịch vụ vận tải đường bộ	
Dịch vụ vận tải đường	
Các dịch vụ phụ trợ cho mọi phương thức vận tải	
...	
12. Các dịch vụ khác chưa được thống kê ở trên	

Chính vì sản phẩm dịch vụ là vô hình, không tồn tại dưới dạng vật chất cụ thể; đồng thời quá trình sản xuất ra nó không tách rời với quá trình tiêu dùng nó nên không thể có được cảm nhận trực quan sản phẩm dịch vụ. Người ta chỉ có thể cảm nhận, hình dung về sản phẩm dịch vụ một cách gián tiếp.

Nếu hoạt động tạo ra sản phẩm dịch vụ chỉ nhằm mục đích thỏa mãn nhu cầu cá nhân của người tạo ra nó - Tự sản tự tiêu thì vấn đề có lẽ không quá phức tạp. Không cần phải mô tả nó một cách thật rõ ràng, chỉ cảm nhận một cách “mơ hồ” là đủ .

Nhưng, trong điều kiện của nền kinh tế thị trường - một nền kinh tế phát triển dựa trên trao đổi hoạt động giữa các thực thể tồn tại trong nền kinh tế, cung cấp sản phẩm cho nhau và cho mình thông qua vật trung

gian là đồng tiền - vật ngang giá - thì rất cần sự mô tả đủ tốt để có thể định giá và ra quyết định đủ đúng khi mua - bán sản phẩm dịch vụ nào đó trên thị trường. Đặc biệt trong kinh doanh nói chung và trong hoạt động thương mại nói riêng.

Để thỏa mãn yêu cầu nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn, người ta đã tìm cách thức khác nhau nhằm mô tả tốt nhất sản phẩm dịch vụ - “Thứ gì đó mang giá trị” được đưa ra bán và mua.

Trước hết, vì sản phẩm của dịch vụ là vô hình nên người ta không thể định danh cho nó như cách đã thực hiện với sản phẩm hữu hình. Tiếp theo, vì quá trình sản xuất, tạo ra sản phẩm dịch vụ đồng thời là quá trình tiêu dùng không thể tách rời với sản phẩm mà nó tạo ra nên người ta đã về cơ bản mặc định hoạt động dịch vụ với sản phẩm mà nó tạo ra là một chỉnh thể thống nhất; được định danh chung là dịch vụ.

Trong hoạt động kinh doanh, mua bán sản phẩm của hoạt động dịch vụ, người ta thường mô tả nó qua tên gọi của hoạt động dịch vụ đó như: dịch vụ vận tải, dịch vụ phân phối, dịch vụ tài chính, dịch vụ giáo dục,....

Theo cách mô tả này, trong nghiên cứu và trong thực tiễn hoạt động kinh doanh, người ta thường quan sát nghiêng về phía dịch vụ là một hoạt động, hơn là về quan sát một sản phẩm được tạo ra từ hoạt động dịch vụ, dẫn đến hạn chế đủ lớn trong kinh doanh dịch vụ. Trong trường hợp này, có hai lưu ý:

(1) Đặc tính, đặc trưng “vô hình” của dịch vụ thực chất là đặc tính của sản phẩm được tạo ra từ hoạt động dịch vụ. Hoạt động dịch vụ không vô hình. Tương tự như vậy, đặc tính “không tích trữ được” là của sản phẩm tạo ra từ hoạt động dịch vụ. Hoạt động dịch vụ có thể tích trữ được (chuẩn bị sẵn sàng cho hoạt động tạo ra sản phẩm).

(2) Khi mô tả sản phẩm với hoạt động dịch vụ dưới cùng định danh “dịch vụ”, thường dẫn đến khả năng hạn chế không gian, ý tưởng mô tả và phát triển sản phẩm dịch vụ mới. Qua đó, hạn chế các thành công có thể đạt được trong kinh doanh dịch vụ cũng như hạn chế cách thức thiết kế và mô tả sản phẩm dịch vụ được đưa ra bán/cung ứng cho nhu cầu

thị trường. Mặc dù trong thực tế, người ta vẫn thực hành một cách tự nhiên. Mặt khác, nếu coi dịch vụ là “không thể tích trữ được” thì sẽ ảnh hưởng đến quá trình chuẩn bị các điều kiện cần và đủ cho hoạt động tạo ra sản phẩm ngay khi có nhu cầu.

Nghiên cứu, thực hành kinh doanh dịch vụ logistics cần thiết và nên quan tâm đến các khái niệm về dịch vụ sau:

(1) Theo luật giá của Việt Nam, số 16/2023/QH15 ban hành ngày 19. 6. 2023; tại điều 4, phần giải thích từ ngữ ghi rõ: [\[26\]](#)

“Điều 4. Giải thích từ ngữ

Trong luật này, các từ ngữ dưới đây được hiểu như sau:

1. Hàng hóa là sản phẩm có thể trao đổi, mua bán trên thị trường.
2. Dịch vụ là hàng hóa có tính vô hình, quá trình sản xuất và tiêu dùng không thể tách rời nhau”.

(2) Theo Philip Kotler [\[23\]](#); [\[24\]](#) có thể hiểu:

“Dịch vụ là bất kỳ hoạt động nào hay lợi ích nào mà chủ thể này có thể cung cấp cho chủ thể khác. Trong đó, đối tượng cung cấp nhất định phải mang tính vô hình và không dẫn đến chuyển đổi quyền sở hữu vật chất nào”.

(3) Theo quan điểm của McCarthy [\[5\]](#): sản phẩm có thể được hiểu là “sự thỏa mãn một nhu cầu nào đó của khách hàng”. Trong thực tế, cũng có thể được hiểu là “nguồn thỏa mãn nhu cầu của khách hàng”.

Từ các phân tích và khái niệm trên, có thể có một số nhận xét:

– Dịch vụ về cơ bản thường được nghiên cứu và trình bày với tư cách là “Thứ gì đó” được tạo ra nhằm cung ứng để thỏa mãn nhu cầu nào đó của khách hàng trên thị trường thông qua “Mua - Bán”.

– Dịch vụ có thể được quan sát, mô tả và vận dụng vào thực tiễn từ những góc độ tiếp cận, quan sát khác nhau, tùy thuộc. Thường có thể là:

(1) Hoạt động dịch vụ: hoạt động tạo ra và tiêu dùng luôn sản phẩm dịch vụ được tạo ra từ hoạt động đó.

(2) Sản phẩm dịch vụ (hàng hóa) hiển thị: nguồn thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Việc tiêu dùng sản phẩm dịch vụ được tạo ra bởi hoạt động dịch vụ mang lại lợi ích, kết quả mong đợi để thỏa mãn nhu cầu cụ thể nào đó của khách hàng. Giá trị cung ứng cụ thể của dịch vụ có thể tính toán được.

- Sản phẩm dịch vụ luôn được thiết kế trước để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu (Sản phẩm dịch vụ cơ bản thỏa mãn nhu cầu cơ bản trên nền tảng điều kiện cần và đủ cho hoạt động dịch vụ cơ bản). Nhưng có thể linh hoạt điều chỉnh tăng hay giảm giá trị cung ứng theo yêu cầu của khách hàng riêng biệt. Cá biệt hóa giá trị cung ứng.

- Không có dự trữ sản phẩm dịch vụ. Để đáp ứng kịp thời nhu cầu về sản phẩm dịch vụ khi nó xuất hiện, luôn cần chuẩn bị trước các điều kiện cần và đủ để tạo ra sản phẩm dịch vụ. Vì tiêu dùng đồng thời với sản xuất dịch vụ, điều kiện cần và đủ để kịp thời thỏa mãn nhu cầu về sản phẩm dịch vụ chính là dự trữ hoạt động dịch vụ (chuẩn bị điều kiện hoạt động) tương thích thay cho dự trữ sản phẩm dịch vụ.

- Sản phẩm dịch vụ được “bán” trước khi sản xuất (tạo ra) nó.

8.2. DỊCH VỤ LOGISTICS VÀ KINH DOANH DỊCH VỤ LOGISTICS

Kinh doanh dịch vụ logistics là việc đầu tư thời gian, tiền của, công sức vào cung ứng dịch vụ logistics để thu lợi nhuận. Dịch vụ logistics được hiểu là: “Hoạt động thương mại. Theo đó, thương nhân tổ chức thực hiện một hoặc nhiều công việc bao gồm nhận hàng, vận chuyển, lưu kho, lưu bãi, làm thủ tục hải quan, các thủ tục giấy tờ khác, tư vấn khách hàng, đóng gói bao bì, ghi ký mã hiệu, giao hàng hóa hoặc các dịch vụ khác có liên quan đến hàng hóa theo thỏa thuận với khách hàng để hưởng thù lao” [27].

Theo khái niệm này:

(1) Dịch vụ logistics được quan sát dưới góc độ thương mại, “mua bán” sản phẩm dịch vụ logistics trên thị trường. Dịch vụ logistics là hoạt động thương mại.

(2) Chủ thể cung ứng dịch vụ logistics là các thương nhân kinh doanh dịch vụ logistics.

(3) Khách thể được cung ứng dịch vụ logistics là tất cả các khách hàng có nhu cầu về sản phẩm dịch vụ logistics cần được thỏa mãn.

(4) Đối tượng (thứ gì đó) được đưa ra cung ứng là thay mặt khách hàng “làm hộ” một hoặc nhiều công việc cụ thể liên quan đến logistics để nhận thù lao. Thông qua tổ chức thực hiện các hoạt động logistics, cung ứng sản phẩm dịch vụ logistics để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Cần lưu ý rằng, nhu cầu “thuê người làm hộ” các công việc có liên quan đến hoạt động logistics chỉ là mục tiêu trung gian để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. “Thứ gì đó” khách hàng muốn mua để thỏa mãn nhu cầu của mình là sản phẩm dịch vụ logistics được tạo ra từ hoạt động logistics mà người được “thuê” thực hiện. Hoạt động đó tạo ra “nguồn thỏa mãn nhu cầu” của khách hàng. Bởi hoạt động logistics tạo ra sản phẩm dịch vụ logistics nhưng cũng đồng thời tiêu dùng luôn sản phẩm đó. Khách hàng chờ đợi thỏa mãn nhu cầu của mình qua sản phẩm dịch vụ logistics hiển thị. Tức là, các lợi ích, kết quả mong đợi từ việc tiêu dùng các sản phẩm dịch vụ logistics vốn mang tính “vô hình” đã được tạo ra trong hoạt động dịch vụ logistics.

Khách hàng không mua hoạt động dịch vụ logistics, mà họ mua sản phẩm dịch vụ logistics được tạo ra từ hoạt động dịch vụ logistics tương ứng để thỏa mãn nhu cầu của mình. Vì sản phẩm dịch vụ logistics là vô hình và được tiêu dùng ngay trong quá trình hoạt động tạo ra dịch vụ đó. Nên, “thứ gì đó” mà họ mua là sản phẩm dịch vụ logistics biểu hiện: lợi ích và kết quả mong đợi từ tiêu dùng sản phẩm dịch vụ logistics vô hình để thỏa mãn nhu cầu của mình, có thể nhận biết trực quan. Thực chất, khách hàng mua nguồn thỏa mãn nhu cầu. Đây là chi tiết quan trọng cho quan sát và quản trị kinh doanh dịch vụ logistics.

Với tư cách là một dịch vụ, dịch vụ logistics cũng mang những đặc tính cơ bản, tương tự như các loại hàng dịch vụ khác. Đồng thời, kinh doanh dịch vụ logistics cũng có những đặc điểm tương đồng và khác

biệt so với kinh doanh sản xuất (hàng hóa cứng) hay kinh doanh thương mại (kinh doanh hàng hóa cứng). Có thể so sánh tiến trình hoạt động kinh doanh giữa các nhóm này để nhận dạng:

(1) Tiến trình kinh doanh sản xuất (hàng hóa cứng)



Hình 8.1: Tiến trình kinh doanh sản xuất

- Sản phẩm được sản xuất/chế tạo hàng loạt, quy mô lớn, thường cùng một sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm.

- Sản phẩm hàng hóa có thể dự trữ chờ bán.

(2) Tiến trình kinh doanh thương mại (hàng hóa cứng)



Hình 8.2: Tiến trình kinh doanh thương mại

- Hàng hóa thường được mua hàng loạt mua buôn.

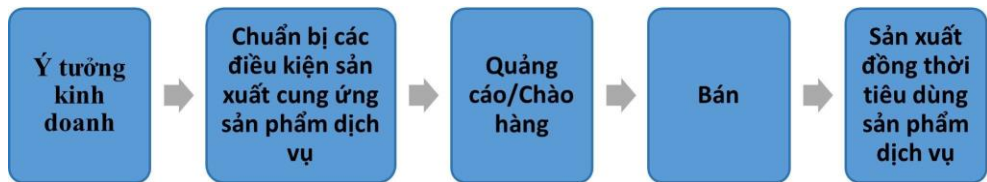
- Hàng hóa có thể bán hàng loạt bán buôn.

- Cùng một loại sản phẩm có đặc tính giống nhau (cùng loại, quy cách, chất lượng...).

- Danh mục sản phẩm hàng hóa/mặt hàng kinh doanh thường lớn, đa dạng.

- Hàng hóa sản phẩm có thể dự trữ chờ bán.

(3) Tiến trình kinh doanh dịch vụ logistics (hàng hóa mềm)



Hình 8.3: Tiến trình kinh doanh dịch vụ logistics

– Sản phẩm dịch vụ thường được sản xuất đơn chiếc, cho từng khách hàng hoặc nhóm có nhu cầu tương tự nhưng ở những lần sản xuất khác nhau. Thậm chí sản xuất theo nhu cầu cá biệt có thể cung cấp sản phẩm dịch vụ theo hướng tăng - giảm giá trị cung ứng một cách linh hoạt cho khách hàng.

Một số điểm giống và khác nhau, ngoại trừ các khía cạnh đã nêu ở trên:

*** Nhóm (1), (2):**

– Sản xuất, kinh doanh bán hàng hóa cứng, bán các sản phẩm hiện hữu, sản phẩm vật chất người mua có thể quan sát trực quan, có thể trải nghiệm khi mua lần đầu, có thể dễ dàng đổi, trả sản phẩm hàng hóa lỗi kém chất lượng.

– Rủi ro trong quá trình sản xuất kinh doanh do hàng hỏng, lỗi không hoặc ít ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích của người mua.

– Nhóm (1) bán sản phẩm mình sản xuất ra.

– Nhóm (2) mua lại sản phẩm của người khác để bán.

– Cả 2 nhóm đều sản xuất ra trước, mua trước rồi mới bán. Có hàng hóa dự trữ để bán, có sản phẩm y hệt nhau 100% để bán.

– Sản xuất, mua và tiêu dùng tách rời nhau.

*** Nhóm (3):**

– Bán sản phẩm dịch vụ logistics trước rồi mới sản xuất.

– Sản xuất ra sản phẩm dịch vụ logistics đồng thời cũng tiêu dùng luôn.

– Rủi ro (nếu xảy ra) trong quá trình sản xuất (cung ứng dịch vụ) có thể gây thiệt hại rất lớn cho không chỉ doanh nghiệp mà cho chính khách hàng (người mua).

Các đặc điểm giống và khác nhau trên đây có ảnh hưởng lớn và trực tiếp đến quản trị kinh doanh logistics về nhiều khía cạnh.

Bảng 8.2: Dịch vụ logistics quan sát theo góc độ hoạt động cung ứng dịch vụ - Sản phẩm hiển thị (lợi ích - kết quả)

Hoạt động cung ứng dịch vụ	Sản phẩm hiển thị (lợi ích - kết quả).
1. Nhóm dịch vụ vận tải	1. Nhóm các sản phẩm (lợi ích) được cung ứng.
1.1. Vận tải đường bộ	1.1. Số lượng, khối lượng (T/Km, T) hàng hóa được dịch chuyển từ A -> B bằng phương tiện vận tải bộ.
1.2. Vận tải đường sắt	1.2. Khối lượng, số lượng (T, T/Km) hàng hóa được dịch chuyển từ A -> B bằng phương tiện vận tải đường sắt.
1.3. Vận tải đường sông, sông pha biển (vận tải thủy nội địa)	1.3. Khối lượng, số lượng (T, T/Km) hàng hóa được dịch chuyển từ A -> B bằng phương tiện vận tải đường sông, sông pha biển.
1.4. Vận tải đường biển	1.4. Khối lượng, số lượng (T/Km) hàng hóa được dịch chuyển từ A -> B bằng phương tiện vận tải đường biển.
1.5. Vận tải đường không	1.5. Khối lượng, số lượng (T, T/Km) hàng hóa được dịch chuyển từ A -> B bằng phương tiện vận tải đường không.
1.6. Vận tải đa phương thức	1.6. Khối lượng, số lượng (T, T/Km) hàng hóa được dịch chuyển từ A -> B bằng nhiều loại phương tiện vận tải trên nhiều cung đường khác nhau.

Hoạt động cung ứng dịch vụ	Sản phẩm hiển thị (lợi ích - kết quả).
1.7. Chuyển phát	1.7. Vật phẩm được giao - vận chuyển - nhận đúng địa chỉ.
* Theo đặc điểm vận chuyển của hàng hóa: hàng rời, container, hàng siêu trường, siêu trọng, nhiên liệu, hóa chất, hàng cồng kềnh, đặc biệt có giá trị ...	* Khối lượng (T, T/Km) hàng hóa được chuyển từ A->B bằng một loại, nhiều loại phương tiện tương thích liên kết với yêu cầu đặc biệt, riêng có trong quá trình vận tải.
2. Nhóm các hoạt động dịch vụ hỗ trợ vận tải	2. Nhóm các sản phẩm (lợi ích) được cung ứng.
2.1. Xếp dỡ hàng hóa (cho từng loại phương tiện và điều kiện xếp dỡ cụ thể).	2.1. Khối lượng, số lượng (T, số lượng, hàng hóa) được đưa lên, xuống phương tiện vận tải bốc xếp trong kho dự trữ, lưu trữ.
2.2. Kho, bãi các loại (bãi container, kho hàng khô, kho hàng lạnh, kho dự trữ, kho lưu trữ, kho cảng vận tải, kho nội quan...	2.2. Khối lượng, số lượng (T, số lượng, hàng hóa) và thời gian lưu kho tương ứng với từng loại kho.
2.3. Môi giới vận tải hàng hóa	2.3. Kết nối thành công giữa chủ hàng (người có nhu cầu vận tải...) và chủ hãng kinh doanh vận tải, kinh doanh các dịch vụ logistics khác (thông qua giao dịch, hợp đồng vận tải, cung ứng dịch vụ logistics giữa các bên.
2.4. Chuẩn bị chứng từ vận tải	2.4. Hoàn thành bộ chứng từ vận tải đáp ứng các yêu cầu pháp lý và yêu cầu của các bên tham gia vào hoạt động vận tải cụ thể.

Hoạt động cung ứng dịch vụ	Sản phẩm hiển thị (lợi ích - kết quả).
2.5. Đại lý vận tải hàng hóa	2.5. Tự thực hiện thành công các nghiệp vụ dịch vụ vận tải của bên giao đại lý hoặc cung ứng thành công dịch vụ vận tải của các bên giao đại lý cho khách hàng.
3. Nhóm các hoạt động dịch vụ liên quan đến các điều kiện thủ tục theo thông lệ hoặc quy định pháp luật trong vận chuyển	3. Nhóm các sản phẩm (lợi ích) được cung ứng
3.1. Làm thủ tục hải quan và thông quan	3.1. Thực hiện thành công, hoàn thành các thủ tục hải quan và thông quan đảm bảo hàng hóa được tiếp tục vận chuyển theo đúng quy định pháp luật hải quan.
3.2. Kiểm tra vận đơn	3.2. Thực hiện thành công, đảm bảo vận đơn được thực hiện đúng yêu cầu, quy định, chính xác.
3.3. Kiểm định hàng hóa	3.3. Thực hiện thành công theo đúng quy định về kiểm định hàng hóa. Đảm bảo hàng hóa được kiểm định đánh giá chính xác và đầy đủ các chứng từ xác định theo yêu cầu của pháp luật về hàng hóa được kiểm định.
3.4. Lấy mẫu và xác định trọng lượng	3.4. Thực hiện thành công việc lấy mẫu và xác định trọng lượng hàng hóa theo yêu cầu và quy định. Đảm bảo chính xác, đầy đủ và có chứng từ xác nhận hợp quy.
3.5. Giao hàng	3.5. Thực hiện thành công việc giao hàng hóa cho bên nhận theo đúng yêu cầu quy định. Đảm bảo việc giao hàng đầy đủ, chính xác, kịp thời, thuận tiện.

Hoạt động cung ứng dịch vụ	Sản phẩm hiển thị (lợi ích - kết quả).
3.6. Nhận hàng và chấp nhận hàng	3.6. Thực hiện thành công việc tiếp nhận hàng hóa từ bên giao theo đúng yêu cầu quy định, kiểm đếm số lượng, kiểm tra chất lượng. Đảm bảo nhận đúng, nhận đủ, chính xác và làm các thủ tục giao nhận đúng quy định về chứng từ chấp nhận lô hàng.
3.7. Phân tích và kiểm định kỹ thuật	3.7. Thực hiện thành công việc phân tích và kiểm định kỹ thuật hàng hóa. Đảm bảo phân tích và kiểm định chính xác, khoa học các yếu tố và thông số kỹ thuật được chỉ định theo yêu cầu cụ thể. Có đủ chứng từ xác nhận hợp pháp hợp quy.
4. Nhóm các hoạt động dịch vụ hỗ trợ bán buôn, bán lẻ	4. Nhóm các sản phẩm (lợi ích) được cung ứng
4.1. Quản lý hàng lưu kho trên đường vận chuyển	4.1. Thực hiện thành công các chức năng, nhiệm vụ quản lý hàng trong kho lưu trữ. Đảm bảo sắp xếp hàng hợp lý, ghi chép đầy đủ các thông số, thông tin hàng hóa về số lượng, chất lượng, đảm bảo đầy đủ về số lượng, chủng loại, chất lượng, không thay đổi, hao hụt ngoài định mức, mất mát. Thuận lợi khi giao hàng, nhận hàng... Đảm bảo đầy đủ chứng từ xác nhận hợp quy, hợp pháp.
4.2. Bảo quản hàng hóa	4.2. Thực hiện thành công, đầy đủ các biện pháp, giải pháp kỹ thuật duy trì nguyên trạng và tình trạng kỹ thuật của hàng hóa trong kho, trên đường vận chuyển. Đảm bảo chứng từ xác nhận theo quy định.
4.3. Thu gom hàng hóa, tập hợp hàng hóa	4.3. Thực hiện thành công việc dịch chuyển hàng hóa từ những địa điểm khác nhau về nơi tập kết hàng hóa tại một địa điểm chỉ định. Đảm bảo thuận lợi cho quá trình vận tải tiếp theo, đóng gói,...
4.4. Phân loại hàng hóa	4.4. Thực hiện thành công việc lựa chọn, chia tách, sắp xếp hàng hóa theo các tiêu chí cụ thể thành các

Hoạt động cung ứng dịch vụ	Sản phẩm hiển thị (lợi ích - kết quả).
	nhóm khác nhau, tập hợp ở các khu vực khác nhau tùy thuộc vào mục đích phân loại.
4.5. Đóng gói hàng hóa	4.5. Thực hiện thành công việc đưa hàng hóa vào trạng thái được bảo quản, chứa đựng trong các loại bao bì thích hợp, chuẩn bị cho bán hàng, chuyển giao được thuận lợi.
4.6. Dán nhãn, ghi ký mã hiệu	4.6. Thực hiện thành công việc định dạng, phân biệt và nhận biết hàng hóa theo các yêu cầu thương mại và vận chuyển.
5. Nhóm các hoạt động dịch vụ hỗ trợ thực hành kinh doanh dịch vụ logistics	5. Nhóm các sản phẩm (lợi ích) được cung ứng.
5.1. Tư vấn cho chủ hàng	5.1. Tư vấn thành công việc định hướng cho khách hàng lựa chọn, sử dụng dịch vụ logistics của một nhà cung cấp dịch vụ nào đó; một phương án logistics tổng hợp hay một phương án vận tải cụ thể... (minh chứng thông qua các hợp đồng tư vấn và kết quả thực hiện nội dung tư vấn).
5.2. Tư vấn cho nhà cung ứng dịch vụ logistics	5.2. Thực hiện thành công việc định hướng cho nhà cung ứng dịch vụ logistics lựa chọn và ra quyết định một dự án kinh doanh, một phương án kinh doanh hoặc một số vấn đề, nội dung cụ thể trong hoạt động kinh doanh logistics của tổ chức đó (minh chứng thông qua hợp đồng và kết quả thực hiện nội dung tư vấn).
5.3. Thông tin	5.3. Các dữ liệu, đáp ứng nhu cầu quản trị hoạt động kinh doanh logistics. Phục vụ từ quản trị chung đến hoạt động nghiệp vụ cụ thể: hàng trên đường đi, cung - cầu logistics trên thị trường, đối thủ cạnh tranh...

Hoạt động cung ứng dịch vụ	Sản phẩm hiển thị (lợi ích - kết quả).
5.4. Bao thầu dịch vụ logistics dạng 3PL	5.4. Thực hiện thành công tất cả các khía cạnh nội dung hoạt động logistics của chủ hàng theo hợp đồng giữa hai bên chủ hàng và tổ chức cung ứng dịch vụ logistics. Đảm bảo các yêu cầu về logistics trong quá trình kinh doanh của chủ hàng một cách hiệu quả nhất phù hợp với pháp luật và hợp đồng đã ký kết.
5.5. Giám sát vận hành hoạt động cung ứng dịch vụ logistics của bên thứ 3, dạng 4PL	5.5. Thực hiện thành công chức năng, nhiệm vụ được giao của bên có nhu cầu sử dụng dịch vụ logistics để đảm bảo hoạt động logistics của họ tương thích với hợp đồng đã ký giữa bên cung ứng dịch vụ logistics dạng PL và người có nhu cầu sử dụng dịch vụ logistics được cung cấp bởi bên thứ 3 (người cung cấp dịch vụ logistics dạng 3PL).

8.3. MỘT SỐ HỢP PHẦN CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ KINH DOANH DỊCH VỤ LOGISTICS

Quản trị kinh doanh dịch vụ logistics có thể được hiểu là sự tác động có chủ đích vào hoạt động kinh doanh logistics để điều khiển có định hướng xu hướng vận động của nó nhằm đạt đến mục tiêu đã lựa chọn một cách tối ưu nhất.

Chủ thể quản trị kinh doanh dịch vụ logistics thường được xác định là các tổ chức, doanh nghiệp chuyên doanh trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ logistics của nền kinh tế. Hoạt động kinh doanh cung ứng dịch vụ logistics để tìm kiếm lợi nhuận. Quyết định quản trị được phân công phân cấp cho các lãnh đạo cao cấp nhất, quản trị viên cao cấp, quản trị viên trung cấp và quản trị viên trong lĩnh vực cụ thể.

Khách thể, đối tượng quản trị kinh doanh dịch vụ logistics thường được xác định là toàn bộ hoạt động kinh doanh của tổ chức, doanh nghiệp, các nhóm nghiệp vụ kinh doanh cơ bản hoặc quá trình sản

xuất cung ứng sản phẩm dịch vụ và các yếu tố tham gia vào vận hành kinh doanh.

Phương thức quản trị hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics có thể tùy chọn. Tuy nhiên, thường lựa chọn áp dụng trong quản trị kinh doanh của các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay là quản trị theo chiến lược, kế hoạch kinh doanh và các mô hình quản trị khác.

Quản trị hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp logistics theo chiến lược, kế hoạch có thể tiếp cận theo hai cách:

- Một là quản trị theo chức năng.
- Hai là quản trị theo tiến trình nội dung hoạt động nghiệp vụ và các yếu tố kinh doanh.

Quản trị theo chức năng gồm các nội dung hợp phần sau:

- (1) Lãnh đạo hoạt động kinh doanh logistics của doanh nghiệp.
- (2) Hoạch định các chiến lược, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.
- (3) Triển khai, thực hiện các giải pháp kinh doanh theo chiến lược, kế hoạch.
- (4) Thực hành các hoạt động kiểm tra, kiểm soát và điều chỉnh chiến lược/kế hoạch.

• Quản trị kinh doanh theo tiến trình nội dung hoạt động nghiệp vụ và các yếu tố trong kinh doanh dịch vụ logistics, về cơ bản có thể được mô tả và trình bày qua các nội dung sau:

- (1) Những vấn đề cơ bản của quản trị kinh doanh dịch vụ logistics;
- (2) Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics;
- (3) Quản trị chiến lược, kế hoạch kinh doanh dịch vụ logistics;
- (4) Quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics (quản trị thiết kế nội dung mô tả sản phẩm dịch vụ logistics);

- (5) Quản trị nguồn nhân lực logistics;
- (6) Quản trị bán sản phẩm dịch vụ logistics;
- (7) Quản trị các lực vật chất kỹ thuật;
- (8) Quản trị vận hành hoạt động tạo ra đồng thời tiêu dùng sản phẩm dịch vụ logistics - kết quả hoạt động;
- (9) Quản trị thông tin;
- (10) Quản trị dịch vụ khách hàng;
- (11) Quản trị dịch vụ kho hàng;
- (12) Quản trị dịch vụ trung tâm logistics;
- (13) Quản trị tài chính - chi phí;
- ...

8.3.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics

Hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics là hoạt động mang tính cộng sinh luôn luôn và liên tục, chịu tác động đa chiều từ các thành tố cấu thành môi trường sinh thái, trong đó, hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics được vận hành.

Ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics thường được phân định theo 2 nhóm:

- Môi trường kinh doanh (yếu tố khách quan);
- Tiềm lực của doanh nghiệp (yếu tố chủ quan).

8.3.1.1. Môi trường kinh doanh

Các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh là các yếu tố khách quan mà doanh nghiệp không thể kiểm soát được. Nghiên cứu các yếu tố này là cần thiết, nhưng không nhằm để điều khiển nó theo ý muốn của nhà

kinh doanh mà nhằm tìm ra cơ hội kinh doanh hấp dẫn (tốt nhất) cũng như tạo ra khả năng thích ứng tốt nhất với xu hướng vận động của nó trong quá trình khai thác cơ hội hấp dẫn tìm kiếm lợi nhuận.

Môi trường kinh doanh có thể được trình bày gồm: môi trường vĩ mô, môi trường ngành và môi trường vi mô. Ảnh hưởng của môi trường kinh doanh có thể trực tiếp hoặc gián tiếp, mạnh yếu khác nhau, xu hướng khác nhau tùy thuộc vào cấp độ, tầng khác nhau (vĩ mô, vi mô hay một vài môi trường thành phần cụ thể).

Tùy thuộc vào mục đích tầm quan trọng của yêu cầu hiểu biết, nắm bắt được xu hướng vận động của môi trường kinh doanh ở các tổ chức, doanh nghiệp kinh doanh khác nhau, người ta có thể lựa chọn nghiên cứu ảnh hưởng của các cấp độ môi trường một cách hợp lý và hiệu quả. Bởi chi phí nghiên cứu thường rất lớn.

Về cơ bản, có thể lựa chọn nghiên cứu môi trường kinh doanh theo mô tả của GS.TS. Mc Carthy, khi ông gắn kết ảnh hưởng của môi trường kinh doanh với doanh nghiệp và thị trường mục tiêu (khách hàng mục tiêu) - Đối tượng mà nhà kinh doanh hướng tới để phục vụ có thể miêu tả qua biểu đồ 8.1.

Theo Mc Carthy, môi trường kinh doanh là hợp thành từ 5 môi trường thành phần bao quanh khách hàng và tổ chức kinh doanh:

- (1) Môi trường văn hóa - xã hội;
- (2) Môi trường chính trị và luật pháp;
- (3) Môi trường kinh tế và công nghệ;
- (4) Môi trường địa lý và sinh thái;
- (5) Môi trường cạnh tranh.



Biểu đồ 8.1: Mối quan hệ môi trường, doanh nghiệp và thị trường mục tiêu

Việc nghiên cứu, hiểu biết các tác nhân ảnh hưởng từ môi trường đến cung cầu như chủng loại, khối lượng, số lượng hàng hóa cần vận chuyển trên thị trường, xu hướng tăng giảm cùng nhu cầu thuê mua dịch vụ logistics, số lượng và chất lượng các đối thủ cạnh tranh trực tiếp hoặc gián tiếp trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ logistics, tập tính của khách hàng sử dụng dịch vụ logistics; các thiết chế, quy định pháp luật, thông lệ vận chuyển, quãng đường vận chuyển và điều kiện địa lý trong không gian vận chuyển chất lượng, cơ sở hạ tầng logistics là mục tiêu và cơ sở quan trọng cho việc ra các quyết định quản trị kinh doanh logistics.

Ở góc độ quan sát khác, thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu môi trường kinh doanh và ảnh hưởng của nó phục vụ việc ra quyết định kinh doanh có thể được thực hành qua nghiên cứu thị trường.

Thị trường có thể được hiểu là nơi trao đổi, cung cấp hàng hóa dịch vụ, thực hiện giá trị hàng hóa, dịch vụ. Hay thị trường là nơi hội tụ các điều kiện cần và đủ để thực hiện giá trị của hàng hóa, dịch vụ.

Thị trường có thể được mô tả qua 5 thành tố cấu thành cơ bản:

- (1) Cung;
- (2) Cầu;
- (3) Giá cả;
- (4) Cạnh tranh;
- (5) Các điều kiện khác của thị trường.

Với tất cả các doanh nghiệp, tổ chức kinh doanh để có góc nhìn tổng quát thì nghiên cứu toàn diện cả 5 thành tố trên dường như là cần thiết, nhưng sẽ rất tốn kém và có thể không phù hợp với những trường hợp cụ thể. Hợp lý và tối ưu nhất, các tổ chức, doanh nghiệp, nhà kinh doanh nên nghiên cứu thị trường ở cấp độ hẹp hơn, trực tiếp hơn. Đó là nghiên cứu thị trường phù hợp với doanh nghiệp, nơi doanh nghiệp, nhà kinh doanh định hướng mục tiêu và lựa chọn để hoạt động kinh doanh phù hợp với tiềm lực, quy mô hoạt động kinh doanh của mình. Có 3 tiêu thức xác định thị trường phù hợp [5].

(1) Khách hàng: thị trường có thể được hiểu là: các nhóm khách hàng tiềm năng với những nhu cầu tương tự và những người bán đưa ra các sản phẩm khác nhau với cách thức khác nhau để thỏa mãn nhu cầu đó.

Trong trường hợp này, nhà kinh doanh, doanh nghiệp, mô tả thị trường của mình theo các nhóm khách hàng mà họ lựa chọn hướng tới để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, bao gồm cả khách hàng hiện tại và tiềm năng để thu lợi nhuận.

(2) Sản phẩm: theo tiêu thức này nhà kinh doanh, doanh nghiệp thường xác định thị trường của mình theo ngành hàng (dòng sản phẩm) hay nhóm hàng mà mình kinh doanh.

(3) Theo tiêu thức địa lý: nhà kinh doanh, doanh nghiệp thường xác định thị trường theo không gian, phạm vi khu vực địa lý mà họ có thể thực hành kinh doanh.

Để ra quyết định quản trị đúng đắn nhất nên nghiên cứu và sử dụng kết quả nghiên cứu ở cả ba tiêu thức. Nhất là tiêu thức khách hàng với nhu cầu của họ.

Thị trường cần nghiên cứu trực tiếp trong kinh doanh dịch vụ logistics là thị trường dịch vụ logistics, trên phạm vi địa lý gắn với không gian hoạt động kinh doanh cùng các nhóm khách hàng hiện tại và tiềm năng có nhu cầu sử dụng dịch vụ logistics. Yếu tố ảnh hưởng đến quyết định quản trị kinh doanh logistics của nhà kinh doanh, doanh nghiệp kinh doanh logistics sẽ được quan sát qua 5 thành tố cấu thành thị trường trên thị trường phù hợp với doanh nghiệp:

(1) Cầu hướng vào doanh nghiệp: không phải mọi nhu cầu trên thị trường về dịch vụ logistics đều lựa chọn sản phẩm dịch vụ logistics của doanh nghiệp. Chỉ một số trong đó có thể sẽ lựa chọn. Có thể dự báo cầu qua số lượng khách hàng, chủng loại, chất lượng, khối lượng, số lượng, giá trị của sản phẩm dịch vụ.

(2) Cung của doanh nghiệp: Năng lực đáp ứng của doanh nghiệp cho cầu hướng vào doanh nghiệp.

(3) Cạnh tranh: trạng thái cạnh tranh trên thị trường cung ứng dịch vụ logistics ở nhóm sản phẩm dịch vụ đồng nhất (tương tự) trên không gian địa lý xác định. Số lượng, chất lượng, trình độ, quy mô của các nhà cung ứng dịch vụ logistics tương tự, khả năng thay thế sản phẩm dịch vụ...

(4) Các lực lượng khác của thị trường: các quy định pháp luật chung và chuyên ngành về kinh doanh logistics, hải quan, vận tải, thông tin, công nghệ quản lý, cơ sở hạ tầng logistics trên không gian địa lý hoạt động kinh doanh.

8.3.1.2. Tiềm lực của doanh nghiệp

Tiềm lực và năng lực kinh doanh của một nhà kinh doanh, một doanh nghiệp là yếu tố đặc biệt quan trọng đảm bảo thành công trong kinh doanh. Nếu môi trường kinh doanh tạo nên điều kiện “cần” thì tiềm lực và năng lực kinh doanh của cá nhân và tổ chức kinh doanh là điều kiện “đủ”. Không có tiềm lực, năng lực, cũng như năng lực kinh doanh yếu dẫn đến hạn chế và không thể khai thác có hiệu quả cơ hội kinh doanh xuất hiện trên thị trường. Cơ hội kinh doanh sẽ được xác định là “không hấp dẫn” nếu không có tiềm lực và năng lực kinh doanh tương tự.

Ra quyết định quản trị kinh doanh đúng chỉ khi phân tích lựa chọn được cơ hội kinh doanh tương thích với tiềm lực, năng lực kinh doanh để đầu tư và khai thác cơ hội kiếm lợi nhuận. Bởi vậy một nhiệm vụ, một công việc quan trọng trong kinh doanh và quản trị kinh doanh, bên cạnh tìm kiếm phân tích thông tin, môi trường kinh doanh, thị trường thì cần phân tích tiềm lực hiện tại đồng thời xác định và phát triển tiềm lực, năng lực kinh doanh của cá nhân, doanh nghiệp trong tương lai.

Điều này càng đặc biệt quan trọng khi hiện nay, khá nhiều cá nhân và tổ chức đã không chú ý đầy đủ đến phân tích ảnh hưởng của tiềm lực, năng lực kinh doanh của mình khi lựa chọn cơ hội kinh doanh và ra các quyết định quản trị trong kinh doanh.

Như bất kỳ cá nhân, doanh nghiệp nào khác, tiềm lực và năng lực kinh doanh của các nhà kinh doanh, doanh nghiệp kinh doanh logistics thường được cấu thành và phân tích đánh giá qua từng thành tố và tổng hợp tiềm lực chung cùng phát huy sức mạnh tạo thành năng lực của doanh nghiệp thông qua:

(1) Tiềm lực con người:

Trong kinh doanh dịch vụ nói chung và kinh doanh logistics nói riêng con người là yếu tố quan trọng hàng đầu để đảm bảo thành công. Kenichi Ohmae đã đặt con người ở vị trí số 1, trên cả vốn và tài sản khi đánh giá sức mạnh của một doanh nghiệp [12].

Thể hiện qua số lượng nhân lực, tổ chất cá nhân, trình độ hiểu biết, kiến thức, kỹ năng chuyên môn tổng hợp hay chuyên sâu theo từng hoạt động nghiệp vụ logistics cụ thể, khả năng huy động kiến thức, kỹ năng chuyên môn một cách đồng bộ và hiệu quả vào thực hiện nhiệm vụ, chức trách được giao.

(2) Tiềm lực tài chính:

Là một yếu tố tổng hợp phản ánh sức mạnh của doanh nghiệp thông qua khối lượng (nguồn vốn) mà doanh nghiệp có thể huy động vào kinh doanh, khả năng phân phối (đầu tư) có hiệu quả các nguồn vốn, khả năng quản lý có hiệu quả các nguồn vốn trong kinh doanh (vốn chủ sở hữu, vốn huy động, tỷ lệ tái đầu tư về lợi nhuận, giá cổ phiếu của doanh nghiệp trên thị trường, khả năng trả nợ ngắn hạn, các tỷ lệ về khả năng sinh lời...).

(3) Tiềm lực vô hình (tài sản vô hình)

Tiềm lực vô hình tạo nên sức mạnh của doanh nghiệp kinh doanh logistics thông qua khả năng “bán hàng gián tiếp” của doanh nghiệp, sức mạnh thể hiện ở khả năng ảnh hưởng và tác động đến sự lựa chọn, chấp nhận và quyết định mua, sử dụng dịch vụ logistics do doanh nghiệp cung ứng của khách hàng trước khi xem xét sản phẩm định vụ của nhà cung ứng khác. Sức mạnh vô hình được thể hiện thông qua:

- Hình ảnh và uy tín của doanh nghiệp trên thương trường.
- Mức độ nổi tiếng của thương hiệu dịch vụ của doanh nghiệp.
- Uy tín và mối quan hệ xã hội của lãnh đạo, các quản trị viên các cấp của doanh nghiệp [6].

(4) Trình độ tổ chức, quản trị kinh doanh

Sự hoàn hảo của cấu trúc tổ chức, tính hiệu quả, hiệu lực của hệ thống quản trị và tính hiện đại của công nghệ quản trị có ảnh hưởng cực lớn đến hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics. Đặc điểm của dịch vụ, nhất là dịch vụ logistics yêu cầu rất cao về trình độ tổ chức, quản trị. Mỗi liên kết chặt chẽ giữa ba bộ phận quan trọng nhất trong tiến trình cung cấp dịch vụ logistics: thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics, bán sản phẩm dịch vụ logistics và sản xuất tiêu dùng đồng thời sản phẩm dịch vụ là chỉ dẫn cho thấy vị trí của công nghệ tổ chức, quản trị trong kinh doanh dịch vụ logistics.

(5) Trình độ tiên tiến của trang thiết bị, công nghệ vận tải và thông tin

Trình độ tiên tiến của trang thiết bị vận tải, bảo quản, công nghệ vận tải và thông tin được sử dụng trong sản xuất sản phẩm dịch vụ logistics và toàn bộ hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics là các khía cạnh có ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chi phí, giá thành và chất lượng sản phẩm dịch vụ logistics được đưa ra cung ứng. Nó không chỉ quyết định đến lợi nhuận mong đợi của nhà kinh doanh, doanh nghiệp cung ứng dịch vụ mà còn là một trong những chỉ dấu trực quan để khách hàng có thể cảm nhận được chất lượng mong đợi từ sản phẩm dịch vụ logistics “vô hình” mà doanh nghiệp đưa ra cung ứng. Qua đó, tác động đến quyết định lựa chọn mua sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.

(6) Vị trí địa lý, cơ sở vật chất kỹ thuật:

– Vị trí địa lý của doanh nghiệp logistics có vai trò quan trọng trong việc ra quyết định quản trị liên quan đến nhiều khía cạnh khác nhau trong tiến trình kinh doanh dịch vụ logistics. Ví dụ:

+ Khoảng cách không gian giữa doanh nghiệp cung ứng và khách hàng.

+ Mật độ tập trung của các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ logistics và các khách hàng trong một khu vực địa lý.

+ Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics nằm trong hay ngoài trung tâm logistics vùng, trung tâm logistics khu vực...

– Cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp logistics như kho, bãi các loại tương ứng với các loại sản phẩm dịch vụ logistics, văn phòng trung tâm, văn phòng khu vực... có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến quyết định quản trị cần xem xét khi đánh giá tiềm lực và năng lực kinh doanh.

8.3.2. Quản trị chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics

Một trong những yếu tố cơ bản để thành công trong kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics hiện nay là thực hành quản trị kinh doanh theo chiến lược. Bởi vậy, trong cấu thành quản trị kinh doanh dịch vụ logistics luôn bao gồm một nội dung cơ bản là quản trị chiến lược.

Có nhiều khái niệm về chiến lược, trong đó có khái niệm của G.Johnson và K.Sholes được dẫn bởi PGS.TS. Nguyễn Hoàng Long và PGS.TS. Nguyễn Hoàng Việt trong “Giáo trình Quản trị chiến lược” của trường Đại học Thương mại [\[17\]](#).

“Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”. Khái niệm quản trị chiến lược của F.David cũng được hai nhà khoa học trên lựa chọn là: “Một tập hợp các quyết định và hành động được thể hiện thông qua kết quả của việc hoạch định, thực thi và đánh giá các chiến lược, được thiết kế nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra của một doanh nghiệp”.

Doanh nghiệp thường có 3 cấp chiến lược:

- (1) Chiến lược doanh nghiệp - Chiến lược cấp công ty.
- (2) Chiến lược kinh doanh - Chiến lược cấp kinh doanh (SBU: Strategic Business Unit - đơn vị kinh doanh chiến lược).
- (3) Chiến lược chức năng - Chiến lược cấp chức năng.

Tùy thuộc quy mô, phạm vi và đặc điểm kinh doanh cụ thể mà doanh nghiệp có thể vận dụng thực hành toàn bộ ba cấp chiến lược

này hoặc lựa chọn một cách hợp lý. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics vừa và nhỏ, tối ưu nhất có thể là quản trị kinh doanh dựa trên hai cấp chiến lược: Chiến lược doanh nghiệp và chiến lược chức năng. Chiến lược kinh doanh nên tích hợp trong chiến lược doanh nghiệp.

Theo đó, chiến lược có thể được hiểu là: “Một tập hợp có hệ thống các mục tiêu được lựa chọn và các phương thức được sử dụng trong mối liên kết biện chứng với nguồn lực (hiện tại/tiềm năng) sẽ được huy động để đạt được mục tiêu đề ra trong khoảng thời gian xác định”.

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics vừa và nhỏ, có thể hiểu: “Chiến lược là một chương trình hành động, kế hoạch hành động được thiết kế để đạt được một mục tiêu cụ thể. Là tổ hợp các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, cách thức, nguồn lực và con đường đạt đến mục tiêu đó”.

Từ các khái niệm trên, ở mức độ nhất định chiến lược và kế hoạch có thể được xem là đồng nhất về mục tiêu, chức năng và nội dung trong quản trị. Khác biệt lớn nhất là ở tầm nhìn về thời gian: chiến lược được xác định cho khoảng thời gian dài hơn (10 năm, 5 năm), còn kế hoạch thời gian ngắn hơn (1 năm, 1 quý, 1 tháng hoặc ngắn hơn tùy thuộc). Tuy nhiên, người ta cũng có thể kéo giãn thời gian kế hoạch gọi là “kế hoạch dài hạn”. Khi đó, tính tương đồng giữa chiến lược và kế hoạch sẽ gần như hòa nhập. Vì lý do này, nhiều người coi chiến lược là kế hoạch dài hạn. Đặc biệt, trong thực tế chiến lược còn được hiểu theo nghĩa khác như “chiến lược hành động” trong một thương vụ, phi vụ kinh doanh cụ thể.

Quản trị kinh doanh dịch vụ logistics có thể được hiểu là: “Một quá trình do một hay nhiều người thực hiện nhằm phối hợp các hoạt động của những người khác để đạt được những kết quả mà một người hành động riêng rẽ không thể nào đạt được” [8].

Chức năng quản trị cơ bản được xác định:

(1) Lãnh đạo;

- (2) Hoạch định;
- (3) Tổ chức, triển khai thực hiện;
- (4) Kiểm tra, kiểm soát và điều khiển.

Các chức năng của quản trị được áp dụng trong quản trị các hoạt động nghiệp vụ (lĩnh vực) của tổ chức như quản trị tài chính, quản trị sản xuất, quản trị lĩnh vực nghiên cứu và phát triển, quản trị bán hàng...

Quản trị chiến lược kinh doanh dịch vụ logistics, có thể được thực hành qua các chức năng cơ bản của quản trị:

(1) Lãnh đạo: thông qua các quyết định bằng văn bản của hội đồng quản trị, quyết định của chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc cho định hướng phát triển chung về xu hướng mục tiêu dài hạn, trọng tâm của toàn bộ tổ chức hay từng SBU, lĩnh vực cụ thể... Các gợi ý, điều chỉnh trước, trong và sau kỳ kế hoạch, chiến lược.

(2) Hoạch định chiến lược (kế hoạch): hoạt động xây dựng chiến lược, kế hoạch tương thích với cấp độ tổ chức, bộ phận và lĩnh vực hoạt động. Tiến trình và nội dung hoạch định thường được mô tả như sau:

- Nghiên cứu môi trường kinh doanh, thị trường.
 - Thu thập thông tin sơ cấp và thứ cấp về: cung và các khía cạnh liên quan đến nguồn cung sản phẩm dịch vụ logistics; Cầu và các khía cạnh liên quan đến cầu về sản phẩm dịch vụ logistics mà doanh nghiệp quan tâm; Thông tin về xu hướng vận động của cung, cầu cùng các điều kiện vật chất kỹ thuật phục vụ khai thác cơ hội kinh doanh dịch vụ logistics; Thông tin về pháp luật, cơ sở hạ tầng logistics (thông tin yếu tố tác động trực tiếp). Các thông tin tổng quan về môi trường kinh doanh, thị trường (thông tin yếu tố tác động gián tiếp phục vụ quyết định quản trị cho mục tiêu dài hạn, bằng văn bản báo cáo).
 - Nghiên cứu tiềm lực, nguồn lực của doanh nghiệp:
- Thu thập thông tin về các yếu tố cấu thành tiềm lực, năng lực hiện tại và tương lai gần của doanh nghiệp (bằng văn bản).
- Phân tích tổng hợp tình thế chiến lược/kế hoạch:

Phân tích các thông tin đã thu thập được từ nghiên cứu môi trường, thị trường và tiềm lực của doanh nghiệp, đưa ra được nhận xét có cơ sở thực tiễn về trạng thái hiện tại và xu hướng phát triển của thị trường về lĩnh vực cung ứng dịch vụ logistics. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong kỳ mới trong 1 năm hoặc dài hơn.

Đánh giá các cơ hội kinh doanh hiện hữu và xác định cơ hội kinh doanh hấp dẫn mới mà doanh nghiệp có thể khai thác trong kỳ mới trên cơ sở đối sánh, phân tích cơ hội mới trên thị trường với tiềm lực, tiềm năng của doanh nghiệp bằng văn bản báo cáo.

- Lựa chọn, xác lập, đề xuất hệ mục tiêu cho hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics của doanh nghiệp.

- Lựa chọn, xác lập, đề xuất hệ giải pháp kinh doanh.

- Lựa chọn, xác lập, đề xuất hệ điều kiện thực hiện giải pháp kinh doanh.

- Thiết lập văn bản chiến lược:

Có thể có nhiều mô thức thể hiện một chiến lược bằng văn bản. Tuy nhiên, có thể ứng dụng dạng thức văn bản chiến lược được xem là thông dụng với các nội dung cấu thành sau:

a) Tầm nhìn chiến lược

Thường được xác định bởi chủ doanh nghiệp ngay từ khi khởi nghiệp, có điều chỉnh qua từng giai đoạn phát triển phù hợp với quy mô trình độ phát triển của doanh nghiệp và chuyển động của thị trường (nếu có).

b) Sức mệnh kinh doanh

Thường được xác định phù hợp với tầm nhìn.

c) Bối cảnh chiến lược (kế hoạch)

Được trình bày với tư cách là mô tả trạng thái hiện tại của thị trường với những kết luận rút ra từ kết quả nghiên cứu phân tích môi trường

kinh doanh, thị trường phù hợp của doanh nghiệp cũng như tiềm lực, tiềm năng của doanh nghiệp.

Bối cảnh chiến lược cũng trình bày kết quả kinh doanh kỳ trước cũng như các nguyên nhân khách quan, chủ quan tác động đến kết quả kinh doanh. Từ đó rút ra các bài học thực tế, các khía cạnh, yếu tố cần tiếp tục phát huy hoặc hoàn thiện trong kỳ chiến lược mới.

Thực chất, bối cảnh chiến lược là cơ sở khách quan, chủ quan nhằm xây dựng mục tiêu và giải pháp chiến lược kỳ mới một cách khoa học, đảm bảo điều kiện ban đầu cho thành công mới.

d) Mục tiêu chiến lược (kế hoạch)

Hệ các mục tiêu hướng đích cần hoàn thành trong kỳ chiến lược mới. Thường được mô tả qua các chỉ tiêu cụ thể có thể định lượng cho toàn bộ doanh nghiệp hoặc cho từng lĩnh vực, khía cạnh, bộ phận cấu thành của doanh nghiệp.

e) Hệ giải pháp chiến lược (kế hoạch)

Được trình bày qua một hệ thống các giải pháp toàn diện, đồng thời cụ thể cho việc hoàn thành toàn bộ hệ mục tiêu cũng như từng mục tiêu cụ thể, phát huy các yếu tố tích cực, hạn chế tác động của yếu tố tiêu cực như giải pháp về con người, giải pháp về trang thiết bị kỹ thuật giải pháp về phát triển sản phẩm dịch vụ mới, giải pháp về thị trường, giải pháp về bán sản phẩm dịch vụ...

f) Điều kiện thực hiện giải pháp chiến lược (kế hoạch)

Mỗi giải pháp đều chỉ thể thực hiện thành công nếu có điều kiện cụ thể kèm theo. Giống như mục tiêu đúng mà không có giải pháp đúng thì không thể thực hiện được; giải pháp đúng mà không được đáp ứng các điều kiện cần và đủ thì giải pháp chỉ chờ thất bại.

Điều kiện thực hiện giải pháp luôn gắn liền với giải pháp cụ thể và rất đa dạng. Đòi hỏi cao về nguồn lực đáp ứng của doanh nghiệp nên

cần cân nhắc lựa chọn ưu tiên phân phối nguồn lực cho mục tiêu cốt lõi, trọng tâm; giải pháp cốt lõi trọng tâm để có thể có kết quả mong đợi một cách tốt nhất, đặc biệt khi nguồn lực doanh nghiệp có hạn.

g) Kết luận chung

Nhấn mạnh trọng tâm và lưu ý quan trọng khi triển khai thực hiện chiến lược (kế hoạch).

Chú ý rằng: trong quản trị, nếu quan niệm chiến lược là kế hoạch dài hạn và thực hành quản trị theo kế hoạch thì tiến trình và nội dung được trình trên đây về hoạch định chiến lược đều có thể vận dụng trong tiến trình và nội dung xây dựng kế hoạch. Khi đó, hai nội dung tầm nhìn và sứ mệnh thường sẽ không trình bày trong văn bản kế hoạch mà đã được quán triệt trong mục tiêu.

– Trình cấp có thẩm quyền duyệt và ban hành văn bản chiến lược (kế hoạch) đã được xây dựng.

(3) Tổ chức, triển khai thực hiện chiến lược đã phê duyệt. Chiến lược được xây dựng phải được thực hiện bước tiếp theo là ban hành chiến lược đã xây dựng bằng văn bản chiến lược kèm hướng dẫn cụ thể cho các cấp dưới có liên quan. Điều này đảm bảo tính pháp quy, minh bạch và hiệu lực của chiến lược.

Trên nền tảng chiến lược đã ban hành, các cấp dưới, các bộ phận lĩnh vực trong doanh nghiệp bắt buộc phải triển khai bằng cách xây dựng các chiến lược (kế hoạch) tương ứng theo phân cấp và phù hợp với phạm vi hoạt động của mình, làm cơ sở cho quản trị theo chiến lược có hệ thống toàn doanh nghiệp cũng như thực hành quản trị theo nghiệp vụ, theo yếu tố ở đơn vị đó.

Từ các chiến lược (kế hoạch) cấp đơn vị chức năng hay cấp kinh doanh, các đơn vị sẽ tổ chức các hoạt động theo nhiệm vụ đơn vị mình phụ trách. Chiến lược (kế hoạch) cấp đơn vị kinh doanh hay cấp chức năng là cơ sở để quản trị các hoạt động của đơn vị mình.

(4) Kiểm tra, kiểm soát, điều chỉnh chiến lược (kế hoạch)

Kiểm tra, kiểm soát là chức năng quan trọng trong quản trị. Kiểm tra, kiểm soát phải thực hiện có kế hoạch và thường xuyên trong toàn bộ quá trình hoạt động theo định hướng chiến lược. Kết quả kiểm tra là cơ sở quan trọng để tất cả các nhiệm vụ được thực hiện một cách đầy đủ và tốt nhất. Trong hoạt động sản xuất và cung ứng dịch vụ logistics kiểm tra, kiểm soát cũng có vai trò quan trọng khi sản xuất gắn liền trực tiếp với tiêu dùng sản phẩm dịch vụ logistics. Rủi ro có thể xảy ra bất kỳ khi nào và hậu quả của nó thường rất lớn cho cả hai bên cung ứng và được cung ứng.

Mặt khác, chiến lược được xây dựng trên nền tảng thông tin thực trạng, quá khứ và dự báo nên sự sai lệch rất có thể xảy ra khi thị trường và điều kiện sản xuất, cung ứng dịch vụ biến động, thay đổi. Cần nắm bắt kịp thời các biến động mang tính xu hướng để điều chỉnh các chiến lược, kế hoạch hành động một cách kịp thời, hợp lý, hiệu quả nếu sự biến động đó là đủ lớn.

8.3.3. Quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics

8.3.3.1. Sản phẩm dịch vụ logistics

Sản phẩm có thể được mô tả trình bày theo nhiều góc độ quan sát khác nhau. Một trong những lựa chọn tốt nhất để trình bày về sản phẩm, sản phẩm dịch vụ nói chung cũng như sản phẩm dịch vụ logistics nói riêng là tiếp cận theo quan điểm marketing.

Thiết kế và mô tả sản phẩm, dịch vụ không phải chỉ để xác định nó là cái gì. Sản xuất chế tạo không phải để phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng của chính người tạo ra nó mà để “bán”, để cung ứng cho người khác (khách hàng). Bởi vậy, để bán tốt nên thiết kế và mô tả sản phẩm, dịch vụ theo góc độ quan sát của người mua (người tiêu dùng).

Từ góc độ này, nên hiểu “sản phẩm là kết quả của hoạt động thỏa mãn một nhu cầu nào đó của khách hàng”.

Trong thực tế, con người có rất nhiều nhu cầu (nhu cầu cơ bản, nhu cầu bổ sung, nhu cầu toàn diện ...) mong muốn và đòi hỏi được thỏa mãn từ một sản phẩm cụ thể. Để đáp ứng mong muốn đòi hỏi này, các nhà sản xuất, kinh doanh thường thiết kế sản phẩm có thể cùng lúc đáp ứng các nhu cầu đó của khách hàng bằng cách tích hợp các công năng, công dụng, tăng thêm giá trị cung ứng vào một sản phẩm nhằm tăng cường, nâng cao năng lực cạnh tranh và “bán tốt”.

Từ thực tế này, có thể hiểu “sản phẩm là nguồn thỏa mãn nhu cầu khách hàng” (sản phẩm cốt lõi, sản phẩm kinh tế, sản phẩm hoàn thiện và sản phẩm mong đợi).

Trên nền tảng quan sát này, khi triển khai mô tả sản phẩm vật chất là khá rõ ràng và khá dễ dàng. Ví dụ: có thể hiểu “sản phẩm của doanh nghiệp là một hệ thống tích hợp các yếu tố có liên hệ chặt chẽ với nhau nhằm thỏa mãn đồng bộ nhu cầu của khách hàng, bao gồm sản phẩm vật chất (hiện vật) bao bì, nhãn hiệu hàng hóa, dịch vụ kèm theo, cách thức bán hàng ...” [20].

Triển khai mô tả sản phẩm dịch vụ không còn dễ dàng, minh bạch như sản phẩm vật chất bởi tính vô hình và các đặc tính khác nhau của dịch vụ.

Để hỗ trợ cho sự hiểu biết và mô tả sản phẩm dịch vụ, có thể lựa chọn tiếp cận qua khái niệm sản phẩm dịch vụ hiển thị. Theo đó: “sản phẩm dịch vụ vô hình là nguồn thỏa mãn nhu cầu” và “sản phẩm dịch vụ hiển thị có thể hiểu là lợi ích - kết quả mong đợi từ tiêu dùng sản phẩm dịch vụ vô hình diễn ra đồng thời với hoạt động tạo ra sản phẩm dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu khách hàng”.

Lâu nay, chúng ta vẫn thừa nhận rằng: kinh doanh thương mại (mua để bán hàng hóa) là kinh doanh dịch vụ, dịch vụ thương mại. Doanh nghiệp thương mại (doanh nghiệp kinh doanh thương mại) là doanh nghiệp thuộc ngành dịch vụ. Họ bán sản phẩm vật chất và sau khi bán, quyền sở hữu sản phẩm đó đã thay đổi. Chủ sở hữu sản phẩm đó sẽ không còn là doanh nghiệp thương mại nữa mà là khách hàng. Vậy, có

vi phạm đến đặc tính không thay đổi quyền sở hữu vật chất của dịch vụ không? (tương tự như dịch vụ ăn uống, nhà hàng...).

Thật ra, một mặt có thể xem là không có gì hoàn hảo, tính đặc thù luôn tồn tại khắp nơi, mặt khác cần xác nhận rằng: Doanh nghiệp thương mại không sản xuất ra sản phẩm vật chất, mà họ chỉ “mượn” sản phẩm vật chất để kinh doanh dịch vụ.

Hàng hóa của doanh nghiệp thương mại, cái mà họ thỏa mãn nhu cầu khách hàng, do đặc điểm hoạt động kinh doanh luôn gồm hai bộ phận cầu thành cơ bản [21].

- (1) Sản phẩm vật chất do nhà sản xuất tạo ra;
- (2) Sản phẩm dịch vụ do nhà thương mại tạo ra.

Hàng hóa khách hàng nhận được từ nhà thương mại có thể mô tả:

Hàng hóa (sản phẩm) khách hàng nhận được từ nhà thương mại	=	Sản phẩm được chế tạo bởi nhà sản xuất	+	Sản phẩm dịch vụ của nhà thương mại
Thỏa mãn đồng bộ, đáp ứng 4 cơ sở kinh tế có ích của người tiêu thụ		Sản phẩm của nhà sản xuất, đáp ứng nhu cầu người tiêu thụ của nhà sản xuất		Dịch vụ của nhà thương mại đáp ứng nhu cầu của các nhà sản xuất và người tiêu thụ

Có thể giải thích cho hoạt động thương mại, kinh doanh thương mại là hoạt động dịch vụ và kinh doanh dịch vụ dù có liên quan trực tiếp đến sản phẩm vật chất một cách cơ bản như sau:

- Sản phẩm vật chất là “công cụ” hoạt động kinh doanh thương mại.
- Nhà thương mại không sản xuất ra sản phẩm hữu hình (vật chất).
- Sản phẩm của nhà thương mại thực chất là sản phẩm dịch vụ thương mại:

+ “Bán hộ” nhà sản xuất: vì dịch vụ “bán hộ” nhà sản xuất nên nhà sản xuất nhường (hình thức trả tiền gián tiếp) một phần lợi nhuận từ sản xuất cho nhà thương mại trên danh nghĩa.

+ “Mua hộ” người tiêu thụ (tiêu dùng): nếu dịch vụ “mua hộ” thành công, người tiêu thụ/tiêu dùng chấp nhận sản phẩm họ sẽ trả tiền cho nhà thương mại thay cho nhà sản xuất, thực tế. Đảm bảo thỏa mãn 4 nhu cầu của khách hàng:

- Mua đúng: thỏa mãn nhu cầu về dạng có ích của sản phẩm vật chất của khách hàng.

- Thời gian đúng: thỏa mãn nhu cầu về thời gian cần đến sản phẩm vật chất của khách hàng liên quan đến dự trữ hàng hóa.

- Địa điểm đúng: thỏa mãn nhu cầu về địa điểm mua sắm, tiêu dùng sản phẩm vật chất của khách hàng - Liên quan đến phân phối và vận chuyển.

- Tài sản đúng: thỏa mãn nhu cầu được sở hữu tài sản của khách hàng.

+ Cung ứng những dịch vụ thương mại khác: tư vấn mua, tiêu dùng, lắp đặt, bảo hành, bảo trì, tiện ích trong mua sắm, chuyển phát,...

Như vậy, có thể hiểu: “Sản phẩm dịch vụ của nhà thương mại là một hệ thống tích hợp các yếu tố có liên hệ chặt chẽ với nhau nhằm thỏa mãn đồng bộ nhu cầu của khách hàng, bao gồm sản phẩm vật chất (hiện vật) và sản phẩm dịch vụ tạo ra trong quá trình hoạt động thương mại của nhà thương mại”.

Vì có liên hệ trực tiếp với sản phẩm vật chất như một công cụ trực quan tạo ra sản phẩm dịch vụ của kinh doanh nên việc mô tả sản phẩm dịch vụ trong quá trình kinh doanh thương mại, đặc biệt là bán hàng trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Thực tế, trong kinh doanh thương mại, người ta thường hay “quên” bản chất của nó là dịch vụ nên khi mô tả sản phẩm dịch vụ của mình, họ chỉ mô tả sản phẩm vật chất mà họ đang mua - bán đã được cho là đủ.

Tuy cùng thuộc tính dịch vụ, việc hiểu và mô tả sản phẩm dịch vụ logistics khó khăn hơn rất nhiều so với thương mại hàng hóa vật chất.

Do không “mượn” được sản phẩm vật chất để mô tả sản phẩm cung ứng cho khách hàng như thương mại hàng hóa vật chất, hiểu biết và mô tả sản phẩm dịch vụ nói chung và logistics nói riêng chỉ có thể qua hoạt động cung ứng và lợi ích mang đến cho khách hàng từ nhà cung cấp dịch vụ.

Khi mô tả sản phẩm dịch vụ logistics cần chú ý đến chỉ dẫn marketing về cách thức, động cơ mua của khách hàng. Lý thuyết marketing chỉ ra rằng, khách hàng không mua hoạt động mà mua lợi ích giá trị sử dụng do sản phẩm mang đến cho sự thỏa mãn nhu cầu nào đó của họ. Từ chỉ dẫn này, có thể thấy khách hàng không mua hoạt động cung ứng dịch vụ logistics mà thực chất, họ mua lợi ích thỏa mãn nhu cầu từ các hoạt động logistics. Từ đó, có thể thấy:

- Có thể mô tả sản phẩm dịch vụ logistics qua hoạt động cung ứng nhưng như thế là chưa đủ tốt.
- Có thể mô tả sản phẩm dịch vụ logistics qua sự tích hợp giữa hoạt động cung ứng, lợi ích khách hàng cùng kết quả thu được sau hoạt động, như vậy mới đủ tốt.

Ví dụ về dịch vụ vận tải:

- Chủ hàng có nhu cầu dịch chuyển hàng hóa từ A $\rightarrow$ B;
- Để thỏa mãn nhu cầu, chủ hàng có thể tự thực hiện hoạt động vận tải, tự thỏa mãn lợi ích;
- Để thỏa mãn nhu cầu, chủ hàng có thể thuê dịch vụ vận tải từ nhà cung ứng dịch vụ logistics. Lúc này, chủ hàng trở thành khách hàng của nhà cung ứng.

Lợi ích của khách hàng (thỏa mãn nhu cầu) khi thuê dịch vụ vận chuyển của doanh nghiệp logistics là “nhờ vận chuyển hộ” để “dịch chuyển thành công lượng hàng hóa đó từ A đến B”. Hàng hóa có mặt tại điểm B như nhu cầu mong đợi, lợi ích cụ thể có thể đo được, đánh

giá trực quan được qua kết quả hoạt động vận chuyển của doanh nghiệp cung ứng dịch vụ. Chú ý rằng, khách hàng có thể quan tâm đến kết quả hoạt động mà không hoặc quan tâm có mức độ nhất định quá trình hoạt động tạo ra sản phẩm dịch vụ của nhà cung ứng.

Từ phân tích trên đây và ví dụ về vận tải, khi trình bày khái niệm và mô tả sản phẩm dịch vụ logistics nên kết hợp các khía cạnh: hoạt động, lợi ích của dịch vụ và kết quả có thể đo đếm hay cảm nhận trực quan. Trong kinh doanh, sản phẩm dịch vụ logistics có thể được mô tả qua sản phẩm dịch vụ logistics hiển thị. Theo đó, sản phẩm dịch vụ logistics có thể được hiểu là lợi ích - kết quả mong đợi từ tiêu dùng sản phẩm dịch vụ vô hình được tạo ra bởi hoạt động logistics để thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Bao gồm các hoạt động và kết quả vận chuyển hàng hóa, lưu kho, lưu bãi, giao nhận, tư vấn, bảo quản, phân loại, bốc xếp... hoặc tích hợp theo nhóm hoặc toàn bộ các hoạt động trên (3PL, 4PL) cùng thương hiệu dịch vụ logistics, phương thức bán dịch vụ của nhà cung cấp.

8.3.3.2. Thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics của nhà cung ứng (thiết kế nội dung mô tả sản phẩm dịch vụ logistics)

a) Ý nghĩa của việc thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics

Trong chuỗi cung ứng giá trị, thiết kế luôn có vị trí đặc biệt quan trọng. Bất cứ sản phẩm vật chất hay vô hình nào cũng cần được thiết kế một cách sáng tạo, khoa học, chi tiết... bao gồm cả tính độc đáo nếu muốn bán được trên thị trường, nhất là khi muốn bán tốt. Sản phẩm dịch vụ logistics cũng không ngoại lệ, nếu nhà cung ứng muốn thành công.

Vì tầm quan trọng đặc biệt của thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics, nhà cung ứng có thể tiếp tục cung ứng dịch vụ logistics của mình qua các thiết kế có sẵn từ kinh nghiệm thực tiễn, từ sao chép các nguyên mẫu trên thị trường. Nhưng tốt nhất nên chủ động đánh giá hoàn thiện các thiết kế sản phẩm dịch vụ hiện tại. Đồng thời phát triển các thiết kế sản phẩm dịch vụ mới (theo lý thuyết phát triển sản phẩm của khoa học marketing).

Đối với các sản phẩm dịch vụ có tính vô hình như logistics, thiết kế sản phẩm dịch vụ, có các giá trị sau:

– Đối với khách hàng:

Thứ nhất, vì tính vô hình của sản phẩm dịch vụ, khách hàng chỉ có thể cảm nhận và ra quyết định thuê (mua) dịch vụ qua các dấu hiệu nhận biết bên ngoài để đánh giá chất lượng dịch vụ (ít nhất là ở lần thuê đầu tiên). Trước hết, họ có thể nhận biết qua danh mục sản phẩm dịch vụ logistics của nhà cung ứng. Bảng danh mục này tưởng như có giá trị bình thường nhưng nó lại tác động rất lớn đến đánh giá của khách hàng đối với nhà cung ứng ở nhiều khía cạnh.

Thứ hai, đôi khi khách hàng sẽ có cảm nhận gián tiếp về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp qua nội dung trình bày về các loại sản phẩm dịch vụ được họ quan tâm một cách phù hợp. Bản thiết kế (mô tả) về sản phẩm dịch vụ càng chi tiết cụ thể càng tác động mạnh mẽ đến việc ra quyết định thuê dịch vụ quan tâm.

Tất nhiên, các chi tiết cụ thể được mô tả không giống như mô tả sản phẩm vật chất mà là các chi tiết gián tiếp gợi ý đến chất lượng của sản phẩm dịch vụ, ví dụ:

- + Tên dịch vụ;
- + Các lợi ích khách hàng có thể nhận được từ dịch vụ (bao gồm từ lợi ích đơn lẻ đến lợi ích tổng hợp); tương thích với các nhu cầu từ cơ bản đến nhu cầu bổ sung hay toàn diện;
- + Các chi tiết về quá trình hoạt động tạo ra sản phẩm dịch vụ từ cơ sở vật chất, phương tiện, thiết bị máy móc, con người và năng lực chuyên môn...;
- + Các cam kết cụ thể có liên quan như rủi ro, an toàn, thanh toán, thời gian hoàn thành cơ bản...;
- + Các yếu tố, khía cạnh khác mà khách hàng thường quan tâm khi thuê, sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp như thương hiệu nhà cung ứng, giá cả,...

Thứ ba, khách hàng sẽ đánh giá mức độ chuyên nghiệp và độ tin cậy qua hình thức của văn bản giới thiệu về sản phẩm dịch vụ của nhà cung ứng.

Lưu ý rằng, một sự khác biệt dù rất nhỏ về giá trị cung ứng gia tăng được mô tả trong thiết kế sản phẩm dịch vụ của nhà cung ứng cũng có thể là sản phẩm mới dưới con mắt khách hàng và là cơ sở để chiến thắng trong cạnh tranh với đối thủ.

– Đối với nhà cung ứng:

Bản thiết kế sản phẩm dịch vụ và danh mục các sản phẩm dịch vụ của nhà cung ứng không chỉ có giá trị cao đối với khách hàng khi quan tâm đến sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp mà nó còn có giá trị cao tác động đến hoạt động quản trị nói chung và từng nghiệp vụ cụ thể nói riêng của doanh nghiệp cung ứng. Đó là:

- + Cơ sở để chào bán sản phẩm, dịch vụ có hiệu quả.
- + Cơ sở để tư vấn khách hàng.
- + Cơ sở để hoạch định và chuẩn bị các điều kiện hoạt động cung ứng hợp lý và hiệu quả:
 - Cơ sở vật chất kỹ thuật tương ứng;
 - Trang thiết bị kỹ thuật, phương tiện tương ứng;
 - Phương thức quản trị các loại hình cung ứng sản phẩm dịch vụ tương ứng;
 - Nhân lực;
 - ...
- + Cơ sở định vị năng lực cạnh tranh sản phẩm dịch vụ của nhà cung ứng so với các đối thủ cạnh tranh.
- + ...

b) Những lưu ý khi thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics

Để bán tốt được sản phẩm dịch vụ logistics, theo quan điểm marketing, sản phẩm dịch vụ không nên thiết kế chỉ theo ý nghĩ chủ

quan của nhà cung cấp. Cơ sở quan trọng nhất cho lựa chọn và thiết kế sản phẩm dịch vụ nên bắt đầu từ nhu cầu của khách hàng. Dịch vụ có thể được hiểu và có tên gọi khác là “làm thuê”, “làm hộ” một cái gì đó cho người khác để lấy tiền. Người có nhu cầu muốn làm một cái gì đó, mà không muốn tự làm (hoặc làm không tốt, làm không được) sẽ “thuê” người khác làm hộ. Người có nhu cầu và khả năng làm hộ làm thay người khác cái gì đó, nhận làm hộ người khác là người làm thuê để lấy tiền. Do vậy, người làm thuê hay người cung ứng dịch vụ sẽ phải làm theo các điều kiện để thỏa mãn nhu cầu của người thuê họ. Không những vậy, để làm tốt còn phải “dự đoán” được nhu cầu của người thuê (khách hàng). Có năng lực làm hộ mà khách hàng không có nhu cầu thuê thì cũng bỏ phí. Tuy nhiên, nhu cầu của khách hàng rất đa dạng, phức tạp và yêu cầu chất lượng sản phẩm dịch vụ cũng rất khác nhau. Một nhà cung ứng về cơ bản không thể thỏa mãn hết nên tùy vào tiềm lực, năng lực của mình để lựa chọn sản phẩm dịch vụ với chất lượng thích hợp. Bởi vậy, khi thiết kế sản phẩm dịch vụ nên:

- Bắt đầu từ nhu cầu của khách hàng trên thị trường mục tiêu;
- Đối sánh với năng lực, tiềm lực hiện tại và tương lai gần hoàn thiện thiết kế hiện tại và thiết kế sản phẩm dịch vụ mới;
- Đối sánh với mục tiêu và khả năng kiên định theo đuổi mục tiêu của ban lãnh đạo;
- Lựa chọn sản phẩm dịch vụ, xác định danh mục sản phẩm dịch vụ;
- Thiết kế sản phẩm dịch vụ cụ thể.

Định dạng và nội dung cơ bản của một thiết kế sản phẩm dịch vụ bao gồm:

- Sản phẩm dịch vụ đơn lẻ;
- Sản phẩm dịch vụ tích hợp (gói sản phẩm dịch vụ);
- Sản phẩm dịch vụ toàn diện (gói sản phẩm dịch vụ);

Trong đó:

(1) Sản phẩm dịch vụ logistics đơn lẻ: mô tả cung cấp sản phẩm dịch vụ qua hoạt động cung ứng một dịch vụ logistics cụ thể như vận tải đường bộ, hoặc vận tải đường sông, hoặc bốc xếp hoặc lưu kho ...

Có thể mô tả sản phẩm dịch vụ dạng này qua:

Sản phẩm dịch vụ logistics	=	Tên dịch vụ logistics cụ thể + Đặc điểm hoạt động + Gói giá trị gia tăng được cung cấp kèm theo + Các cam kết cụ thể với khách hàng + Kết quả thực hiện dịch vụ (dự kiến) tương thích với nhu cầu cần được thỏa mãn của khách hàng (lợi ích).
----------------------------	---	---

(2) Sản phẩm dịch vụ logistics tích hợp (gói sản phẩm dịch vụ logistics)

Gói sản phẩm dịch vụ logistics	=	Tên gói dịch vụ + Dịch vụ cơ bản + Các dịch vụ được đưa vào tổ hợp dịch vụ + Đặc điểm hoạt động + Gói giá trị gia tăng được cung cấp kèm theo + Các cam kết cụ thể với khách hàng + Kết quả thực hiện dịch vụ (dự kiến) tương thích với nhu cầu cần được thỏa mãn của khách hàng (lợi ích).
--------------------------------	---	---

(3) Sản phẩm dịch vụ logistics đầy đủ (gói sản phẩm dịch vụ logistics đầy đủ): Thực chất là sản phẩm dịch vụ được tạo ra từ cung cấp dịch vụ theo dạng thức 3PL hoặc 4PL. Bởi vậy, thiết kế gói sản phẩm dịch vụ này về cơ bản giống các nội dung như (2) nhưng cần bổ sung thêm nhiều nội dung liên quan đến quản trị trong quan hệ tương tác giữa nhà cung cấp dịch vụ và khách hàng, thời gian cung cấp dịch vụ dài...

Khi thiết kế sản phẩm dịch vụ cũng cần chú ý:

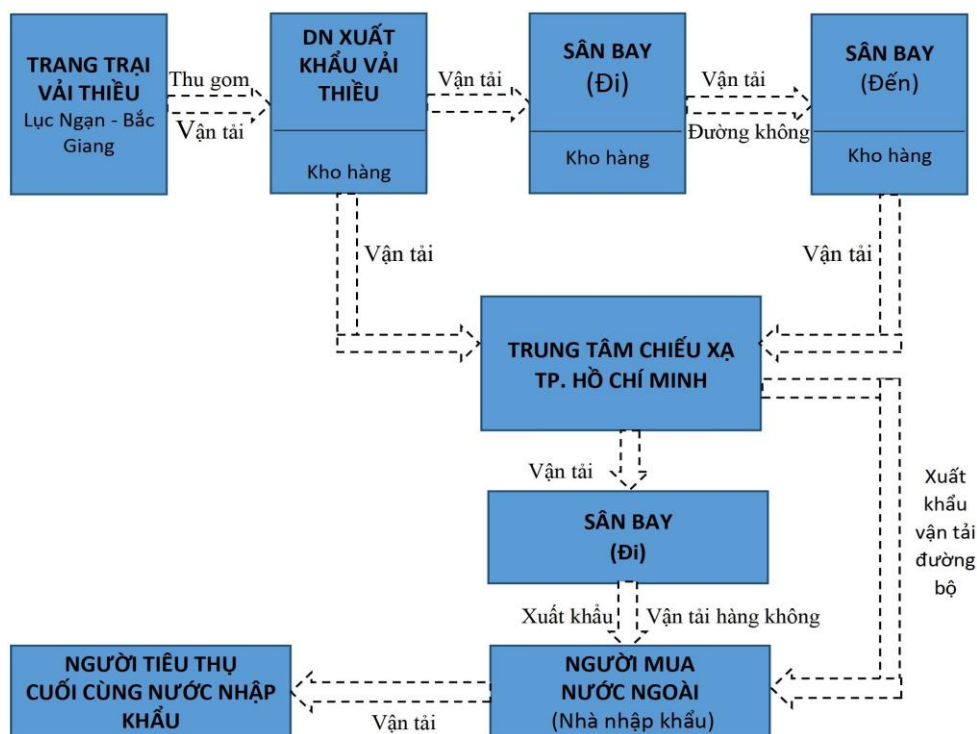
- Sản phẩm dịch vụ đã được thiết kế chỉ mang tính cơ bản nhằm nhận diện sản phẩm dịch vụ logistics sẽ được cung cấp cho khách hàng một cách toàn diện, phục vụ chào hàng thương mại, bán hàng, tư vấn...

- Trong thực tế, sản phẩm dịch vụ đã được thiết kế có thể thay đổi một số nội dung, khía cạnh cụ thể tương thích với nhu cầu thực tế của khách hàng. Có thể điều chỉnh trong quá trình thương thảo hợp đồng cung ứng dịch vụ.

- Sử dụng thiết kế sản phẩm dịch vụ như một cơ sở dự kiến để đàm phán, ký kết hợp đồng cung ứng và chuẩn bị các điều kiện hoạt động tạo ra sản phẩm dịch vụ các hoạt động nghiệp vụ khác, cùng hoạt động quản trị kinh doanh.

- Tùy thuộc vào những điều kiện kinh doanh cụ thể, nhưng về cơ bản điều chỉnh, đổi mới và thiết kế sản phẩm dịch vụ mới là một hoạt động thường xuyên, liên tục. Bởi vậy, thiết kế sản phẩm dịch vụ là một nhiệm vụ được thực hiện liên tục trong quá trình kinh doanh dịch vụ logistics. Đặt ra yêu cầu nghiêm túc, khoa học về (cho) quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ của nhà cung ứng.

- + Ví dụ Hình 8.4 cho thấy, các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics có thể có rất nhiều lựa chọn cho việc thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics để cung ứng cho khách hàng khi phân tích các cơ hội cung ứng dịch vụ logistics cho doanh nghiệp xuất khẩu vải thiều hiện nay.



Hình 8.4: Mô tả giản đơn các nhu cầu từ doanh nghiệp xuất khẩu vải thiều liên quan đến các hoạt động logistics và dịch vụ logistics trong chuỗi cung ứng vải thiều xuất khẩu

- (1) Các trang trại vải thiều là nhà cung ứng sản phẩm vải thiều cho nhà xuất khẩu → chuỗi cung ứng đầu vào của nhà xuất khẩu.
- (2) Doanh nghiệp xuất khẩu vải thiều (doanh nghiệp quan sát) là nhà cung ứng vải thiều cho doanh nghiệp nhập khẩu nước ngoài.
- (3) Doanh nghiệp nhập khẩu nước ngoài là nhà cung ứng vải thiều cho người tiêu thụ cuối cùng nước nhập khẩu (kênh gián/kênh trực tiếp).
- (4) Người tiêu thụ cuối cùng nước nhập khẩu là thành viên cuối cùng của chuỗi.
- (5) Tham gia vào chuỗi, tùy thuộc sẽ có các thành viên khác như doanh nghiệp logistics với các gói sản phẩm dịch vụ đơn lẻ hoặc tích

hợp, các tổ chức cung ứng dịch vụ công liên quan đến hoạt động vận tải, hải quan...

(6) Doanh nghiệp xuất khẩu có thể tự thực hiện, có thể thuê thực hiện một hoạt động, một nhóm các hoạt động hoặc thuê ngoài thực hiện toàn bộ các nội dung của logistics. Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics có thể nhận thực hiện một, một nhóm, hoặc cùng lúc tất cả các hoạt động logistics - cung ứng dịch vụ logistics cho doanh nghiệp xuất khẩu (gói sản phẩm dịch vụ đơn hoặc sản phẩm dịch vụ logistics tích hợp). Bao gồm các sản phẩm dịch vụ logistics tương ứng:

- Dịch vụ vận tải (đường bộ, đường không hoặc đa phương thức);
- Dịch vụ thu gom;
- Dịch vụ bốc xếp;
- Dịch vụ đóng gói;
- Dịch vụ kho lưu trữ;
- Dịch vụ bộ chứng từ vận chuyển;
- Dịch vụ thủ tục hải quan, thông quan;
- Dịch vụ thông tin hàng trên đường đi;
- Dịch vụ tư vấn;
- ...

8.3.3.3. Tiến trình và nội dung quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics

Quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics thường được thực hành qua các chức năng cơ bản của quản trị.

Thực chất, quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ là nhiệm vụ triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh chung và chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ đó được ghi trong chiến lược kinh doanh của nhà cung ứng. Với doanh nghiệp vừa và nhỏ, bộ phận có chức năng thiết kế sản phẩm dịch vụ

thường được quản trị vận hành theo kế hoạch được triển khai từ chiến lược kinh doanh tổng quát của nhà cung ứng.

Tiến trình quản trị được thực hiện với các nội dung:

(1) Lãnh đạo: định hướng và ra các quyết định về quản trị trong lĩnh vực thiết kế sản phẩm dịch vụ là nhiệm vụ (theo ủy quyền) của các quản trị viên cao cấp trong lĩnh vực này. Thông qua các quyết định bằng văn bản hoặc trực tiếp xử lý thường vụ về định hướng phát triển hoạt động thiết kế sản phẩm dịch vụ trong kỳ kế hoạch, xác định trọng tâm hoạt động và nhiệm vụ chủ yếu, bố trí sắp xếp nhân sự, tổ chức và phân phối các nguồn lực trong quá trình hoạt động của bộ phận (lĩnh vực)...

(2) Xây dựng kế hoạch: tiến trình và nội dung xây dựng kế hoạch hoạt động thiết kế sản phẩm dịch vụ thường được mô tả cơ bản như sau:

- Nghiên cứu bối cảnh chiến lược trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Nghiên cứu bổ sung các thông tin cụ thể, chi tiết có liên quan trực tiếp đến sản phẩm dịch vụ đã và đang cung ứng trên thị trường. Xu hướng của khách hàng và yêu cầu mới của họ về sản phẩm dịch vụ; Xu hướng cạnh tranh; Xu hướng phát triển của cơ sở vật chất kỹ thuật, phương tiện, trang thiết bị trong lĩnh vực logistics...

- Nghiên cứu bổ sung làm rõ thực trạng tiềm lực, nguồn lực của doanh nghiệp hiện tại và tương lai gần cùng mức độ thỏa mãn của nó cho việc thực hành cung ứng các sản phẩm dịch vụ hiện tại và sản phẩm mới.

- Phân tích tổng hợp thông tin đã thu thập, đưa ra nhận xét về trạng thái hiện tại, xu hướng phát triển của thị trường cụ thể có liên quan đến sản phẩm dịch vụ, thực trạng đáp ứng thị trường khách hàng của các thiết kế sản phẩm dịch vụ hiện tại và yêu cầu hoàn thiện hay thiết kế mới sản phẩm dịch vụ.

Đánh giá cụ thể trực tiếp thực trạng và đưa ra kết luận về hoạt động thiết kế sản phẩm dịch vụ.

- Lựa chọn xác lập và đề xuất mục tiêu nhiệm vụ, chỉ tiêu cụ thể cho toàn bộ hoạt động thiết kế sản phẩm dịch vụ trong kỳ kế hoạch.

- Lựa chọn, xác lập, đề xuất hệ giải pháp hoàn thiện và thiết kế sản phẩm dịch vụ mới trong kỳ kế hoạch.

- Lựa chọn xác lập, đề xuất hệ điều kiện thực hiện giải pháp đã ghi cho kỳ kế hoạch.

- Thiết lập văn bản kế hoạch hoạt động thiết kế sản phẩm dịch vụ của kỳ kế hoạch.

* Một văn bản kế hoạch hoạt động thiết kế sản phẩm dịch vụ có thể định dạng như sau:

a) Bối cảnh chung

Trình bày ngắn gọn, súc tích, đầy đủ các kết quả đã đạt được từ nghiên cứu, văn bản chiến lược đã được công bố của nhà cung ứng, kết quả nghiên cứu bổ sung theo lĩnh vực chuyên môn thiết kế sản phẩm dịch vụ, nhận xét về cơ hội và thách thức trong nhiệm vụ thiết kế sản phẩm dịch vụ.

b) Mục tiêu

Trình bày hệ mục tiêu cần chinh phục trong hoạt động thiết kế sản phẩm dịch vụ của kỳ kế hoạch, cần xác định thứ tự ưu tiên các mục tiêu đề xuất...

c) Giải pháp

Trình bày các giải pháp cụ thể cần thực hiện để hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong kế hoạch, các giải pháp cần toàn diện, cụ thể cho từng mục tiêu cụ thể. Cần phân loại và xác định thứ tự ưu tiên, trọng tâm cho hệ giải pháp được đề xuất trong kỳ kế hoạch, đảm bảo giá trị thực tiễn có cơ sở thực hiện.

d) Điều kiện thực hiện giải pháp

Trình bày các đề xuất cụ thể cho các giải pháp cụ thể nhằm đảm bảo điều kiện con người, trang thiết bị, tài chính... để đáp ứng các yêu cầu

cần và đủ cho thực hiện giải pháp đã đề xuất. Vì nguồn lực có hạn, cần xác định rõ mối liên hệ giữa mục tiêu ưu tiên, giải pháp trọng tâm với điều kiện thực hiện giải pháp để có thể ưu tiên nguồn lực một cách hợp lý và hiệu quả.

e) Kết luận chung

Trình bày, nhấn mạnh trọng tâm và lưu ý quan trọng khi triển khai thực hiện kế hoạch.

Trình cấp có thẩm quyền phê duyệt và ban hành văn bản kế hoạch đã được xây dựng.

(3) Tổ chức, triển khai thực hiện kế hoạch đã được phê duyệt.

Kế hoạch đã được phê duyệt cần được ban hành văn bản kế hoạch kèm theo hướng dẫn cụ thể cho các thành viên trong bộ phận thiết kế sản phẩm dịch vụ một cách công khai, minh bạch.

Kế hoạch đã được ban hành là cơ sở quan trọng có tính pháp quy để quản trị và thực hiện nhiệm vụ chuyên môn.

Nhà quản lý sẽ tổ chức, điều khiển, quản lý các thành viên bộ phận thực thi chức trách của mình theo định hướng mục tiêu kế hoạch, theo các quyết định cụ thể trong xử lý thường vụ. Một trong những công việc quan trọng trong tổ chức thực hiện kế hoạch này là tiếp tục xây dựng các kế hoạch hành động ở các cấp thấp hơn của bộ phận thiết kế sản phẩm dịch vụ. Đó là các kế hoạch chuyên môn chuyên đề, kế hoạch của tổ, nhóm; hay kế hoạch cá nhân. Các kế hoạch đó là cơ sở cho nhà quản trị thực hiện tốt chức năng điều hành của mình và đánh giá kết quả cuối cùng.

(4) Kiểm tra, kiểm soát và điều chỉnh kế hoạch

Đây là chức năng quan trọng của nhà quản trị. Thường xuyên kiểm tra để có thể kiểm soát một cách tốt nhất tiến trình và kết quả hoạt động. Kịp thời đưa ra các quyết định xử lý tình huống phát sinh. Điều chỉnh kịp thời các sai lệch xảy ra do dự báo không đúng khi xây dựng kế hoạch hoặc do chủ quan của người thực thi nhiệm vụ.

Trong điều kiện môi trường kinh doanh đầy biến động và phức tạp, thị trường luôn ẩn chứa yếu tố bất ngờ có thể dẫn đến những tình huống phải điều chỉnh kế hoạch thiết kế sản phẩm dịch vụ có thể dự báo trước để kịp thời hạn chế rủi ro và khai thác cơ hội kinh doanh mới một cách tốt nhất.

8.3.4. Quản trị tổ chức và nhân lực logistics

8.3.4.1. Một số khía cạnh cơ bản

Theo Ohmae [12], trong ba yếu tố cơ bản: con người, vốn liếng và tài sản thì con người là yếu tố quan trọng nhất trong hoạt động kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Trong kinh doanh nói chung và trong kinh doanh thương mại, dịch vụ nói riêng, con người còn quan trọng đến mức mà như một nhà kinh doanh nổi tiếng đã nói: “Tôi sẵn sàng đổi một nửa công ty của tôi cho một người bán hàng giỏi”.

Kinh doanh dịch vụ logistics cũng vậy, thành công hay không phụ thuộc đặc biệt lớn vào yếu tố con người, phụ thuộc vào nhân lực và nguồn nhân lực của nhà cung ứng.

Nhà cung ứng có được đội ngũ nhân lực xuất sắc là điều kiện tiên quyết cho thành công trong kinh doanh, là yếu tố đảm bảo cạnh tranh thắng lợi trước các đối thủ. Bởi, nó sẽ trở thành năng lực cạnh tranh cốt lõi để vượt lên đối thủ. Điều này quan trọng đến mức như có lần Bilgas đã nói: “Tôi không thể nhận người trung bình vào hãng, bởi nếu nhận người có năng lực trung bình thì đã mang tội phá hoại hãng rồi!”.

Do đó, quản trị nhân lực và nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ, chức năng quan trọng có ý nghĩa sống còn trong kinh doanh dịch vụ logistics. Quản trị nhân lực và nguồn nhân lực có nội dung, phương thức khác biệt đủ lớn. Ở đây, chúng ta chủ yếu trình bày về quản trị nhân lực

trong mối liên hệ với với nguồn nhân lực nên tạm thời không trực tiếp trình bày về quản trị nguồn nhân lực.

Con người và năng lực hoạt động của họ thường phụ thuộc vào ba yếu tố cấu thành tiềm lực cá nhân: Một là, tố chất cá nhân. Hai là, kinh nghiệm trong cuộc sống và trong lĩnh vực hoạt động. Ba là, kiến thức và kỹ năng.

Trong 3 yếu tố này, tùy quan điểm khác nhau, có thể có những đánh giá khác nhau về thứ bậc ảnh hưởng đến ở kết quả hoạt động. Tuy nhiên, dù nhiều người cho rằng tố chất cá nhân có tầm ảnh hưởng nổi trội hơn thì một cách trung dung nhất, kết quả hoạt động cá nhân có thể được chia làm 3 cho mỗi yếu tố: 1/3 nhờ tố chất cá nhân, 1/3 nhờ kinh nghiệm, 1/3 nhờ kiến thức và kỹ năng.

Thật ra, nếu quan sát, nhận xét đánh giá riêng về một trong ba yếu tố và ngay cả có nhận xét mang tính kết luận tổng hợp cho cả ba yếu tố thì vẫn chỉ là điều kiện cần, chưa đủ. Đó mới chỉ là các yếu tố mang tính “tiềm lực”.

Để có thể có được nhận xét được xem là đúng nhất cho mỗi con người hoạt động cần phân tích “năng lực” thực sự của họ. Năng lực của con người trong hoạt động chính là khả năng huy động, khai thác đồng thời, phát huy sức mạnh của cả ba yếu tố trong một chỉnh thể thống nhất trong hoạt động cụ thể.

Gợi ý này có giá trị trong việc tuyển dụng, sử dụng người lao động và định vị các nhiệm vụ khác trong quản trị nhân lực.

Một số kết quả nghiên cứu liên quan đến tố chất cá nhân, yếu tố tư chất bẩm sinh chỉ ra rằng, về cơ bản con người có thể được xác định trong 4 nhóm cơ bản [22].

(1) Người lãnh đạo: không phải được sinh ra để lãnh đạo người khác trong các hoạt động kinh tế xã hội, nhưng có những tố chất riêng để thực hiện chức năng lãnh đạo, chỉ huy hoạt động hay dẫn dắt người khác làm một việc gì đó theo mình.

Đặc biệt, biết ra quyết định, dám ra quyết định và dám chịu trách nhiệm về quyết định của mình (còn ra quyết định đúng lại phụ thuộc nhiều yếu tố khác).

(2) Người tham mưu: với tư chất của mình, có khả năng nắm bắt thông tin, có khả năng phân tích tổng hợp tốt, nhạy cảm với các xu hướng vận động của một hệ thống quan sát và có khả năng “dự đoán” hướng và giải pháp giải quyết vấn đề. Nhưng thiếu yếu tố quan trọng là tính quyết đoán và sự trách nhiệm cá nhân về quyết định của mình để có thể thực sự là người lãnh đạo.

(3) Người sáng tạo: có tư duy cá nhân tốt, có khả năng tìm tòi sáng tạo phát huy sáng kiến để đổi mới và phát triển. Thích nghiên cứu để tìm cái mới và tạo ra cái mới.

(4) Người thực hành: có tư chất để thực thi nhiệm vụ được giao một cách cẩn mẫn, không quan tâm nhiều đến câu hỏi vì sao? Tại sao? Mà thường tập trung vào việc chấp hành đúng mệnh lệnh, chỉ dẫn của chỉ huy, chủ yếu nhờ vào kỹ năng và kinh nghiệm.

Bốn nhóm trên có thể là cơ sở hữu ích để tuyển dụng đúng, đặc biệt là khi bố trí, sắp xếp công việc, nhiệm vụ cho người lao động trong kinh doanh. Nhớ rằng, sắp xếp người sai vị trí sở trường cũng đồng nghĩa với phá hoại kinh doanh.

– Theo danh mục 17 loại kinh doanh dịch vụ logistics được ban hành bởi Chính phủ trong Nghị định 103/2017/NĐ-CP ngày 30/12/2017 và đặc điểm thực tế hoạt động kinh doanh, có thể đưa ra danh mục nhân sự đảm nhận các công việc cụ thể sau:

- (1) Lãnh đạo cấp doanh nghiệp - các nhà quản trị cấp cao nhất, cấp cao.
- (2) Lãnh đạo cấp bộ phận - các nhà quản trị cấp cao, trung.
- (3) Lãnh đạo các tổ, nhóm - các nhà quản trị cấp thấp.
- (4) Chuyên viên thiết kế sản phẩm dịch vụ (chuyên viên thiết kế nội dung mô tả sản phẩm dịch vụ) logistics.
- (5) Chuyên viên tư vấn, bán sản phẩm dịch vụ logistics.

(6) Chuyên viên công nghệ vận tải, thiết kế tuyến vận tải, tổ chức và quản trị vận hành tiến trình vận tải.

(7) Chuyên viên quản trị hệ thống thông tin logistics.

(8) Chuyên viên mua sắm vật tư kỹ thuật, thiết bị máy móc phục vụ kinh doanh dịch vụ logistics.

(9) Luật sư chuyên ngành vận tải và kinh doanh dịch vụ logistics.

(10) Nhân viên các bộ phận chuyên môn.

(11) Nhân viên vận hành trang thiết bị vận tải, phương tiện vận tải.

(12) Nhân viên vận hành các trang thiết bị bốc xếp.

(13) Nhân viên quản lý kho hàng.

(14) Nhân viên giao nhận.

(15) Nhân viên làm thủ tục hải quan, thông quan.

(16) Nhân viên kiểm tra vận đơn, môi giới vận tải hàng hóa, chuẩn bị chứng từ vận tải...

(17) Nhân viên thu gom, tập hợp, phân loại hàng hóa ...

(18) Nhân viên bảo trì, bảo quản hàng hóa.

...

Với đặc điểm vị trí làm việc và chức danh quản trị, chuyên môn trên có thể nhận thấy rõ ràng với những ví dụ cụ thể yêu cầu tiêu chuẩn tối thiểu theo 3 yếu tố về tư chất cá nhân, kinh nghiệm, kiến thức hay kỹ năng của nhân lực tuyển dụng phù hợp với vị trí công việc.

Nhân lực cốt lõi hoạt động trong kinh doanh dịch vụ logistics phải đồng thời có kiến thức, năng lực cá nhân về kinh tế - kỹ thuật. Điều này được quy định bởi đặc điểm vận hành logistics trong kinh doanh. Chức năng chủ đạo của logistics trong chuỗi cung ứng là vận tải hàng hóa (bằng các loại phương tiện từ thô sơ đến hiện đại) từ địa chỉ (địa điểm) này đến địa chỉ (địa điểm) khác theo yêu cầu của nhà cung ứng (khách hàng). Điều này liên quan đến vận tải, kỹ thuật vận tải và công nghệ vận tải.

Logistics trong kinh tế, kinh doanh yêu cầu phải đạt hiệu quả kinh tế cao nhất có thể, lợi nhuận cao nhất có thể đòi hỏi phải tối ưu hóa quá trình vận chuyển. Điều này liên quan đến tính kinh tế, tính hiệu quả hoạt động vận tải nói riêng và toàn bộ hoạt động cung ứng, hoạt động kinh doanh nói chung. Chỉ riêng các khía cạnh trên đã quy định đặc điểm kinh tế kỹ thuật của logistics.

Không chỉ vậy, logistics còn được quan sát dưới góc độ của dịch vụ logistics - góc độ kinh doanh vận tải trong vận hành chuỗi cung ứng. Dịch vụ logistics là hoạt động thương mại. Theo đó, liên quan đến không chỉ vấn đề vận tải thuần túy mà còn quan tâm đến hiệu quả cung ứng dịch vụ, mua - bán (thuê - cho thuê) dịch vụ. Hay nói cách khác không chỉ quan tâm đến quá trình sản xuất sản phẩm dịch vụ (vấn đề kỹ thuật, công nghệ) mà còn quan tâm đến quá trình hoạt động thương mại, mua/bán sản phẩm dịch vụ logistics trong kinh doanh (vấn đề kinh tế và hiệu quả kinh doanh).

Tùy thuộc vào định hướng nghiên cứu, đào tạo và hoạt động trong thực tiễn, có thể hình thành bốn nhóm nhân lực được ghi nhận theo chuyên môn sâu có liên quan đến vận tải, kinh tế vận tải và tổ chức khai thác vận tải.

(1) Nhóm nhân lực kỹ thuật vận tải (chuyên sâu về kỹ thuật vận tải).

(2) Nhóm nhân lực kinh tế vận tải (chuyên sâu về tích hợp khía cạnh kinh tế và kỹ thuật trong vận tải).

(3) Nhóm nhân lực logistics (chuyên sâu về logistics trong chuỗi cung ứng, tích hợp giữa kinh tế vận tải với các vấn đề kinh tế, hiệu quả của cung ứng và chuỗi cung ứng hoặc có kỹ năng tốt thực hành nghiệp vụ chuyên môn).

(4) Nhóm nhân lực kinh doanh dịch vụ logistics (chuyên sâu về kinh doanh dịch vụ logistics, tích hợp giữa kinh tế kỹ thuật vận tải với thương mại, mua/bán sản phẩm dịch vụ trong chuỗi cung ứng có kỹ năng chuyên sâu tốt thực hành nghiệp vụ chuyên môn cụ thể).

Kinh doanh dịch vụ logistics rất phức tạp với các vị trí làm việc và nhiệm vụ đòi hỏi chuyên môn sâu khác nhau liên quan đến thương mại mua bán sản phẩm dịch vụ được tạo ra từ hoạt động vận tải nói riêng và hoạt động logistics trong chuỗi cung ứng nói chung cùng các chuyên môn sâu khác như quản trị, vận hành, kế toán... Bởi vậy, nhà kinh doanh dịch vụ logistics có thể tuyển dụng nhân lực cho các công việc và vị trí làm việc khác nhau tùy vào quan điểm và nguồn cung cấp nhân lực trên thị trường.

Có thể tuyển dụng nhân lực có chuyên môn sâu về kỹ thuật vận tải và đào tạo bổ sung kiến thức về kinh doanh thương mại, dịch vụ...

Có thể tuyển dụng nhân lực có chuyên môn sâu về kinh tế, kinh doanh hoặc marketing... và tiếp tục đào tạo bổ sung kiến thức về kỹ thuật vận tải, kinh tế, công nghệ vận tải...

Nhưng vì nhiều lý do khác nhau liên quan đến tổ chức cá nhân, điều kiện đào tạo lại và yêu cầu kinh doanh thực tế, việc tuyển dụng theo hướng này không nên được xem là tốt.

Nên tuyển dụng nhân lực theo đúng chuyên môn sâu. Đặc biệt là cho các công việc, vị trí công việc trọng yếu có ảnh hưởng trực tiếp đến tiến trình và hiệu quả kinh doanh, những công việc mang tính đặc trưng đặc thù, bản sắc của kinh doanh dịch vụ logistics.

Tùy thuộc vào đặc điểm kinh doanh của từng nhà cung ứng mà nhân sự cốt lõi - nhân sự có ảnh hưởng đặc biệt lớn đến kết quả kinh doanh cuối cùng, có thể được xác định khác nhau. Tuy nhiên, một cách chung nhất, ngoại trừ quản trị viên các cấp được coi là đương nhiên, thì có thể kể đến một số chuyên viên chuyên môn như: Chuyên viên thiết kế sản phẩm dịch vụ (thiết kế nội dung mô tả sản phẩm dịch vụ), chuyên viên tư vấn, bán hàng... Các nhân sự cốt lõi này cần được tuyển dụng từ nhóm nhân lực kinh doanh dịch vụ logistics (nhóm 4). Họ được đào tạo có kiến thức chuyên môn sâu, toàn diện về lĩnh vực chuyên ngành hẹp: kinh doanh dịch vụ logistics - các chuyên gia tích hợp được kiến thức kinh tế vận tải và kinh doanh sản phẩm dịch vụ trong lĩnh vực logistics.

Xét theo ba yếu tố tiềm lực cá nhân cơ bản và năng lực tích hợp huy động ba yếu tố đó trong hoạt động, có thể nhận dạng qua một số trường hợp cụ thể:

(1) Chuyên viên thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics

– Sáng tạo: chuyên viên thiết kế sản phẩm dịch vụ là người sáng tạo nội dung sản phẩm dịch vụ cho hoạt động vận tải, giá trị cung ứng và kết quả thực hiện thỏa mãn nhu cầu “mong muốn” cụ thể của khách hàng tiềm năng. Họ phải xây dựng được một danh mục các sản phẩm dịch vụ cùng nội dung, giá trị cung ứng theo từng sản phẩm dịch vụ cụ thể. Họ phải có tư chất sáng tạo đủ tốt.

– Kiến thức: chuyên viên thiết kế sản phẩm dịch vụ cần có các hiểu biết và kiến thức chuyên môn sâu về:

- + Vận tải và các loại hình dịch vụ vận tải;
- + Kinh tế và công nghệ vận tải (khai thác vận tải);
- + Môi trường vận tải (cơ sở hạ tầng logistics);
- + Sản phẩm dịch vụ logistics;
- + Khách hàng và nhu cầu của họ về sản phẩm dịch vụ logistics trên thị trường mục tiêu;
- + Thị trường dịch vụ logistics phù hợp với doanh nghiệp;
- + Chi phí vận tải, chi phí hoạt động logistics;
- + Mục tiêu, điều kiện và năng lực kinh doanh của doanh nghiệp cung ứng logistics;
- + Kiến thức marketing, thương mại... trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm dịch vụ logistics;
- + ...

– Kinh nghiệm: các bài học cụ thể rút ra từ phân tích thành công, thất bại của chính nhân sự trong các lần thực hiện nhiệm vụ trước đó, các gợi ý để thực hiện tốt hơn nhiệm vụ mới là chủ yếu, kinh nghiệm từ người khác chỉ có tính chất tham khảo.

(2) Chuyên viên tư vấn, bán sản phẩm dịch vụ:

– Sáng tạo: nếu như chuyên viên thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics có tư chất “sáng tạo sản phẩm mới” thì về cơ bản chuyên viên tư vấn bán hàng có yêu cầu “sáng tạo trong triển khai”. Họ không làm ra cái mới, mà làm rõ cái mới, cái hay, cái lợi ích mà khách hàng sẽ nhận được từ sản phẩm dịch vụ. Bằng nhận biết toàn diện về sản phẩm dịch vụ được mô tả theo các nội dung thiết kế một cách sâu sắc, họ trình bày, thuyết trình, luận giải một cách sáng tạo để giới thiệu sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu hiểu biết của khách hàng về sản phẩm và đánh gục họ, dẫn dắt họ đến quyết định cuối cùng: quyết định mua sản phẩm dịch vụ.

– Kiến thức: về cơ bản hai loại chuyên viên này cũng cần có được hiểu biết và kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực kinh doanh dịch vụ logistics như chuyên viên thiết kế sản phẩm dịch vụ. Nhưng một số kiến thức cần chuyên sâu phù hợp chức năng nhiệm vụ đảm trách, còn một số khác thì chỉ cần hiểu biết đủ tốt để hoàn thành nhiệm vụ. Ví dụ: kiến thức về sản phẩm dịch vụ logistics, sản phẩm dịch vụ logistics cụ thể được tư vấn, chào bán, kiến thức, kỹ năng tư vấn bán sản phẩm dịch vụ logistics...

– Kinh nghiệm: tương tự như chuyên viên thiết kế sản phẩm dịch vụ nhưng thuộc chức trách, nhiệm vụ tư vấn, bán sản phẩm dịch vụ logistics.

Nhân lực cho kinh doanh của nhà cung cấp dịch vụ logistics có thể hình thành từ hai nguồn cơ bản:

(1) Nguồn nhân lực tuyển dụng từ thị trường.

(2) Nguồn nhân lực tự đào tạo.

Nhân lực đào tạo chuyên nghiệp, đúng chuyên môn ngành nghề, vị trí tuyển dụng, có năng lực cá nhân tốt được cung cấp từ thị trường là nguồn nhân lực bổ sung hiệu quả cho hoạt động kinh doanh và tạo nên nguồn cung cấp nhân lực cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi quan sát nguồn cung nhân lực cần phân định rõ trạng thái thực của nó. Phân tích

theo tổng cung nhân lực (toàn bộ nhân lực có nhu cầu tuyển dụng), cung nhân lực theo chuyên môn, chuyên ngành cụ thể nào đó, lĩnh vực cụ thể nào đó... từ tổng hợp đến chuyên sâu. Rất có thể tổng cung nhân lực lớn, nhưng cung trong lĩnh vực cụ thể hoặc chuyên môn cụ thể phù hợp với yêu cầu, tiêu chuẩn tuyển dụng (cả chung và riêng cho mỗi doanh nghiệp) lại nhỏ, thậm chí thiếu hụt ở mức cao. Người ta phải tự đào tạo, từ đào tạo mới hoàn toàn đến đào tạo lại, đào tạo bổ sung kiến thức và kỹ năng làm việc phù hợp với từng vị trí làm việc trong doanh nghiệp. Hoạt động đào tạo này thường được gọi là nguồn nhân lực tự đào tạo, bao gồm cả các hoạt động bồi dưỡng, nâng cao kiến thức trình độ chuyên môn sâu, kỹ năng làm việc, tự bồi dưỡng và nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của mỗi cá nhân.

Quan sát trên thị trường, có thể thấy, vì nhiều lý do khác nhau nhân lực và nguồn nhân lực “cốt lõi” cho doanh nghiệp dịch vụ logistics đang ở trạng thái thiếu hụt lớn. Cần quan tâm đến khía cạnh này để có các giải pháp khắc phục trong quản trị nhân lực kinh doanh dịch vụ logistics.

8.3.4.2. Các nội dung cơ bản quản trị tổ chức kinh doanh dịch vụ logistics

Mô hình tổ chức và quản trị tổ chức có vị trí riêng trong hoạt động và kết quả hoạt động kinh doanh logistics.

Nội dung chính của quản trị tổ chức thường được xác định gồm: [\[8\]](#)

- (1) Thiết kế tổ chức;
- (2) Tuyển dụng và bố trí nhân viên;
- (3) Chỉ huy hoạt động của hệ thống tổ chức;
- (4) Kiểm soát hoạt động của hệ thống tổ chức;
- (5) Điều chỉnh hệ thống tổ chức.

Các chú ý cần thiết khi thực hành quản trị tổ chức kinh doanh dịch vụ logistics:

– Quy mô và phạm vi hoạt động, kể cả sản phẩm dịch vụ cụ thể của một doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics (dưới tên gọi doanh nghiệp logistics) ở Việt Nam hiện nay thường ở mức siêu nhỏ, nhỏ và vừa. Các mô hình và cơ cấu tổ chức thường được thảo luận hiện nay dường như phù hợp hơn với các doanh nghiệp lớn. Bởi vậy, cần thận trọng khi lựa chọn mô hình và xác lập cơ cấu tổ chức. Trong nhiều trường hợp, nên lựa chọn mô hình và cơ cấu tổ chức ở cấp độ (1) bao gồm một cấp trên và nhân viên cấp dưới; Cấp độ (2) mô hình tổ chức có 2 cấp quản lý ở các doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ. Đối với doanh nghiệp có quy mô vừa có thể chọn mô hình tổ chức cấp độ (3), mô hình tổ chức có 3 cấp quản lý trở lên [21].

– Tuyển dụng và bố trí nhân viên: thực hiện chức năng này nên chú ý đến đặc điểm hoạt động kinh doanh logistics, đặc điểm tiêu chuẩn cần xác lập khi tuyển dụng nhân lực và bố trí vị trí làm việc đã trình bày ở phần trước để vận dụng theo lý thuyết chung về tuyển dụng và bố trí nhân sự.

– Các nội dung (3), (4), (5) về cơ bản cũng có những lưu ý tương tự, có thể nghiên cứu tham khảo khía cạnh quan tâm tại các phần quản trị thiết kế sản phẩm dịch vụ, quản trị chiến lược...

8.3.4.3. Các nội dung cơ bản quản trị nhân lực logistics

Cơ sở quan trọng của quản trị nhân lực là lựa chọn và xác định quan điểm quản trị nhân lực.

Trong rất nhiều quan điểm khác nhau về quản trị nhân lực, có hai luận điểm đáng chú ý chỉ dẫn cho việc lựa chọn quan điểm quản trị:

– Luận điểm 1 cho rằng: con người vốn có những thuộc tính xấu, ghét làm việc, lười biếng, tránh việc, thích nghe mệnh lệnh, không muốn chịu trách nhiệm cá nhân, không tích cực làm việc, không có năng suất, kết quả cao nếu không bị quản lý nghiêm ngặt hoặc bị cưỡng chế, ít tham vọng, luôn có xu hướng muốn an nhàn, hưởng thụ... (Quan sát

khía cạnh tiêu cực thường xuất hiện trong cuộc sống và hoạt động của con người).

Từ góc độ quan sát này, người ta cho rằng cần áp dụng quan điểm “Bàn tay sắt” trong quản trị nhân lực. Quản trị được phát triển theo hướng dùng quyền lực và chế độ hà khắc để chỉ phối chỉ huy người lao động, điều hành bằng mệnh lệnh chỉ thị, có tính độc tài, không phát huy dân chủ. Còn có tên gọi khác là “quản trị bằng quyền lực”. Quan điểm này hiện nay không được khuyến khích.

– Luận điểm 2 cho rằng: con người luôn có những thuộc tính tốt đẹp: con người vốn không ghét làm việc mà vấn đề là điều kiện làm việc ra sao, con người có bản năng muốn cống hiến, muốn sử dụng tất cả tài lực và sức lực vào làm việc, con người thường làm việc theo mục đích tự thân (sở thích cá nhân), nếu là mục tiêu tự thân, hợp sở thích, sở trường thì người ta vốn nỗ lực hành động không cần đến thúc giục, mệnh lệnh, con người làm việc là để thỏa mãn nhu cầu cá nhân của họ tương ứng với các nhu cầu mô tả trong tháp nhu cầu Maslow. Lợi ích mà họ đạt được trong và sau làm việc có được thỏa mãn hay không, thỏa mãn đến mức độ nào sẽ quyết định đến động cơ, thái độ, hành động và chất lượng công việc mà họ thực hiện...(Quan sát khía cạnh tích cực của con người với sự tôn trọng cá nhân trong xã hội).

Từ góc độ quan sát này, người ta có thể áp dụng quan điểm quản trị nhân lực theo “Bàn tay nhung”, “Quản trị bằng quyền uy”. Quản trị bằng uy tín cá nhân lãnh đạo được tạo dựng và phát triển qua các mục tiêu, phương thức quản trị hướng về lợi ích, nhu cầu của người lao động. Tổ chức và người lao động cùng thắng. Quan điểm này với tính đúng đắn và hiệu quả của nó đã và đang là xu hướng chung, được áp dụng phổ biến với các biến thể quản trị khác nhau nên được cân nhắc lựa chọn trong kinh doanh dịch vụ logistics [36].

Liên quan đến quan điểm này cần chú ý:

– Cách thức lãnh đạo: là người lãnh đạo dân chủ, lãnh đạo bằng quyền uy (sức mạnh phát sinh bên trong thực lực và nhân cách cá nhân)

thay vì quyền lực (sức mạnh ngoại lai mang đến từ chức vụ đảm nhận), luôn tạo động cơ, nhiệt tình của cấp dưới và cả hệ thống tạo niềm tin giữa các thành viên trong tổ chức, tôn trọng tính tự chủ, tự do sáng tạo chuyên môn trong khuôn khổ quy chế đã ban hành, phát huy tính tự quyết và tự chịu trách nhiệm...

- Công khai một cách cụ thể, rõ ràng, minh bạch mục tiêu và phương châm hoạt động của tổ chức cùng các nội dung khác một cách hợp lý.

- Tôn trọng kết quả, thành quả làm việc của cấp dưới: kích thích đủ lớn bằng công cụ tài chính (lương, thưởng, phụ cấp...) cần bổ sung các giải pháp tạo niềm vui, tự hào, hăng hái, nâng cao trách nhiệm, tích cực, sáng tạo, tự tin, sự trung thành với doanh nghiệp... của người lao động.

- Xây dựng và nâng cao ý thức tự giác chấp hành quy chế, kỷ luật lao động...

Sau khi xác lập quan điểm quản trị làm nền tảng cho các định hướng thực hành quản trị, nội dung của quản trị nhân lực thường bao gồm các vấn đề và khía cạnh cơ bản:

(1) Đảm bảo nguồn nhân lực cho các hoạt động kinh doanh nói chung và từng bộ phận, vị trí công việc nói riêng một cách hiệu quả nhất có thể.

- Thống kê, tổng hợp và soát đánh giá nhân lực hiện hữu của tổ chức theo số lượng, chất lượng của toàn bộ tổ chức, các bộ phận và từng vị trí công việc (nghiên cứu, phân tích, đánh giá trạng thái nhân lực hiện hữu).

- Dự báo nhu cầu nhân lực hoạt động kinh doanh cho toàn thể tổ chức, từ tổng thể đến từng bộ phận, vị trí công việc cụ thể cả về số lượng, chất lượng nhân lực, yêu cầu chuyên môn.

- Cân đối lực lượng hiện hữu và nhu cầu, phát hiện thừa thiếu bao gồm cả số lượng và chất lượng.

- Tổ chức tuyển dụng nhân lực mới (nếu thiếu).

- Tổ chức điều động, chuyển chuyển giữa các bộ phận, vị trí cho nghỉ việc (nếu thừa hoặc không đáp ứng được yêu cầu công việc) theo đúng quy định của pháp luật.

- Tổ chức đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng kiến thức chuyên môn...

(2) Đảm bảo thực hành đầy đủ, kịp thời, hiệu quả các chế độ cho nhân lực theo đúng các quy định pháp luật, công ty và các điều khoản trong hợp đồng lao động.

- Chế độ làm việc: thời gian, môi trường làm việc, điều kiện làm việc.

- Chế độ đãi ngộ:

- + Thu nhập trực tiếp qua lương, thưởng, theo doanh số, theo công việc, theo chi phí, theo thành tích đặc biệt xuất sắc...

- + Thu nhập gián tiếp: qua bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, chế độ hưu trí, nghỉ mát tham quan, đào tạo chuyên môn, văn hóa ...

- + Thăng tiến chức vụ, nghề nghiệp.

- + Quyền làm việc lâu dài, ổn định tại tổ chức.

- Môi trường văn hóa công sở.

8.3.4.4. Tiến trình và nội dung quản trị nhân lực logistics

Quản trị nhân lực logistics thường được thực hành theo các chức năng cơ bản của quản trị.

Thực chất, quản trị nhân lực là nhiệm vụ nhằm triển khai thực hiện chiến lược kinh doanh chung và các chiến lược phát triển nguồn nhân lực đã được ghi trong chiến lược kinh doanh của nhà cung ứng. Với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, bộ phận chức năng được giao nhiệm vụ quản

trị nhân lực thường quản trị lĩnh vực hoạt động của mình theo kế hoạch được triển khai từ chiến lược kinh doanh tổng quát của nhà cung ứng.

Tiến trình quản trị nhân lực thường được thực hiện với các nội dung:

(1) Lãnh đạo: dựa trên quan điểm quản trị nhân lực được lựa chọn của người lãnh đạo cao nhất doanh nghiệp, quản trị viên cao cấp nhất trong lĩnh vực quản trị nhân sự của tổ chức đưa ra các quyết định cụ thể về chủ trương, chính sách để định hướng và triển khai thực hiện các nhiệm vụ từ trọng tâm cơ bản đến cụ thể về nhân sự qua văn bản hoặc trực tiếp ra quyết định xử lý thường vụ từ nội dung đến bố trí, sắp xếp nhân sự của bộ phận nhân sự đến tổ chức, phân phối các nguồn lực hoạt động của bộ phận.

(2) Xây dựng kế hoạch: tiến trình và nội dung xây dựng kế hoạch thực hiện chức năng quản trị nhân sự thường bao gồm:

- Nghiên cứu bối cảnh chiến lược được mô tả trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

- Nghiên cứu các khía cạnh nội dung có liên quan đến lĩnh vực nhân sự trong chiến lược như phân tích các tác động từ nhân lực và quản trị nhân lực đến kết quả hoạt động kinh doanh (với vị thế là nhân tố ảnh hưởng tích cực/kìm hãm kết quả kinh doanh), các định hướng phát triển hay thu hẹp, điều chỉnh kinh doanh, các giải pháp về nhân lực cho kỳ kế hoạch ...

- Nghiên cứu xu hướng vận động của thị trường nhân lực logistics, đặc biệt là thị trường nhân lực chuyên môn sâu về kinh doanh dịch vụ logistics (cung cấp nhân lực cốt lõi).

- Nghiên cứu, thu thập thông tin về chủ trương, chính sách pháp luật và các quy định mới về lĩnh vực nhân lực liên quan đến hợp đồng tuyển dụng, chế độ lương thưởng, đãi ngộ, chế độ làm việc ...

- Phân tích tổng hợp các thông tin đã thu thập, đưa ra các điểm yếu, điểm mạnh và những yếu tố, khía cạnh nội dung cần tiếp tục phát huy hoặc khắc phục trong kỳ kế hoạch, đưa ra dự báo phù hợp.

– Lựa chọn, xác lập và đề xuất mục tiêu nhiệm vụ cụ thể, chỉ tiêu cụ thể cho toàn bộ nhiệm vụ quản trị nhân lực như:

- + Tuyển dụng;
- + Bố trí nhân lực cũ và mới;
- + Đào tạo, bồi dưỡng;
- + Chế độ làm việc;
- + Chế độ đãi ngộ;
- + ...

– Lựa chọn, đề xuất hệ giải pháp thực hiện các mục tiêu nhiệm vụ đề xuất chung và cụ thể cho từng nội dung trong kỳ kế hoạch.

– Lựa chọn, đề xuất hệ điều kiện thực hiện giải pháp đã đề ra.

– Thiết lập văn bản kế hoạch thực hiện nhiệm vụ quản trị nhân lực của kỳ kế hoạch.

Dưới dạng văn bản, kế hoạch nhân lực có thể định dạng như sau:

a) Bối cảnh kế hoạch

Trình bày ngắn gọn súc tích, đầy đủ các kết quả phân tích liên quan đến lĩnh vực nhân sự từ nghiên cứu văn bản chiến lược đã công bố của nhà cung ứng cho kỳ kế hoạch. Kết quả nghiên cứu bổ sung các khía cạnh liên quan đến nguồn nhân lực từ thị trường, các thay đổi chính sách trong lĩnh vực nhân sự của Nhà nước và các cơ quan có thẩm quyền, đưa ra các nhận xét về cơ hội, thách thức cùng yêu cầu hoàn thiện, phát triển trong lĩnh vực nhân lực của doanh nghiệp.

b) Hệ mục tiêu

Trình bày hệ mục tiêu định hướng hoạt động trong lĩnh vực nhân lực và quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

Hệ mục tiêu phải bao quát toàn bộ các khía cạnh nội dung liên quan đến nhân sự, có xác định thứ tự ưu tiên trong kỳ kế hoạch:

- Mục tiêu về số lượng nhân sự;
- Mục tiêu về chất lượng nhân sự;

- Mục tiêu về hoàn thiện các quy định quản trị, khen thưởng, kỷ luật;
- Mục tiêu về đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng;
- Mục tiêu về thu nhập, chế độ đãi ngộ;
- ...

c) Hệ giải pháp

Đưa ra các giải pháp chung và giải pháp cụ thể hướng tới tạo điều kiện đảm bảo thực hiện mục tiêu một cách thuận lợi nhất. Cần xác lập thứ tự ưu tiên trọng tâm trong các giải pháp đề xuất.

d) Điều kiện thực hiện giải pháp

Các giải pháp đề xuất chỉ có thể thực hiện được một cách tốt nhất khi kèm theo nó là các điều kiện để thực hiện. Từ chính sách đến tài chính, cơ sở vật chất... Bởi vậy, cần xác lập cụ thể các điều kiện thực hiện với nguồn lực có hạn, cần xác lập phân phối nguồn lực một cách khoa học, tập trung vào giải pháp trọng tâm thực hiện mục tiêu quan trọng nhất.

e) Kết luận chung

Trình bày nhấn mạnh trọng tâm và lưu ý quan trọng khi triển khai thực hiện kế hoạch.

Trình cấp có thẩm quyền duyệt để ban hành văn bản kế hoạch đã được xây dựng.

(3) Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch đã được phê duyệt.

Kế hoạch đã được phê duyệt phải được ban hành bằng văn bản kế hoạch chính thức kèm hướng dẫn cụ thể trong bộ phận quản trị nhân lực và các bên có liên quan một cách công khai, minh bạch.

Kế hoạch được ban hành là văn bản pháp quy, là cơ sở cho việc quản trị và thực hành nhiệm vụ quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

Từ kế hoạch này, sẽ tiếp tục triển khai xây dựng các kế hoạch hành động cụ thể cho từng loại nội dung quản trị nhân lực của doanh nghiệp nói chung và từng đơn vị cấp thấp hơn trong bộ máy quản trị

nhân lực của doanh nghiệp. Qua đó, thực hiện một cách đồng bộ và cụ thể các nội dung, khía cạnh quản trị nhân lực của doanh nghiệp.

(4) Kiểm tra, kiểm soát và điều chỉnh

Thực hiện chức năng kiểm tra nhằm kiểm soát một cách kịp thời tiến trình, chất lượng và nội dung thực hiện kế hoạch nhân lực. Qua đó, kịp thời điều chỉnh những khiếm khuyết, sai lệch phát sinh trong quá trình triển khai thực hiện kế hoạch, đảm bảo thực hiện hiệu quả nhất kế hoạch đã đề ra.

8.3.5. Quản trị bán hàng hóa dịch vụ logistics

8.3.5.1. Một số khía cạnh cơ bản

Trong nền kinh tế thị trường - một nền kinh tế dư thừa, cung lớn hơn cầu [10], bán hàng là một việc khó khăn, bán hàng là một bước nhảy chết người, bán được hàng doanh nghiệp phát triển, không bán được hàng doanh nghiệp lụi tàn.

Do áp lực của bán hàng trong kinh doanh, từ thực tiễn và yêu cầu đặt ra, một hệ thống các nghiên cứu mang tính lý thuyết đã được thực hiện và công bố. Hệ thống lý thuyết về bán hàng đề cập một cách toàn diện, hoặc cụ thể đến các khía cạnh khác nhau liên quan đến bán hàng nhằm bán tốt “hàng hóa”. Ví dụ mang tính điển hình là lý thuyết và thực hành marketing. Điểm khởi đầu của lý thuyết marketing là nghiên cứu nghệ thuật bán hàng, dần phát triển thành một triết lý kinh doanh hiện đại, liên quan đến bán hàng, hoạt động thương mại và tác động của nó đến định hướng, tổ chức và thực hành các khía cạnh nội dung kinh doanh nói chung, đến quản trị và các khía cạnh nội dung khác. Quan sát thực tiễn chúng ta có thể nhận thấy những khía cạnh nội dung hoạt động kinh doanh nói chung, bán hàng nói riêng luôn luôn xuất hiện sự hiện diện của lý thuyết marketing được áp dụng vào thực tiễn.

Trong hoạt động bán hàng, có hai hướng tiếp cận khác nhau tìm câu trả lời cho mục tiêu “bán tốt” hàng hóa:

(1) Vì sao hàng bán được và tìm câu trả lời cho việc bán tốt hàng;

(2) Vì sao hàng bán không được và tìm câu trả lời cho việc bán tốt hàng.

Hướng thứ nhất thường được tiếp cận giải quyết bởi các nhà khoa học Tây Âu. Trong đó, lý thuyết marketing là điển hình, lý giải một cách khoa học, hệ thống các yếu tố tác động đến hành vi mua hàng của khách hàng, thông qua nghiên cứu “động cơ” mua và quá trình ra quyết định mua của khách hàng. Đồng thời đưa ra một hệ giải pháp từ tổng hợp đến cụ thể cho nhà kinh doanh, người bán nhằm có thể “bán tốt” hàng hóa của mình trên thị trường [5]; [23].

Hướng tiếp cận thứ hai, ít được quan tâm nghiên cứu và ứng dụng thực tế hơn. Người ta dường như chỉ quan tâm đến nó khi nghiên cứu “phong cách kinh doanh Nhật Bản” ở thời kỳ hoàng kim của Nhật Bản. Đại diện cho hướng tiếp cận này khi nghiên cứu về bán hàng là nhà tư vấn kinh tế nổi tiếng, Giám đốc Sở Nghiên cứu thương trường Osaka Nhật Bản, Ibuki Taku qua tác phẩm “Tại sao bán hàng không được” [7].

Trong tác phẩm của mình thay vì tiếp cận “động cơ mua” của khách hàng để tìm giải pháp, Ibuki Taku đã tiếp cận nghiên cứu “động cơ không mua” của khách hàng để lý giải nguyên nhân mua hay không mua của khách hàng. Qua đó, đưa ra giải pháp thích hợp để “bán tốt” hàng hóa.

Tuy có góc độ tiếp cận khác nhau, nhưng về cơ bản hai hướng tiếp cận này không nghịch nhau mà thực chất là bổ sung cho nhau khi tìm góc độ quan sát khác nhau về các nguyên nhân tác động đến quyết định mua hàng của khách hàng trong thực tế để tìm và đưa ra giải pháp đúng để “bán tốt” hàng hóa tại thời điểm cụ thể, điều kiện, tình huống cụ thể.

Để “bán tốt” hàng hóa, có ba yếu tố cơ bản cần đặc biệt quan tâm:

(1) Hàng hóa - sản phẩm dịch vụ;

(2) Khách hàng;

(3) Quản trị bán hàng, hàng hóa dịch vụ.

Nội dung, kiến thức cốt lõi, cơ bản và toàn diện chung của ba yếu tố này đã được trình bày một cách rõ ràng và khoa học trong nhiều công trình nghiên cứu đã công bố như: “Essentials of marketing” của Mc Carthy, “Marketing căn bản”, “Quản trị marketing” của Philipp Kotler...

Ở đây, chỉ lựa chọn một số khía cạnh nội dung có liên quan để trình bày ba yếu tố trên trong mối liên hệ với các sản phẩm dịch vụ logistics.

8.3.5.2. Hàng hóa và đặc điểm bán sản phẩm dịch vụ logistics

Lý thuyết bán hàng thường được nghiên cứu và trình bày chung cho các loại hàng hóa được bán trên thị trường và có thể ứng dụng tốt vào thực hành bán hàng và quản trị bán hàng. Tuy nhiên, lý thuyết chung về bán hàng thường được nghiên cứu, trình bày với các ví dụ trong trường hợp bán các sản phẩm vật chất (hữu hình). Bởi vậy, khi bán và quản trị bán sản phẩm dịch vụ logistics (vô hình) cần làm rõ sự khác biệt đủ lớn của trường hợp cụ thể.

Tuy cùng là hoạt động dịch vụ nhưng giữa hoạt động kinh doanh thương mại (hàng hóa hữu hình) và hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics (hàng hóa vô hình), ngoài những đặc điểm chung thì có những đặc điểm riêng đủ lớn ảnh hưởng đến bán và quản trị bán cần được hiểu rõ.

Thương mại, một cách hiểu đơn giản, cơ bản là hoạt động mua - bán hàng hóa trên thị trường bao gồm hoạt động mua và hoạt động bán.

Nếu người sản xuất ra sản phẩm tự mình bán hàng trên thị trường thì đó là một hoạt động thương mại (bán).

Nếu người có nhu cầu tiêu dùng sản phẩm tự mình mua hàng trên thị trường thì cũng là một hoạt động thương mại (mua).

Nếu người sản xuất ra sản phẩm không muốn tự mình bán sản phẩm, mà muốn thuê (nhờ) người khác bán hộ thì xuất hiện nhu cầu mua (thuê) dịch vụ bán hàng và sẵn sàng trả tiền thuê.

Có cầu ắt có cung, nhu cầu mua hộ, bán hộ này được đáp ứng bởi dịch vụ kinh doanh thương mại. Nhà cung cấp dịch vụ kinh doanh thương mại (gọi chung là nhà thương mại) sẽ “giúp” (có lấy tiền đủ bù đắp chi phí hoạt động và lợi nhuận kinh doanh).

Để làm rõ hơn quan hệ và đặc điểm của thương mại và kinh doanh thương mại, có thể xem bảng 8.3. [\[21\]](#)

Bảng 8.3: Mối quan hệ giữa thương mại và kinh doanh thương mại

STT	Tiêu thức	Thương mại	Kinh doanh thương mại
1	Hành vi	Mua và bán	Mua để bán
2	Mục đích	Có hoặc không trực tiếp kiếm lời từ hành vi mua - bán Sản phẩm → Tiền (bán) Tiền → Sản phẩm (mua)	Kiểm lời trực tiếp qua hành vi mua bán Tiền → Sản phẩm → Tiền Mua Bán
3	Đối tượng tham gia	Hai	Ba
4	Phạm vi	Rộng hơn (lĩnh vực thương mại)	Hẹp hơn (ngành thương mại)
5	Quan hệ	Tạo cơ hội	Khai thác cơ hội

Để rõ hơn về hàng hóa và sản phẩm dịch vụ kinh doanh thương mại nhằm phân định điểm giống nhau và khác biệt trong bán hàng giữa doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thương mại (doanh nghiệp thương mại) và doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics (doanh nghiệp logistics) theo cách gọi hiện nay, có thể thông qua mô tả hàng hóa bán ra của nhà sản xuất, nhà thương mại và nhà logistics.

(1) *Hàng hóa của nhà sản xuất*: (được mô tả qua góc nhìn của khách hàng)

$$\begin{array}{ccccc} \text{Hàng hóa} & & & & \text{Các giá trị gia tăng được} \\ \text{của nhà sản} & = & \text{Sản phẩm vật} & + & \text{doanh nghiệp sản xuất} \\ \text{xuất} & & \text{chất (hữu hình)} & & \text{cung ứng thêm cho} \\ & & & & \text{khách hàng để bán tốt} \\ & & & & \text{hàng (phi vật chất) như} \\ & & & & \text{tư vấn sử dụng, lắp đặt,} \\ & & & & \text{bảo hành, vận chuyển,} \\ & & & & \text{giao hàng (miễn hoặc} \\ & & & & \text{không miễn phí)} \dots \end{array}$$

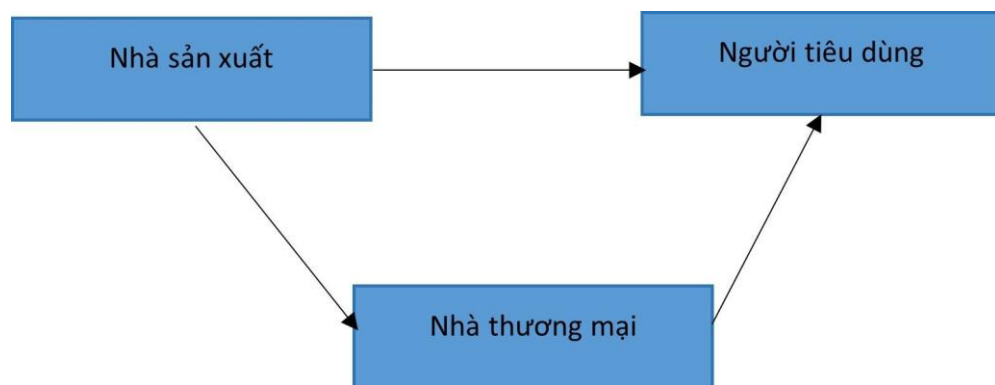
(2) *Hàng hóa của nhà thương mại*: (được mô tả qua góc nhìn của khách hàng) [\[21\]](#).

$$\begin{array}{ccccc} \text{Hàng hóa} & & & & \text{Sản phẩm dịch vụ} \\ \text{của nhà} & = & \text{Hàng hóa của} & + & \text{của doanh nghiệp} \\ \text{thương} & & \text{n nhà sản xuất} & & \text{thương mại} \\ \text{mại} & & & & \end{array}$$

Trong cạnh tranh “bán tốt hàng”, lý thuyết marketing, lý thuyết bán hàng đã chỉ ra rằng, để có sản phẩm tốt, ngay từ khi sản xuất đã phải mô tả sản phẩm và thiết kế nó dưới góc nhìn của khách hàng - xuất phát từ nhu cầu khách hàng để thiết kế sản phẩm có khả năng tích hợp các nhu cầu cơ bản và nhu cầu toàn diện (có thể đáp ứng). Doanh nghiệp thương mại cũng vậy, họ phải tìm cách “bán tốt hàng” thông qua cung ứng thêm cho khách hàng các sản phẩm dịch vụ bổ sung để tạo ra một sản phẩm tốt hơn nhờ sự tham gia cung ứng giá trị gia tăng từ phía họ theo góc nhìn của khách hàng.

Trước đây, nhà thương mại thường cung cấp sản phẩm dịch vụ thương mại cơ bản qua “hai mà một” là: hoạt động bán hộ nhà sản xuất

và mua hộ người tiêu dùng. Đó là đóng vai trò trung gian giữa người bán và người mua - giữa sản xuất và tiêu dùng, cung cấp dịch vụ thương mại cho cả hai bên.



Hình 8.5: Quan hệ giữa nhà sản xuất - thương mại và người tiêu dùng trong hoạt động thương mại

Nhà sản xuất “thuê” nhà thương mại bán hộ sản phẩm, hàng hóa của mình trên thị trường. (Thông qua bán sản phẩm hàng hóa của mình cho nhà thương mại kênh 1), dù rằng có thể trực tiếp bán hàng cho người tiêu dùng (kênh 0, kênh trực tiếp). Với hành vi “thuê” này là nhà sản xuất sẵn sàng nhường một phần lợi nhuận có thể thu được từ sản xuất khi trực tiếp bán hàng qua kênh 0 cho nhà thương mại. Phần lợi nhuận được nhường lại này (thực chất là giá thuê dịch vụ bán hộ) đủ cho nhà thương mại bù đắp chi phí và có lợi nhuận kinh doanh thương mại. Phần lợi nhuận (giá thuê) này được thực hiện thông qua các khoản “khoản bớt giá” của nhà sản xuất cho nhà thương mại hay còn gọi là khoản “chiết khấu lưu thông”.

Tuy nhiên, khoản tiền từ nhà sản xuất chi trả cho dịch vụ “bán hộ” của nhà thương mại chỉ trên danh nghĩa. Nhà thương mại không nhận được khoản tiền này từ nhà sản xuất, nó sẽ được trả sau khi “hoàn thành nhiệm vụ bán hàng thuê” và trực tiếp nhận từ người mua tiêu dùng

(cuối cùng). Quá trình này tiếp diễn liên tục trong chuỗi lưu thông qua hệ thống các nhà thương mại từ bán buôn đến bán lẻ và kết thúc ở người tiêu thụ cuối cùng. Nếu quá trình này diễn ra thuận lợi, các nhà thương mại “bán được tốt” hàng hóa, sản phẩm cho nhà sản xuất họ sẽ có lợi nhuận và ngược lại sẽ thất bại trong cung ứng dịch vụ thương mại (nguồn gốc của lợi nhuận thương mại). Phần lợi nhuận sản xuất luôn có hạn nên phần lợi nhuận chia cho nhà thương mại cũng có giới hạn. Bởi vậy, trung gian thương mại càng ít, người thực hiện chức năng trung gian thương mại trong chuỗi lưu thông càng ít (chuỗi càng ngắn) thì lợi nhuận của từng thành viên tham gia vào hoạt động bán hàng càng có thể cao hơn. Đó là lý do của mong muốn “mua tận gốc, bán tận ngọn”. Trong thực tế, vì nhiều lý do và đặc biệt là do vai trò, vị trí quan trọng của nhà thương mại trong hoạt động bán hàng nên mong muốn này thường vẫn chỉ là mong muốn.

Trong cuộc cạnh tranh bán hàng, ngoài việc thực hiện các dịch vụ liên quan đến “bán thuê” sản phẩm hàng hóa vật chất cho nhà sản xuất, nhà thương mại còn phải tiếp tục cung cấp bổ sung thêm hàng loạt dịch vụ với tư cách là giá trị gia tăng, thỏa mãn đồng bộ tốt nhất cho nhu cầu của khách hàng. Thông qua toàn bộ các sản phẩm dịch vụ bổ sung cho bán sản phẩm vật chất, nhà thương mại tạo ra sản phẩm hàng hóa tốt nhất có thể so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp (kể cả gián tiếp) trong công cuộc bán hàng để giành thắng lợi trong kinh doanh.

Từ quan điểm “sản phẩm được hiểu là nguồn thỏa mãn nhu cầu” của Mc Carthy, có thể mô tả sản phẩm dịch vụ được tạo ra từ nhà thương mại (của nhà kinh doanh thương mại) bao gồm: (Bảng 8.4)

**Bảng 8.4: Sản phẩm dịch vụ nhà thương mại cấu thành
hàng hóa của nhà thương mại**

Sản phẩm dịch vụ thương mại (Mô tả qua hoạt động dịch vụ thương mại và lợi ích cung ứng thỏa mãn nhu cầu khách hàng)	=	- Hoạt động mua sản phẩm vật chất của nhà sản xuất với nhiệm vụ để “bán thuê” cho nhà sản xuất. Đồng thời, đồng nghĩa với hoạt động “mua hộ” cho khách hàng (khách hàng mục tiêu của nhà thương mại). - Hoạt động lựa chọn hệ sản phẩm vật chất cho khách hàng mục tiêu (thông qua dự đoán) liên quan đến chủng loại, mẫu mã, quy cách, màu sắc... Đảm bảo đúng dạng có ích - đúng sản phẩm đáp ứng nhu cầu. - Hoạt động vận chuyển sản phẩm vật chất đến đúng địa điểm khách hàng mong muốn (đúng địa điểm). - Hoạt động dự trữ sản phẩm vật chất đảm bảo đúng thời gian khách hàng có nhu cầu mua (đúng thời gian). - Hoạt động bán hàng, cung cấp dịch vụ thỏa mãn nhu cầu sở hữu sản phẩm vật chất của khách hàng (quyền sở hữu sản phẩm vật chất). - Các hoạt động khác, bổ sung giá trị gia tăng của dịch vụ cung ứng đi cùng với hàng được bán: + Tư vấn bán hàng, tư vấn sử dụng. + Lắp đặt. + Bảo hành. + Sửa chữa, bảo trì và phụ tùng thay thế. + Vận chuyển hàng đến địa chỉ chỉ định của khách hàng (có hoặc không tính phí). + Dịch vụ tài chính (bán hàng trả góp...). + Quyền đổi, trả lợi sản phẩm đã mua. + Giá và giảm giá. + Môi trường mua sắm, tiện nghi mua sắm.
---	----------	---

Từ cấu trúc hàng hóa được bán ra của nhà thương mại, thay vì như trước đây chỉ quan tâm đến dạng vật chất của sản phẩm, hiện nay, các

nhà thương mại đã và đang quan tâm nhiều hơn đến thiết kế sản phẩm dịch vụ thương mại và mô tả các nội dung cấu thành “sản phẩm tích hợp” được bán ra trên thị trường của mình: quan tâm cả dạng vật chất của sản phẩm được tạo ra bởi nhà sản xuất và đến chính sản phẩm dịch vụ thương mại do mình tạo ra (có thể minh chứng cụ thể khi quan sát thị trường thương mại hiện nay). Mô tả hàng hóa sản phẩm của nhà thương mại cho thấy rõ là nhà thương mại có lợi thế hơn rất nhiều so với nhà kinh doanh dịch vụ logistics trong hoạt động bán hàng. Thực tế họ dùng sản phẩm vật chất là nền tảng cốt lõi để mô tả hàng hóa, sản phẩm. “Mượn” dạng vật chất của sản phẩm để mô tả, giới thiệu sản phẩm dịch vụ thương mại của mình khi bán hàng. Các giá trị gia tăng do sản phẩm dịch vụ thương mại tạo ra gắn liền với sản phẩm vật chất cụ thể cho phép khách hàng có thể dễ dàng cảm nhận được và thẩm thấu nó khi ra quyết định mua hàng mà không cần phải mất nhiều công sức để hiểu rõ về sản phẩm dịch vụ thương mại do nhà thương mại tạo ra. Tất nhiên, muốn “bán tốt hàng” nhà thương mại và nhân viên bán hàng cần và nên quan tâm một cách đầy đủ nhất đến phát triển và giới thiệu, thuyết phục khách hàng “tính trội” do sản phẩm dịch vụ thương mại của mình tạo ra gắn với sản phẩm vật chất nhằm thỏa mãn tốt nhất, đồng bộ nhất nhu cầu của khách hàng (đặc biệt so với đối thủ cạnh tranh).

(3) Hàng hóa của nhà kinh doanh dịch vụ logistics (Được mô tả qua góc nhìn của khách hàng).

Hoạt động cung ứng hàng hóa vật chất trong nền kinh tế, trong vận hành chuỗi cung ứng có một chức năng không thể thiếu (thậm chí rất quan trọng) là hoạt động vận chuyển hàng hóa vật chất từ nguồn cung ứng đến địa điểm tiêu thụ (tiêu dùng sản xuất, tiêu dùng cá nhân hoặc chỉ là dịch chuyển hàng hóa, vật chất từ địa điểm này đến địa điểm khác trong chuỗi cung ứng). Hoạt động này hiện nay, về cơ bản có thể được hiểu là hoạt động logistics.

Hoạt động logistics được cấu thành từ 3 nhóm hoạt động cơ bản (Bảng 8.5)

Bảng 8.5: Các nhóm cơ bản của hoạt động logistics

Nhóm 1:	Hoạt động vận tải	→	Hoạt động cốt lõi Không có vận tải không có dịch chuyển, chuyển giao hàng hóa trong cung ứng
Nhóm 2:	Các hoạt động khác liên quan đến tiến trình vận tải hàng hóa trong chuỗi cung ứng vật chất	→	Bao gồm các hoạt động hỗ trợ vận tải, các hoạt động liên quan đến điều kiện, thủ tục vận tải, chuyển giao, hỗ trợ thương mại bán buôn, bán lẻ, hỗ trợ vận hành hoạt động logistics ...
Nhóm 3:	Các hoạt động liên quan đến cung ứng giá trị gia tăng cho sản phẩm dịch vụ logistics của nhà cung ứng dịch vụ logistics	→	Bao gồm: các khoản giảm giá, ưu tiên cung cấp dịch vụ, tư vấn lựa chọn phương thức, tuyến đường, phương tiện vận chuyển... (miễn phí)...

Tuy được mô tả toàn diện gồm 3 nhóm trên, nhưng trong thực tế, hoạt động logistics có thể chỉ được thực hiện, tùy theo nhu cầu, một hoặc một số hoạt động đơn lẻ, một nhóm hoặc toàn bộ các hoạt động cấu thành.

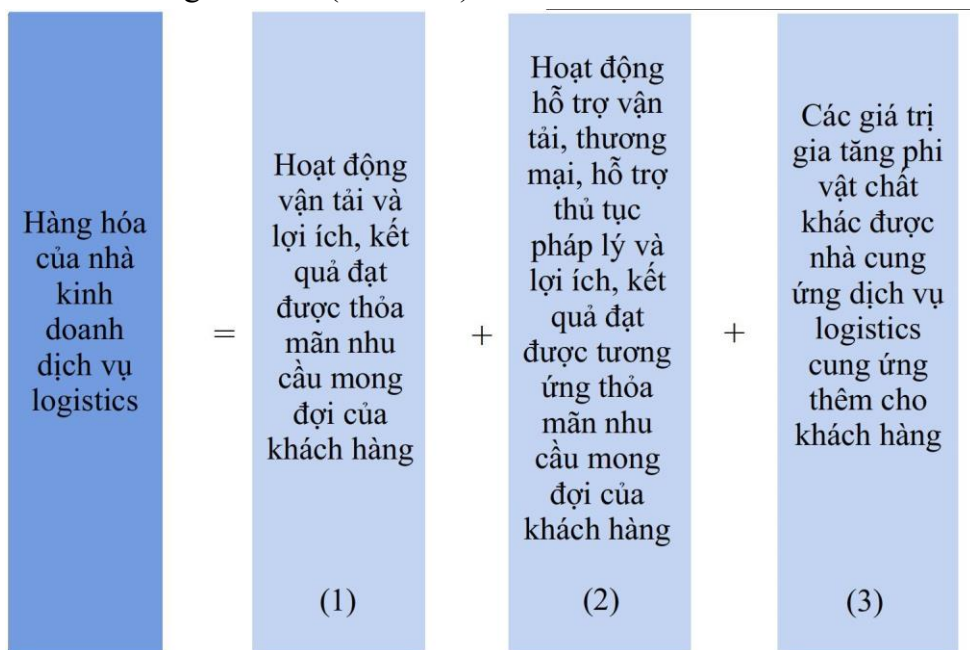
Khi các hoạt động thuộc nội dung nhóm (1) và (2) được tự thực hiện bởi người có nhu cầu, thì được hiểu là hoạt động logistics.

Khi các hoạt động thuộc nội dung nhóm (1) và (2) được người có nhu cầu về hoạt động “thuê” người khác để thực hiện (logistics ngoài) thì xuất hiện người cung cấp dịch vụ logistics. Người có nhu cầu thuê dịch vụ gọi là “người mua” dịch vụ, tạo cơ hội kinh doanh cho các nhà kinh doanh dịch vụ logistics trên thị trường. Người có nhu cầu khai thác cơ hội kinh doanh này, có thể đầu tư vào kinh doanh trong lĩnh vực hoạt

động logistics gọi là người cung ứng dịch vụ logistics “người bán”, sẽ thực hiện các hoạt động thuộc nội dung nhóm (1), (2) hộ khách hàng và để bán tốt sản phẩm dịch vụ logistics của mình sẽ cung ứng thêm các nội dung hoạt động của nhóm (3) nhằm thu lợi nhuận.

Trong hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics nói chung, hoạt động quản trị bán hàng, bán hàng nói riêng, nhà cung ứng và người quản trị, chuyên viên bán hàng của tổ chức rất cần hiểu rõ, nắm vững đặc điểm hoạt động kinh doanh và hàng hóa, sản phẩm mình kinh doanh được bán hàng cho khách hàng.

Từ 3 nhóm hoạt động dịch vụ logistics, quan sát từ góc độ khách hàng, có thể mô tả khái quát các bộ phận cấu thành gói hàng hóa, sản phẩm dịch vụ logistics tổng quát của doanh nghiệp sẽ được cung ứng cho khách hàng như sau (Hình 8.6):



Hình 8.6: Mô tả hàng hóa, sản phẩm dịch vụ logistics tổng quát (Qua góc nhìn của khách hàng)

Giải thích một cách đầy đủ hơn về 3 nhóm sản phẩm dịch vụ logistics cấu thành hàng hóa của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics đã được trình bày tại mục “thiết kế sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp logistics” (còn có thể hiểu là thiết kế nội dung mô tả sản phẩm dịch vụ logistics).

Để đưa ra một số gợi ý cần quan tâm trong quản trị bán hàng hóa, sản phẩm dịch vụ logistics có thể đối sánh với bán hàng hóa, sản phẩm trong kinh doanh thương mại. Qua đó, làm rõ hơn một số điểm riêng biệt cần lưu ý khi áp dụng lý thuyết chung về bán hàng hóa sản phẩm hữu hình và bán hàng hóa, sản phẩm dịch vụ logistics (Bảng 8.6).

Bảng 8.6: Một số điểm khác biệt giữa kinh doanh và bán hàng của kinh doanh thương mại và kinh doanh dịch vụ logistics

TT	Kinh doanh thương mại	Kinh doanh dịch vụ logistics
1	Bán sản phẩm vật chất của nhà sản xuất (hữu hình) + sản phẩm dịch vụ của nhà thương mại (vô hình)	Bán sản phẩm dịch vụ logistics (vô hình) của nhà cung ứng
2	Bán hàng sau khi sản phẩm đã được sản xuất	Bán hàng trước khi sản phẩm dịch vụ được tạo ra
3	Có dự trữ sản phẩm trước bán	Không có dự trữ sản phẩm dịch vụ trước bán
4	Bán hàng với sản phẩm trực quan	Bán hàng qua thiết kế mô tả sản phẩm dịch vụ
5	Dự báo nhu cầu khách hàng để mua sản phẩm hiện vật, có sản phẩm hiện vật trước bán	Dự báo nhu cầu khách hàng để thiết kế sản phẩm dịch vụ chuẩn bị cung ứng sau bán
6	Không thiết kế sản phẩm vật chất (Đôi khi có ngoại lệ)	Tự thiết kế toàn bộ sản phẩm dịch vụ của riêng mình, điều chỉnh thiết kế theo yêu cầu khách hàng, kể cả sản phẩm dịch vụ cốt lõi hay tích hợp

TT	Kinh doanh thương mại	Kinh doanh dịch vụ logistics
7	Không quan tâm đến điều kiện sản xuất ra sản phẩm vật chất mà mình kinh doanh (có ngoại lệ)	Chuẩn bị các điều kiện sản xuất tạo ra sản phẩm dịch vụ cung ứng khách hàng là mối quan tâm hàng đầu, bắt buộc dự trữ năng lực hoạt động tạo ra sản phẩm dịch vụ
8	Bán hàng thông qua mô tả, giới thiệu sản phẩm vật chất là chủ yếu + giá trị gia tăng do nhà thương mại cung cấp kèm theo	Bán hàng thông qua mô tả giới thiệu gián tiếp sản phẩm dịch vụ (vô hình) bằng cách mô tả nội dung hoạt động cùng điều kiện hoạt động, lợi ích của khách hàng khi thuê (mua) dịch vụ, kết quả hoạt động + giá trị gia tăng đi kèm (mô tả sản phẩm dịch vụ logistics hiển thị)
9	Chuyển đổi quyền sở hữu sản phẩm vật chất là điều bắt buộc sau khi bán hàng thành công	Không chuyển đổi quyền sở hữu liên quan đến bất kỳ dạng vật chất nào sau khi bán thành công
10	Một sản phẩm vật chất cụ thể có thể được sản xuất hàng loạt giống hệt nhau về mọi phương diện liên quan đến thỏa mãn nhu cầu	Không sản xuất hàng loạt. Một sản phẩm dịch vụ được tạo ra có cùng tên gọi nhưng có thể khác nhau đủ lớn liên quan đến mức độ thỏa mãn nhu cầu (lợi ích)
11	Đánh giá hiệu quả mua qua giá trị sử dụng sản phẩm vật chất	Đánh giá hiệu quả mua qua lợi ích - kết quả tạo ra do tiêu dùng sản phẩm dịch vụ vô hình trong quá trình hoạt động logistics thỏa mãn nhu cầu khách hàng

Đặc điểm kinh doanh và bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ logistics được đưa ra một cách khái quát trong Bảng 8.5 có ảnh hưởng ở những mức độ khác nhau trong quản trị và bán sản phẩm dịch vụ logistics.

(1) Về cơ bản, các sản phẩm dịch vụ logistics được tạo ra từ:

- Hoạt động vận tải thông thường (vận chuyển các sản phẩm vật chất thông dụng, không có đặc điểm đặc biệt của sản phẩm hàng hóa cần có yêu cầu đặc biệt, chuyên biệt trong vận tải) độc lập (không tích hợp phức tạp với các hoạt động hỗ trợ vận tải, thương mại...).

- Các hoạt động dịch vụ logistics được xem là “đơn giản” thuộc nhóm (2) như bốc xếp, chuẩn bị chứng từ vận tải, giao và chấp nhận hàng hóa, phân loại, tập hợp hàng hóa... được thực hiện một cách độc lập, không tích hợp vào tổ hợp dịch vụ vận tải “phức tạp” dường như không chịu tác động lớn từ đặc điểm riêng của dịch vụ logistics trong bán hàng hóa dịch vụ của doanh nghiệp logistics.

Người thuê dịch vụ (khách hàng) có thể gián tiếp hiểu và cảm nhận sản phẩm “vô hình” qua mô tả hoạt động tương thích một cách dễ dàng và đánh giá một cách dễ dàng chất lượng dịch vụ qua kết quả hoạt động cung ứng.

Trong trường hợp này, nhân lực vận hành và thực hiện hoạt động tạo ra sản phẩm dịch vụ chủ yếu cần có yêu cầu cao về kỹ năng, kinh nghiệm. Kiến thức chỉ cần đáp ứng ở mức độ nhất định, tính sáng tạo cũng yêu cầu ở mức “đủ” để thực thi nhiệm vụ được phân công. Nhân lực bán hàng (nhân viên bán hàng) cũng chỉ có yêu cầu cao về kỹ năng bán hàng thông thường. Bởi việc bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ logistics loại này cũng không khó khăn, tương tự như bán các hàng hóa vật chất khác. Do tác động của đặc điểm sản phẩm dịch vụ logistics vào hoạt động bán hàng tuy có đặc điểm riêng, nhưng yếu hoặc rất yếu.

Đặc điểm này cần chú ý khi quản trị lực lượng bán hàng của doanh nghiệp.

(2) Đặc điểm riêng của kinh doanh dịch vụ logistics tác động mạnh mẽ đến quản trị bán hàng và bán hàng của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics là từ sản phẩm dịch vụ logistics hình thành do “việc tích hợp” giữa hoạt động cốt lõi (vận tải) với các hoạt động logistics khác thuộc nhóm (2) và (3). Mức độ tích hợp càng cao, tác động của đặc điểm riêng càng lớn, thêm vào đó là sự phức tạp, yêu cầu cao từ hoạt động cốt lõi (vận tải đường dài xuyên quốc gia; vận tải đa phương thức, đa phương tiện; vận tải hàng hóa đặc biệt yêu cầu cao về an ninh, an toàn như hóa chất, nhiên liệu, hàng siêu trường, siêu trọng...) với các điều kiện, phương tiện vận tải chuyên dùng, cơ sở hạ tầng vận tải, giao thông, các điều kiện liên quan hỗ trợ an ninh, an toàn...

Có thể dễ dàng nhận thấy, về cơ bản các điểm khác biệt chủ yếu giữa bán hàng hóa vật chất với bán hàng hóa phi vật chất (cụ thể là bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ logistics) được quan sát và chỉ dẫn chủ yếu là cho loại hình “hoạt động logistics tích hợp” và “sản phẩm dịch vụ logistics” tương thích này.

Tính vô hình của sản phẩm dịch vụ không cho phép khách hàng quan sát và cảm nhận trực quan sản phẩm dịch vụ mà phải qua mô tả một cách gián tiếp. Sự phức tạp bởi “tích hợp” cùng lúc nhiều loại hoạt động khác nhau, mang lại các lợi ích riêng khác nhau để thỏa mãn nhu cầu đồng bộ cuối cùng; sự phức tạp riêng có của hoạt động vận tải (tuyến đường, phương tiện, điều kiện hoạt động...) cùng với yêu cầu riêng có của một số loại hàng hóa đặc biệt trong vận tải; cùng một số khía cạnh khác dẫn đến sự cảm nhận qua mô tả về một sản phẩm dịch vụ hàng hóa riêng cụ thể nào đó là khó khăn. Nhất là khi so sánh với các sản phẩm dịch vụ logistics tương ứng với nhu cầu của khách hàng được cung ứng bởi các doanh nghiệp khác, dẫn đến việc quyết định mua dịch vụ của khách hàng là khó khăn phức tạp, đồng thời với việc bán dịch vụ cũng khó khăn phức tạp.

Ở một khía cạnh khác làm cho việc bán hàng trở lên khó khăn hơn là đặc điểm “bán trước” - dịch vụ và sản phẩm dịch vụ logistics mà hoạt động logistics tạo ra được bán trước khi “sản xuất”. Khách hàng buộc phải “chờ đợi” đến khi thương vụ kết thúc mới đánh giá được chất lượng sản phẩm dịch vụ đã mua thông qua kết quả. Do đó, một mặt họ gặp khó khăn khi ra quyết định mua, mặt khác họ thường phải mua theo “niềm tin” đối với nhà cung ứng dịch vụ với hi vọng rằng “sẽ tốt đẹp thôi”. Do đó, chỉ dẫn có thể được đưa ra là: Uy tín, hình ảnh, thương hiệu của nhà cung ứng rất quan trọng trong bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ logistics từ phân tích trên nên đồng thuận với quan niệm rằng: “Uy tín, hình ảnh, thương hiệu sản phẩm dịch vụ logistics nói riêng và nhà cung ứng dịch vụ logistics nói chung” là một bộ phận cấu thành sản phẩm dịch vụ được bán cho khách hàng. Cần có những quyết sách đúng đắn và chính xác trong quản trị kinh doanh, quản trị bán hàng có liên quan đến vấn đề này.

Một điều khác biệt khác cần làm rõ khi tổ chức hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics nói chung và quản trị bán hàng, bán sản phẩm dịch vụ logistics nói riêng liên quan đến “thiết kế sản phẩm, dịch vụ” hay “thiết kế nội dung mô tả sản phẩm dịch vụ logistics”.

Dịch vụ và sản phẩm dịch vụ logistics là vô hình, không có sản phẩm vật chất hữu hình là cơ sở để mô tả, trình bày về sản phẩm, hàng hóa được bán ra, cần phải có: “Một thứ gì đó” làm cơ sở tốt cho việc mô tả, trình bày về dịch vụ và sản phẩm dịch vụ logistics cho khách hàng. “Thứ gì đó là gì?”.

Vì dịch vụ và sản phẩm dịch vụ logistics không được sản xuất tạo ra trước khi bán và không có dự trữ. Nhưng khi xuất hiện nhu cầu và quyết định mua thì gần như ngay lập tức phải thỏa mãn. Điều này đặt ra yêu cầu nhà cung cấp dịch vụ logistics phải luôn dự trữ tiềm năng tạo ra sản phẩm dịch vụ thay cho dự trữ sản phẩm dịch vụ (lợi ích kịp thời, thời gian đúng của khách hàng). Dự trữ tiềm năng tạo ra sản phẩm dịch vụ

(như cơ sở hạ tầng kỹ thuật, trang thiết bị kỹ thuật, nhân lực...) phải có cơ sở khoa học, cơ sở đó là gì?

Một trong “thứ gì đó” hay “cơ sở khoa học đó” chính là danh mục các “thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics” hay “thiết kế nội dung mô tả sản phẩm dịch vụ logistics”.

Thông qua danh mục sản phẩm dịch vụ được lựa chọn cung ứng cho khách hàng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt là các gói sản phẩm dịch vụ tích hợp xoay quanh sản phẩm dịch vụ cốt lõi (vận tải) với nội dung hoạt động logistics cụ thể được mô tả trong các thiết kế dịch vụ và sản phẩm dịch vụ logistics, doanh nghiệp có thể đưa ra các quyết định cần thiết, đúng đắn về danh mục, số lượng, chất lượng ... nguồn lực dự trữ cho sản xuất tạo ra sản phẩm dịch vụ logistics, kịp thời đáp ứng nhu cầu khách hàng dù nó chỉ mang tính chất dự đoán, nhưng đó là cơ sở cho dự đoán đúng, không gây ra dư thừa, thâm hụt nguồn lực kinh doanh.

Với đặc điểm “vô hình”, “bán trước” thực chất bán dịch vụ, sản phẩm dịch vụ logistics là bán “niềm tin” và bán “thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics” cho những trường hợp cụ thể. Hoặc có thể được xem là “bán hàng theo mẫu”, “bán phương án hoạt động logistics thỏa mãn nhu cầu cụ thể, riêng biệt của khách hàng”.

Trong hoạt động bán sản phẩm dịch vụ logistics, bản thiết kế mô tả sản phẩm dịch vụ logistics có thể được xem là công cụ bán hàng hữu ích thay thế cho sản phẩm vật chất trong thương mại hàng hóa. Bản thiết kế mô tả chi tiết cụ thể các hoạt động logistics và lợi ích mà nó mang đến cho khách hàng cùng các điều kiện cụ thể gắn liền tạo ra sản phẩm dịch vụ logistics. Các yếu tố kỹ thuật công nghệ, thiết bị máy móc, nhân lực, tốt, có uy tín được sử dụng để thực hiện hoạt động cung ứng dịch vụ cho khách hàng sẽ tạo “niềm tin” cho khách hàng vào kết quả thỏa mãn nhu cầu từ dịch vụ cung ứng. Các lựa chọn về tuyến đường vận chuyển, hạ tầng kỹ thuật logistics trên tuyến đường vận chuyển cùng

các hoạt động hỗ trợ vận tải đi kèm, các giá trị gia tăng được nhà cung ứng cung cấp cho khách hàng trong gói dịch vụ, sản phẩm “tích hợp” cùng tính toán chi tiết về chi phí vận chuyển, thời gian vận chuyển (dự kiến)... sẽ là những yếu tố cụ thể “giúp” khách hàng ra quyết định mua dịch vụ một cách tốt nhất.

Dĩ nhiên, toàn bộ các khía cạnh đó sẽ được triển khai qua hoạt động bán hàng của chuyên viên bán hàng. Với bản mô tả sản phẩm dịch vụ “đã được chuyên viên thiết kế mô tả sản phẩm dịch vụ logistics” của doanh nghiệp thiết kế (được thực hiện trên cơ sở dự báo nhu cầu khách hàng mục tiêu). Các chuyên viên bán hàng có công cụ hữu ích và hữu hình phục vụ cho giới thiệu thảo luận về sản phẩm dịch vụ trong quá trình bán hàng một cách thuận lợi. Khách hàng cũng dễ cảm nhận về sản phẩm dịch vụ được cung ứng, lợi ích thu được và kết quả cuối cùng để thỏa mãn nhu cầu được trình bày “gián tiếp” qua văn bản mô tả.

Đặc điểm này, một mặt quy định vai trò và vị trí của hoạt động thiết kế sản phẩm dịch vụ logistics trong kinh doanh. Mặt khác, đòi hỏi cao về sự sáng tạo, hiểu biết kiến thức chung về hoạt động logistics (hoạt động cốt lõi - vận tải), sản phẩm dịch vụ logistics cũng như kỹ năng bán hàng của chuyên viên bán hàng, chuyên viên tư vấn. Nhất là, khi thiết kế sản phẩm dịch vụ dựa vào nhu cầu dự kiến có thể có của khách hàng, nhưng khi bán phải có sự điều chỉnh linh hoạt theo nhu cầu cụ thể của khách hàng cụ thể (nhu cầu không đồng nhất).

8.3.5.3. Khách hàng dịch vụ logistics

Trong hệ thống lý thuyết kinh doanh hiện đại, hầu như tất cả mọi người đều thống nhất về vai trò đặc biệt quan trọng của khách hàng. Theo Ibuki Taku: “Việc bán hàng kiếm lời là mục đích của người kinh doanh, khách hàng là người cho ta cơ hội kiếm lời. Do đó, nếu người mua không hài lòng thì người buôn giống như kẻ ăn cắp...” [7] và Ken Langdon: “Hãy đối xử với khách hàng như họ là mục đích sống của bạn” [11]. Thừa nhận vai trò số một quyết định sự thành công của nhà kinh

doanh thuộc về khách hàng. GS.TS. Mc Carthy đã đưa ra ba định hướng cơ bản chỉ đạo quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là [5].

(1) Định hướng khách hàng dẫn dắt toàn bộ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp;

(2) Mọi nỗ lực phải được liên kết;

(3) Lợi nhuận không chỉ là bán hàng mà xuất hiện với tư cách là đối tượng được tìm kiếm.

Định hướng khách hàng dẫn dắt toàn bộ hoạt động kinh doanh xuất phát từ vị trí của khách hàng trong quan hệ với nhà kinh doanh. Các nghiên cứu về hành vi mua hàng, ra quyết định mua hàng chỉ ra rằng: “Khách hàng chỉ mua hàng khi có nhu cầu”. Khi đó, họ mua hàng để thỏa mãn nhu cầu đó. Đồng nghĩa đa phần khách hàng sẽ không mua hàng khi họ không có nhu cầu. Sản phẩm dịch vụ được đưa ra cung ứng mà khách hàng không có nhu cầu hoặc không phù hợp với nhu cầu của họ, họ sẽ không mua. Và để thỏa mãn nhu cầu của mình, họ sẽ tìm mua của nhà cung ứng khác. Bởi vậy, để có thể bán được hàng, trước khi bán tốt hàng, doanh nghiệp cần phải đưa ra cung ứng sản phẩm dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng. Như vậy, doanh nghiệp cần xác định ý tưởng kinh doanh, đầu tư kinh doanh, sản xuất ra sản phẩm dịch vụ từ nghiên cứu, nắm bắt một cách tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Từ nhu cầu khách hàng để tổ chức sản xuất, kinh doanh sản phẩm dịch vụ có khả năng thỏa mãn tốt nhất nhu cầu đó. Tạo ra cơ sở thực tiễn để bán tốt hàng hóa dịch vụ.

Có hàng hóa sản phẩm tốt, phù hợp với nhu cầu khách hàng cũng chưa chắc đã bán tốt hàng. Bán hàng là một quá trình liên kết chặt chẽ ảnh hưởng lẫn nhau giữa các khâu, các bộ phận, các cá nhân của doanh nghiệp từ thiết kế đến sản xuất và bán hàng cùng các hoạt động nghiệp vụ có liên quan. Bởi vậy, cần tạo ra động lực và mối liên kết giữa tất cả các khâu, các bộ phận và cá nhân cùng hướng tới mục tiêu chinh phục khách hàng. Bất cứ một mắt xích nào trong hệ thống bị sai lệch, khiếm

khuyết sẽ không thể bán tốt. Ví dụ, dự báo nhu cầu khách hàng sẽ mua 1000 sản phẩm dịch vụ nhưng nhu cầu thật là 800 sản phẩm dịch vụ thì còn 200 sản phẩm dịch vụ sẽ khó, nếu không nói là không thể bán được.

Kinh doanh được đánh giá trên kết quả tổng hợp, một trong số đó là phát triển doanh số bán. Mục tiêu cuối cùng của kinh doanh cơ bản là lợi nhuận. Muốn có lợi nhuận thì phải bán được hàng, muốn bán được hàng thì phải chinh phục khách hàng. Chinh phục khách hàng là mục tiêu trung gian nằm trước mục tiêu lợi nhuận. Do vậy, bán được hàng là chưa đủ, phải bán được nhiều hàng hơn nữa. Đồng nghĩa cần bán hàng như thế nào để có thể chinh phục được khách hàng, khiến họ cảm thấy hài lòng, thỏa mãn khi mua hàng lần đầu và tiếp tục mua hàng của doanh nghiệp, trước khi tìm mua hàng của doanh nghiệp khác khi xuất hiện nhu cầu tiếp theo (kể cả nhu cầu khác) của họ. Chỉ khi đó, lợi nhuận mới mang tính dài hạn, liên tục - lợi nhuận mang tính chiến lược thay vì bán được một hàng hóa sản phẩm chỉ mang tính chất thương vụ đơn lẻ.

Nhu cầu khách hàng về dịch vụ và sản phẩm dịch vụ logistics rất đa dạng, từ nhu cầu dịch vụ đơn (một hoạt động dịch vụ logistics) hoặc tương đối phức tạp (tích hợp một số loại hoạt động dịch vụ logistics xoay quanh hoạt động logistics cốt lõi) hoặc rất phức tạp (tích hợp rất nhiều loại dịch vụ logistics xoay quanh dịch vụ logistics cốt lõi, hoặc có yêu cầu đặc biệt về hoạt động dịch vụ cốt lõi). Mặt khác, do nhu cầu thực tế nên có thể được đưa ra và điều chỉnh linh hoạt cho từng trường hợp cụ thể. Bởi vậy, nghiên cứu nắm vững một cách chính xác nhu cầu khách hàng để có thể thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của họ, thông qua chinh phục khách hàng là yêu cầu bắt buộc, dù rằng rất khó thực hiện. Để kinh doanh và bán tốt dịch vụ, sản phẩm dịch vụ logistics, từ góc độ quan sát này cần:

- Tổ chức và thực hiện tốt nhiệm vụ nghiên cứu thị trường và đặc biệt là khách hàng với nhu cầu của họ.

– Từ nhu cầu khách hàng, xác định nhóm khách hàng mục tiêu và nhu cầu của họ, kết hợp với mục tiêu kinh doanh và tiềm lực của doanh nghiệp để xác định loại dịch vụ logistics mà doanh nghiệp sẽ tiến hành kinh doanh một cách cụ thể. Qua đó, xác định và thực hiện đầu tư, mua sắm các loại trang thiết bị kỹ thuật, phương tiện vận tải, kho tàng, cùng nhân lực thích hợp...

– Từ nhu cầu khách hàng và loại hình dịch vụ logistics mà doanh nghiệp lựa chọn đầu tư kinh doanh (đặc biệt là các dịch vụ tích hợp, sản phẩm dịch vụ tích hợp) thiết kế một cách khoa học bản mô tả hoạt động, điều kiện hoạt động, lợi ích cung ứng cho khách hàng và kết quả (dự kiến) tương ứng (bản thiết kế mô tả sản phẩm dịch vụ logistics) làm cơ sở cho bán hàng với tư cách là “công cụ” bán hàng.

– Đưa ra các yêu cầu cụ thể cho chuyên viên quản trị các cấp, chuyên viên thiết kế, chuyên viên tư vấn và bán hàng... về nắm bắt, hiểu biết nhu cầu của khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp muốn chinh phục nhằm tạo cơ sở mạnh mẽ cho hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn sâu của họ.

Từ nhu cầu và hành vi ứng xử của khách hàng trên thị trường dịch vụ logistics có thể định vị một cách tương đối khách hàng theo 5 nhóm chính:

(1) Nhóm khách hàng có nhu cầu nhỏ lẻ, rời rạc không liên tục, khối lượng cần vận chuyển nhỏ, không gian vận chuyển hẹp (quãng đường ngắn), yêu cầu tích hợp các hoạt động dịch vụ logistics không nhiều, không phức tạp.

Ví dụ: nhu cầu dịch vụ logistics của khách hàng cá nhân, shop hàng hóa thương mại, thương mại điện tử, chuyển phát...

(2) Nhóm khách hàng có nhu cầu liên tục, khối lượng cần vận chuyển của một khách hàng thường ở mức độ trung bình, lớn (kể cả trong một thời gian dài hay một lần vận chuyển), có yêu cầu tích hợp các hoạt động logistics trong một gói dịch vụ không quá phức tạp nhưng cũng nhiều khi đòi hỏi mức độ tích hợp và tính phức tạp cao.

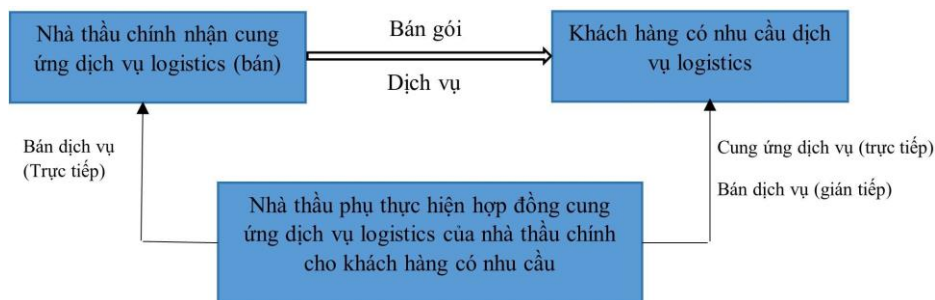
Ví dụ: khách hàng doanh nghiệp sản xuất, thương mại, xuất nhập khẩu...

(3) Nhóm khách hàng có nhu cầu liên tục, khối lượng lớn đến cực lớn trong quá trình hoạt động. Yêu cầu tích hợp các hoạt động logistics trong một gói dịch vụ cao, phức tạp. Thậm chí yêu cầu đặc biệt về đặc điểm hoạt động vận tải, an ninh, an toàn, thời gian...

Ví dụ: khách hàng là toàn bộ hay tổ chức thành viên của các tập đoàn, hãng kinh doanh lớn có quy mô toàn cầu sản xuất ra một loại hàng hóa cụ thể nào đó như Boeing, Samsung, Vinfast... Để đạt đến hiệu quả kinh doanh cao, họ có thể (đã) chia nhỏ quá trình sản xuất để thực hiện các bước ở các quốc gia khác nhau trong việc sản xuất toàn bộ sản phẩm. Điều này, bên cạnh lợi ích sản xuất kinh doanh do mô hình hoạt động thương mại đặt ra và yêu cầu cực kỳ cao, khắt khe và phức tạp cho chuỗi cung ứng nói chung và logistics trong chuỗi cung ứng nói riêng. Nhu cầu thuê (mua) dịch vụ logistics được đặt dưới sự lựa chọn, quản trị và kiểm soát nghiêm ngặt với tiêu chuẩn nghiêm ngặt của người có nhu cầu về dịch vụ logistics. Logistics được kiểm soát như mạch máu cung cấp, đầy đủ nhất, kịp thời nhất, liên tục không ngừng nghỉ, không được phép gián đoạn, đứt gãy cho tất cả các thành viên trong chuỗi cung ứng.

(4) Nhóm khách hàng cùng ngành dịch vụ logistics

Thuộc nhóm khách hàng này, là các nhà kinh doanh dịch vụ logistics khác trên thị trường. Họ có thể là đối thủ cạnh tranh nhưng đồng thời là khách hàng của nhau. Trong nhiều trường hợp, nhà kinh doanh dịch vụ logistics, nhận thầu các gói dịch vụ logistics có quy mô khác nhau từ các khách hàng có nhu cầu dịch vụ logistics sau đó. Họ có thể bán dịch vụ logistics đã nhận thầu bằng cách mua lại dịch vụ logistics của các nhà cung cấp dịch vụ logistics thứ cấp để cung ứng cho khách hàng. Khi đó, nhà cung cấp dịch vụ logistics thứ cấp sẽ cung ứng dịch vụ logistics của mình cho người có nhu cầu dịch vụ logistics cuối cùng thông qua nhà cung cấp dịch vụ logistics trung gian (tổng thầu) mà không trực tiếp bán cho khách hàng cuối cùng.



Hình 8.7: Mô tả quan hệ mua - bán dịch vụ logistics giữa nhà thầu chính cung ứng dịch vụ logistics, nhà thầu phụ và khách hàng có nhu cầu dịch vụ logistics

(5) Nhóm khách hàng có nhu cầu về dịch vụ logistics ngược

Bên cạnh dòng vận động chính theo tiến trình sản xuất liên quan đến đảm bảo các điều kiện vật chất kỹ thuật cho sản xuất kinh doanh, luôn tồn tại một dòng vận động vật chất ngược lại với dòng chính. Đó là dòng vận động của các sản phẩm vật chất bị loại khỏi tiến trình sản xuất kinh doanh do hỏng hóc, kém chất lượng, các phế liệu, phế thải sinh ra trong sản xuất, kinh doanh và tiêu dùng sinh hoạt. Từ đó xuất hiện nhu cầu trả về nơi sản xuất, kinh doanh đã tạo ra nó hoặc đưa đến nơi tái chế, hoặc vận chuyển đến nơi tập kết tiêu hủy theo quy định pháp luật. Chính từ thực tiễn này, xuất hiện nhu cầu thuê mua dịch vụ logistics để thực hành chức năng thuộc về logistics ngược. Qua đó, tạo ra nhóm khách hàng cần thỏa mãn nhu cầu này.

Nhận dạng và tổ chức hoạt động kinh doanh dịch vụ logistics bán hàng hóa, sản phẩm dịch vụ logistics trên cơ sở quan sát nhu cầu, đặc điểm hành vi mua, quyết định mua của các nhóm khách hàng trên là cần thiết cho việc ra các quyết định quản trị kinh doanh nói chung, quyết định quản trị bán hàng, cũng như vận dụng các kỹ năng bán hàng nói riêng.

8.3.5.4. Nội dung cơ bản của hoạt động bán hàng hóa dịch vụ logistics

Để trình bày và triển khai thực hiện các nội dung quản trị bán hàng trước hết cần xác lập góc độ tiếp cận hoạt động này.

Người ta có thể tiếp cận từ 4 góc độ:

(1) Tiếp cận bán hàng với tư cách là một phạm trù. Trong trường hợp này, có thể hiểu: “Bán hàng là sự chuyển hóa hình thái giá trị của hàng hóa từ hàng sang tiền (H - T), nhằm thỏa mãn nhu cầu của một tổ chức, cá nhân trên cơ sở thỏa mãn nhu cầu của khách hàng về một giá trị sử dụng nhất định”.

(2) Tiếp cận bán hàng với tư cách là một hành vi. Trong trường hợp này, có thể hiểu: “Bán hàng là việc chuyển dịch quyền sở hữu hàng hóa đã được thực hiện cho khách hàng đồng thời thu được tiền hàng hoặc được quyền thu tiền bán hàng”.

Trường hợp hàng hóa dịch vụ, bởi đặc tính không thay đổi quyền sở hữu có liên quan đến vật chất, nên có thể hiểu “Bán hàng cá nhân là một quá trình (mang tính cá nhân) trong đó, người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và cung ứng những nhu cầu hay ước muốn của người mua để đáp ứng quyền lợi thỏa đáng lâu dài của cả hai bên” [9].

(3) Tiếp cận bán hàng với tư cách một quá trình. Trong trường hợp này, có thể hiểu: “Bán hàng là một quá trình thực hiện các hoạt động trực tiếp hoặc gián tiếp ở tất cả các cấp, các phân tử trong hệ thống của doanh nghiệp nhằm tạo điều kiện thuận lợi để biến khả năng chuyển hóa hình thái giá trị của hàng hóa từ hàng sang tiền thành hiện thực một cách có hiệu quả”.

(4) Tiếp cận bán hàng với tư cách là một chức năng, một khâu quan trọng, một bộ phận cơ hữu của quá trình kinh doanh. Trong trường hợp này, bán hàng có thể được hiểu là: “ Một khâu mang tính quyết định trong hoạt động kinh doanh, một bộ phận cấu thành thuộc hệ thống tổ chức, quản trị kinh doanh của doanh nghiệp chuyên thực hiện các hoạt động nghiệp vụ liên quan đến việc thực hiện chức năng chuyển hóa hình thái giá trị của sản phẩm hàng hóa từ hàng sang tiền của tổ chức đó”.

Để trình bày nội dung cơ bản của quản trị bán sản phẩm dịch vụ logistics, có thể lựa chọn tiếp cận theo 1 trong 4 góc độ trên. Trong trường hợp này, tiếp cận bán hàng với tư cách là một chức năng, một khâu được lựa chọn tương thích với phương thức quản trị theo kế hoạch (chiến lược).

Tương thích với góc độ quan sát này, nội dung cơ bản của hoạt động bán hàng bao gồm:

- (1) Dự báo và lập kế hoạch bán hàng;
- (2) Xác định kỹ thuật bán hàng và hệ thống yểm trợ bán gồm:
 - Phương thức bán;
 - Hình thức bán;
 - Các nguyên tắc và chính sách bán.
- (3) Thiết lập hệ thống kênh phân phối và mạng lưới phân phối, cơ sở hạ tầng kỹ thuật thương mại;
- (4) Thiết kế và tổ chức lực lượng bán hàng;
- (5) Tổ chức, triển khai thực hiện kế hoạch bán hàng.

Một số lưu ý cần thiết liên quan đến các nội dung hoạt động bán hàng trong kinh doanh dịch vụ logistics đến từ đặc điểm sản phẩm dịch vụ và khách hàng.

- Phương thức bán: phương thức bán hàng nói chung thường được xác định gồm: bán buôn và bán lẻ. Trong kinh doanh dịch vụ logistics, bán lẻ là phương thức chủ đạo.

- Hình thức bán: có rất nhiều hình thức bán hàng khác nhau được liệt kê đã trình bày trong lý thuyết và vận dụng thực tiễn tùy tiêu chí và góc độ quan sát.

Trong kinh doanh dịch vụ logistics nên chú ý đến các hình thức bán hàng sau:

- + Cấp bán hàng (cấp ra quyết định bán): tùy thuộc tầm quan trọng của hàng hóa đối với bên mua hoặc bán (thời lượng, giá trị, công nghệ...)

mà có thể quyết định bán được đưa ra từ cấp quản trị khác nhau: cấp giám đốc (quản trị viên cấp cao nhất) cấp quản lý (quản trị viên cấp trung), cấp chuyên viên. Trong bán hàng dịch vụ logistics, quyết định phân cấp bán hàng cần dựa trên đặc điểm liên quan đến mức độ phức tạp của các sản phẩm dịch vụ logistics được tạo ra từ các nhóm hoạt động logistics (nhóm 1, 2, 3) và tích hợp từ các hoạt động cụ thể trong ba nhóm đó, giá trị hợp đồng cung ứng, tính phức tạp của hoạt động vận tải, giá trị và yêu cầu đặc biệt của hàng hóa vật chất được vận chuyển... Cùng vị trí của người ra quyết định mua sản phẩm dịch vụ từ bên có nhu cầu dịch vụ logistics... kết hợp với phân tích nhu cầu mua và sử dụng dịch vụ logistics của 5 nhóm khách hàng (nhóm khách hàng từ 1 - 5) liên quan đến đặc điểm hành vi mua, quyết định mua của họ.

Về cơ bản, mức độ tích hợp xoay quanh hoạt động cốt lõi (hoạt động vận tải) càng cao, giá trị gói dịch vụ càng lớn, khách hàng trọng điểm... thì càng có yêu cầu cao về cấp bán hàng - thông thường là giám đốc (quản trị viên cấp cao nhất phụ trách lĩnh vực bán hàng) của tổ chức. Đặc biệt là bán sản phẩm dịch vụ logistics tương thích với định dạng 3PL, 4PL.

- + Bán hàng theo tổ (nhóm): hình thức này rất phù hợp với bán các sản phẩm dịch vụ logistics được tích hợp xoay quanh hoạt động cốt lõi ở các mức độ khác nhau (hỗ trợ bán sản phẩm có yếu tố kỹ thuật - công nghệ vận tải và kinh doanh).

- + Bán hàng qua cơ sở trung gian: trung gian thích hợp nhất trong bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ logistics là nhà môi giới.

- + Bán hàng qua bên thứ 3: là hình thức bán hàng cần đến sự tham gia của người thứ 3 ngoài người bán và người mua. Quyết định bán thuộc về nhà cung cấp dịch vụ logistics, quyết định mua thuộc về khách hàng. Tuy nhiên, khách hàng có thể chỉ mua khi có sự giới thiệu, bảo lãnh và chỉ định, yêu cầu từ bên thứ ba. Điều này liên quan đến khía cạnh bán hàng gián tiếp thông qua tổng thầu dịch vụ logistics, chủ dự án kinh doanh, cấp giám sát của các khách hàng thực hiện các hoạt động sản xuất, kinh doanh, xây dựng cụ thể hợp phần dự án.

+ Bán hàng qua Internet, bán hàng di động: khai thác, sử dụng các công cụ hỗ trợ bán hàng hiện đại, tạo ra các trang bán hàng, giới thiệu doanh nghiệp và sản phẩm dịch vụ, kênh liên lạc, trao đổi thông tin... Từ đó, có thể bán sản phẩm dịch vụ qua mạng (nhóm sản phẩm dịch vụ logistics đơn giản) hoặc là cơ sở hữu ích để trực tiếp gặp gỡ, trao đổi ký kết hợp đồng bán.

Hiện nay, hình thức này đang phát triển cực kỳ nhanh chóng, mạnh mẽ, tính hữu ích cao, cần quan tâm lựa chọn và ứng dụng hiệu quả.

– Các nguyên tắc và chính sách bán hàng: có nhiều nguyên tắc và chính sách bán hàng đã được đề cập đến trong lý thuyết marketing và bán hàng. Tuy nhiên, trong bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ logistics, ngoại trừ quy mô và đặc điểm kinh doanh cụ thể của từng nhà cung ứng dịch vụ có thể chỉ dẫn đến lựa chọn nguyên tắc và chính sách bán hàng khác nhau, nên chú ý đến:

+ Nguyên tắc chung: khách hàng luôn là người quyết định sự thành công trong bán hàng, thỏa mãn, chinh phục khách hàng là mục tiêu số một trong bán hàng. Định hướng khách hàng dẫn dắt toàn bộ hoạt động bán hàng.

+ Mục tiêu làm giá theo bán hàng có định hướng (khách hàng) là cơ sở tốt để bán tốt sản phẩm dịch vụ logistics.

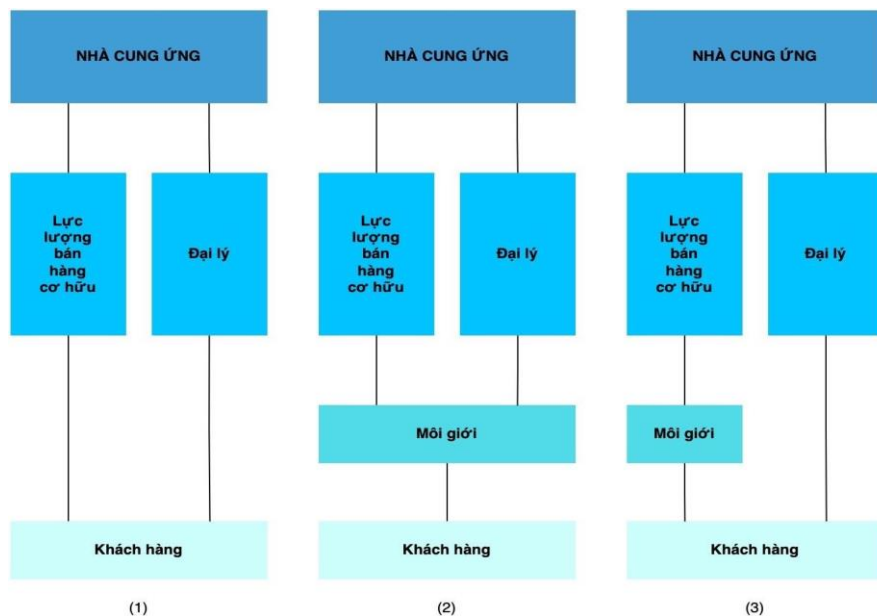
+ Chính sách “linh hoạt giá cả” (giá linh hoạt) hữu hiệu hơn “giá cứng” (giá niêm yết) - giá niêm yết chỉ là cơ sở ban đầu để tính toán đi kèm theo đó là chính sách giảm giá tương thích.

+ Quảng cáo, xúc tiến bán hàng có giá trị rất lớn (bán hàng gián tiếp) để hỗ trợ cho bán hàng trực tiếp.

– Thiết lập hệ thống kênh phân phối và mạng lưới phân phối.

Đặc điểm sản phẩm dịch vụ logistics và bán hàng của nhà cung ứng dịch vụ logistics cho thấy, kênh phân phối của nhà cung ứng dịch vụ logistics hiệu quả là dạng kênh ngắn, trực tiếp. Dạng kênh ngắn, gián tiếp hoặc kênh ngắn hỗn hợp có thể được thiết lập khi có sự tham gia

của đại lý và nhà môi giới đối với các doanh nghiệp lớn hoặc quy mô vừa. (Hình 8.8).



Hình 8.8: Kênh phân phối bán dịch vụ logistics

Lực lượng bán hàng cơ hữu của nhà cung ứng, cùng các đại lý, nhà môi giới được lựa chọn tham gia vào hoạt động bán hàng của nhà cung ứng dịch vụ logistics, một mặt cấu thành lực lượng bán hàng của nhà cung ứng. Mặt khác, sẽ hình thành mạng lưới bán hàng của nhà cung ứng có cấu trúc bán hàng theo vùng địa lý, theo sản phẩm dịch vụ hoặc bán hàng theo nhóm khách hàng.

– Thiết kế và tổ chức lực lượng bán hàng:

Lực lượng bán hàng của nhà cung ứng gồm lực lượng bán hàng cơ hữu (các thành viên tham gia bán hàng thuộc biên chế nhân lực của nhà cung ứng), các đại lý và các nhà môi giới bán hàng được nhà cung ứng lựa chọn, chấp nhận tham gia vào hoạt động bán hàng của mình theo mục tiêu, tiêu chí và thời gian cụ thể.

Phù hợp với quy mô và đặc điểm hoạt động, cần xác định rõ tổng số nhân lực bán hàng cơ hữu, trình độ chuyên môn bán hàng của nhân lực cùng tỷ lệ hợp lý nhân lực bán hàng theo trình độ chuyên môn bán hàng của họ đối với sản phẩm dịch vụ logistics (quản trị viên, chuyên viên, nhân viên). Tỷ lệ này cần phù hợp với hình thức bán hàng lựa chọn (cấp bán hàng, bán hàng theo tổ nhóm, bán trực tiếp hay bán qua mạng internet, di động...) cùng với nhóm sản phẩm dịch vụ logistics hay nhóm khách hàng mục tiêu cũng như đặc điểm đơn giản hay phức tạp của hoạt động tích hợp tạo ra sản phẩm dịch vụ logistics được cung ứng. Thực chất là tỷ lệ tương thích giữa người bán với vị trí (đặc điểm hoạt động của họ) dự kiến sẽ phân công cho họ trong hoạt động bán hàng của nhà cung ứng. Trên nền tảng này sẽ thực hiện tiếp các hoạt động tương ứng gần như đã được thống nhất trong các tài liệu lý thuyết chung.

8.3.5.5. Tiến trình và nội dung quản trị bán hàng hóa dịch vụ logistics

Bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ logistics mang đặc trưng của hình thức “bán hàng được chế biến/tạo ra sau bán”. Việc bán hàng diễn ra trước khi tạo ra sản phẩm dịch vụ. Đòi hỏi mối liên hệ chặt chẽ, hiệu quả giữa bộ phận (người) bán và các yếu tố (bộ phận) phục vụ khách hàng sau bán. Bán hàng không thể thực hiện được tốt nếu không có sự hỗ trợ đắc lực, mạnh mẽ của các tuyến (bộ phận) khác của nhà cung ứng. Điều này đã được bàn đến ở một số mục khác. Tuy nhiên nên cân nhắc lại để có sự đồng thuận cao khi thực hành quản trị bán hàng hóa dịch vụ logistics theo kế hoạch (là cơ sở cốt lõi để quản trị).

Tiến trình quản trị hoạt động bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ logistics thường được mô tả và thực hiện với các nội dung sau:

(1) Lãnh đạo: thực hiện chức năng lãnh đạo trong quản trị bán hàng thường được thể hiện qua các quyết định về mục tiêu, chính sách và giải pháp cụ thể khi xây dựng và ban hành kế hoạch bán hàng (giai đoạn bắt đầu kỳ kế hoạch) đưa ra các quyết định xử lý thường vụ trong quá trình thực hiện kế hoạch và đưa ra các kết luận chính xác về kết quả, nguyên

nhân tác động đến kết quả cuối cùng. Lãnh đạo là chức năng nhiệm vụ của quản trị viên các cấp trong lĩnh vực bán hàng có thể bằng văn bản hoặc chỉ thị trực tiếp.

(2) Xây dựng kế hoạch: theo tiến trình, xây dựng kế hoạch làm cơ sở cho quản trị hoạt động bán hàng thường bao gồm các nhiệm vụ:

- Nghiên cứu bối cảnh chiến lược kinh doanh của nhà cung ứng đã được mô tả, trình bày trong chiến lược kinh doanh chung của doanh nghiệp.

- Nghiên cứu cụ thể các khía cạnh nội dung có liên quan đến quá trình bán hàng trong chiến lược kinh doanh chung của doanh nghiệp. Bao gồm: mục tiêu, chỉ tiêu bán hàng, phát triển dịch vụ logistics đưa vào kinh doanh (danh mục các thiết kế sản phẩm dịch vụ), định hướng lựa chọn khách hàng mục tiêu, thị trường mục tiêu (theo sản phẩm và khu vực địa lý) của doanh nghiệp, điều kiện mới phục vụ, yểm trợ bán hàng, phát triển lực lượng bán hàng...

- Nghiên cứu bổ sung các yếu tố khách quan từ môi trường kinh doanh, thị trường, khách hàng... cho các kết luận dự báo triển vọng, điều kiện bán hàng... còn chưa rõ trong các tài liệu trên (phương pháp điều tra, khảo sát nên được thực hiện để thu thập thông tin mới).

- Tổng hợp phân tích các thông tin đã thu thập được, đưa ra nhận xét trạng thái, chỉ ra các điểm yếu, điểm mạnh và những yếu tố, nội dung yêu cầu hoàn thiện. Đưa ra dự báo toàn diện liên quan đến hoạt động bán hàng kỳ kế hoạch.

- Lựa chọn, xác lập và đề xuất mục tiêu, chỉ tiêu cho từng nhóm, hoạt động bán hàng cụ thể như: bổ sung nhân lực bán, bố trí lực lượng bán, đào tạo tại chỗ (bồi dưỡng), quảng cáo, xúc tiến bán và các khía cạnh khác có liên quan.

- Lựa chọn, đề xuất hệ giải pháp thực hiện các mục tiêu, nhóm chung và cụ thể cho từng hoạt động bán hàng kỳ kế hoạch.

- Lựa chọn, đề xuất hệ điều kiện thực hiện giải pháp đã đề ra.

– Thiết lập văn bản kế hoạch thực hiện nhiệm vụ bán hàng của bộ phận nói riêng và thực hiện chức năng quản trị bán hàng của doanh nghiệp nói chung.

Dưới dạng văn bản, kế hoạch bán hàng hóa sản phẩm dịch vụ có định dạng cơ bản sau:

a) Bối cảnh kế hoạch:

Trình bày ngắn gọn, súc tích, đầy đủ kết quả phân tích về các nội dung liên quan đến lĩnh vực và chức năng bán hàng từ nghiên cứu, văn bản chiến lược đã công bố của nhà cung ứng cho kỳ kế hoạch, kết quả nghiên cứu bổ sung cùng các nhận xét đánh giá cơ hội, thách thức, đưa ra dự báo bán hàng từ kế hoạch.

b) Hệ mục tiêu:

Trình bày hệ mục tiêu bán hàng cùng các chỉ tiêu tương ứng như:

- + Mục tiêu bán hàng chung toàn doanh nghiệp;
- + Mục tiêu bán hàng theo khu vực, vùng, bộ phận, cá nhân trong hệ thống bán hàng (Tổng thể và từng nhóm sản phẩm dịch vụ);
- + Mục tiêu doanh số bán hàng (Tổng thể và từng nhóm sản phẩm dịch vụ);
- + Mục tiêu chinh phục khách hàng;
- + Các mục tiêu tài chính (lợi nhuận/chi phí);
- + Mục tiêu phát triển lực lượng bán hàng;
- + Mục tiêu dài hạn/ ngắn hạn;
- + ...

c) Hệ giải pháp:

Đề xuất các giải pháp chung, giải pháp cụ thể tương thích với yêu cầu thực hiện từng mục tiêu cụ thể hay toàn diện. Cần xác lập thứ tự ưu tiên theo mục tiêu trọng điểm của kỳ kế hoạch.

d) Điều kiện thực hiện giải pháp:

Xác định và đề xuất điều kiện thực hiện các giải pháp kế hoạch theo hướng tạo điều kiện “cần” và “đủ”, có ưu tiên hợp lý trong điều kiện

nguồn lực có hạn. Tập trung nguồn lực vào hoàn thành mục tiêu trọng điểm, quan trọng nhất, có ảnh hưởng lớn nhất đến kết quả bán hàng nói riêng và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp nói chung.

e) Kết luận chung

Trình bày nhấn mạnh trọng tâm và lưu ý quan trọng khi triển khai thực hiện kế hoạch.

Trình cấp có thẩm quyền phê duyệt đề ban hành văn bản kế hoạch để triển khai thực hiện.

(3) Tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch đã phê duyệt.

Ban hành chính thức kế hoạch đã được phê duyệt kèm theo hướng dẫn cụ thể trong bộ phận bán hàng và các bên (bộ phận) có liên quan trong doanh nghiệp một cách công khai, minh bạch. Kế hoạch là văn bản pháp quy, cơ sở thực hành quản trị bán hàng của doanh nghiệp.

Bản kế hoạch này là cơ sở để tiếp tục triển khai xây dựng các kế hoạch cụ thể tương thích với từng hoạt động cụ thể cấu thành các nội dung, khía cạnh hoạt động bán hàng (đã nêu ở phần trên). Qua đó, thiết lập một hệ kế hoạch đồng bộ trong lĩnh vực bán hàng của doanh nghiệp (ví dụ: kế hoạch bán hàng theo tổ (nhóm); kế hoạch bán theo quý, tháng; kế hoạch bán hàng cho nhóm khách hàng trọng điểm, kế hoạch xúc tiến bán hàng...

(4) Kiểm tra, kiểm soát và điều chỉnh

Thường xuyên kiểm tra (theo kế hoạch/đợt xuất) là cơ sở để kiểm soát các bất thường, bất trắc, sai lệch trong hoạt động bán. Từ đó, có thể kịp thời điều chỉnh hoạt động thực tế hoặc điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp với điều kiện hoạt động cụ thể. Đảm bảo cho thực hiện nhiệm vụ bán hàng một cách tốt nhất có thể.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Chính phủ, Nghị định 163/2017/NĐ-CP ngày 30/12/2017, Danh mục 17 loại kinh doanh dịch vụ logistics.
2. GS. TS. Đặng Đình Đào, PGS.TS. Nguyễn Văn Tuấn, TS. Trần Đăng Huy, TS. Phan Thanh Hoàn, ThS. Vũ Quỳnh Vân (Đồng chủ biên), *Giáo trình Quản trị hoạt động logistics và thương mại doanh nghiệp*, NXB Lao động Xã hội, 2020.
3. GS.TS. Đặng Đình Đào, TS. Trần Văn Bảo, TS. Phạm Cảnh Huy, TS. Đặng Thị Thúy Hồng (Đồng chủ biên), *Giáo trình Quản trị logistics*, NXB Lao động Xã hội, 2018.
4. Đặng Kim Doanh (Chủ biên), *Giáo trình Tổ chức kinh doanh vật tư kỹ thuật*, Trường Đại học Kinh tế kế hoạch, NXB Giáo dục, 1973.
5. E.Jerome Mc Carthy, Ph.D., William D.Perreault, Jr., Ph.D, *Essentials of Marketing*, Richard D.irwin, inc. Illinois, 1985.
6. Eliza G.C.Collins, Mary Anne Devana, *Quản trị kinh doanh tinh giản* (bản dịch tiếng Việt: Nguyễn Nguyệt Nga, Lê Kiều), NXB Khoa học và Kỹ thuật, 1996.
7. Ibuki Taku (Bản dịch Trần Quang Tuệ), *Tại sao bán hàng không được?*, NXB Trẻ, 1998.
8. James H. Donnelly, JR; James L.Gibson; John M.Ivancevich, *Quản trị học căn bản* (bản dịch tiếng Việt: Vũ Trọng Hùng), NXB Thống kê, 2001.
9. James M. Comer, *Quản trị bán hàng* (bản dịch tiếng Việt Lê Thị Hiệp Thương, Nguyễn Việt Quyên), NXB Thống kê, 1995.
10. Janos Kornai, *Mâu thuẫn và nan giải - Nghiên cứu về kinh tế và xã hội chủ nghĩa*, Ủy ban Khoa học và kỹ thuật Nhà nước, Viện Quản lý khoa học, Hà Nội, 1998.
11. Ken Langdon, *100 ý tưởng bán hàng hay nhất mọi thời đại* (bản dịch nhóm BKD47), NXB Tri thức, 2010.

12. Kenichi Ohmae, *Tư duy của nhà chiến lược*, Viện Nghiên cứu quản lý Trung ương - Trung tâm Thông tin - Tư liệu, Hà Nội, 1990.
13. PGS.TS. Lê Công Hoa (Chủ biên), *Giáo trình Quản trị hậu cần* (Logistics management), Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2013.
14. Misa Amis, Amis.misa.vn/69739/mo-hinh-chuoi-cung-ung-cua-vinfast/ 31.3.2023, (truy cập 1.9.2023).
15. Misa Amis, Amis.misa.vn/69928/chuoi- cung- ung- cua-samsung/30.10.2022, (truy cập 8.8.8.2023).
16. Nagumey, Anna, *Supply Chain Network Economics: Dynamic of prices, Folows and profits*, cheltenham, UK: Edward Elgar, ISBN 1-84542-916-8, 2006.
17. PGS.TS. Nguyễn Hoàng Long, PGS.TS. Nguyễn Hoàng Việt, *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Trường Đại học Thương mại, NXB Thống kê, 2015.
18. TS. Nguyễn Thông Thái và PGS.TS. An Thị Thanh Nhân, *Giáo trình Quản trị logistics kinh doanh*, Trường Đại học Thương mại, NXB Thống kê, 2011.
19. PGS.TS. Nguyễn Xuân Quang, “*Nội hàm logistics và định hướng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực logistics ở Việt Nam hiện nay*”, Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế: “Hội nhập kinh tế quốc tế: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực logistics tại Việt Nam”, NXB Lao động Xã hội, 2018.
20. PGS.TS. Nguyễn Xuân Quang (chủ biên), TS. Nguyễn Thị Xuân Hương, *Giáo trình Marketing thương mại*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, 2007.
21. TS. Nguyễn Xuân Quang (chủ biên), TS. Nguyễn Thừa Lộc, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại* (dành cho cao học), Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, NXB Thống kê, Hà Nội, 1999.

22. Peter F.Drucker, *Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại* (bản dịch tiếng Việt: Vương Bảo Long, Hồng Dũng), NXB Trẻ, 2011.
23. Philip Kotler, *Marketing căn bản* (bản dịch PGS Phan Thắng, PGS. Vũ Thị Phụng, Giang Văn Chiến), NXB Thống kê, 1994.
24. Philip Kotler, *Quản trị Marketing*, NXB Lao động Xã hội, 2011.
25. Pierre Eiglier và Eric Langeard, *Marketing dịch vụ*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, 1995.
26. Quốc hội, Luật giá Việt Nam năm 2023.
27. Quốc Hội, Luật Thương mại năm 2005.
28. Thiều Chửu, *Hán Việt tự điển*, NXB Văn hóa thông tin, 2012.
29. TS. Trần Hoàng Long, Luận án Tiến sĩ “*Hoàn thiện chính sách thương mại nhằm phát triển ngành công nghiệp hỗ trợ ở Việt Nam*”, 2011.
30. Việt Nam biz, [Vietnambiz.vn/60- linh- kien- xe- dien- vinfast- den- tu- cac- nha- cung- cap- tai- viet- nam- 2022/27/04659781.htm](http://Vietnambiz.vn/60-linh-kien-xe-dien-vinfast-den-tu-cac-nha-cung-cap-tai-viet-nam-2022/27/04659781.htm).
31. Vũ Thích (Chủ biên), *Giáo trình Kinh tế vật tư*, trường Đại học Kinh tế Kế hoạch, NXB Giáo dục, 1973.
32. Wikipedia - Chuỗi cung ứng. [Vi.wikipedia.org/wiki/chuoi_cung_ung](http://vi.wikipedia.org/wiki/chuoi_cung_ung).
33. Wikipedia (Bách khoa toàn thư mở: Thông tin. vi.wikipedia.org/wiki/thong_tin).
34. Wikipedia, Simosen, Bo Krantz, Infomationorbogen - vis begreb, informationsordbogen.dk. vi.wikipedia.org/wiki/thong_tin.
35. Wikipedia: Hậu cần (nguồn: vi.wikipedia.org/wiki/Hau_can).
36. William Ouichi, *Thuyết Z mô hình quản lý xí nghiệp Nhật Bản*, Viện Kinh tế thế giới, Ủy ban Khoa học Xã hội Việt Nam, Hà Nội, 1987.

PGS. TS. Nguyễn Xuân Quang, TS. Trần Hoàng Long
NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ CUNG ỨNG – CHUỖI CUNG ỨNG
– LOGISTICS VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH DỊCH VỤ LOGISTICS
(Sách chuyên khảo)

-----*

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Địa chỉ: Tầng 4 - Khu A Tòa nhà số 97 Trần Quốc Toản - Hoàn Kiếm - Tp HN

Điện thoại: 024 38515380; Fax: 024 38515381

Email: info@nxblaodong.com.vn

Website: www.nxblaodong.com.vn

Chi nhánh phía Nam

Số 85 Cách mạng Tháng Tám, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh

ĐT: 028 38390970; Fax: 028 39257205

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập

Mai Thị Thanh Hằng

Biên tập: Tạ Thị Thu Hà

Trình bày: Trần Thanh Tú

Bìa: Huyền Thu

LIÊN KẾT XUẤT BẢN

Công ty cổ phần Văn hóa & Bản quyền Benito,
số 10, ngách 43/5 Nguyễn Ngọc Nại, Khương Mai, Thanh Xuân, Hà Nội

Xuất bản phẩm được đăng tải tại nxblaodong.com.vn, App NXB Lao động,
sachbanquyen.com.vn

Số xác nhận ĐKXB: 1053-2024/CXBIPH/01-79/LĐ

Số quyết định: 14/QĐĐT-NXBLĐ ngày 05 tháng 4 năm 2024

Mã ISBN: 978-604-360-885-4



ISBN: 978-604-360-885-4

