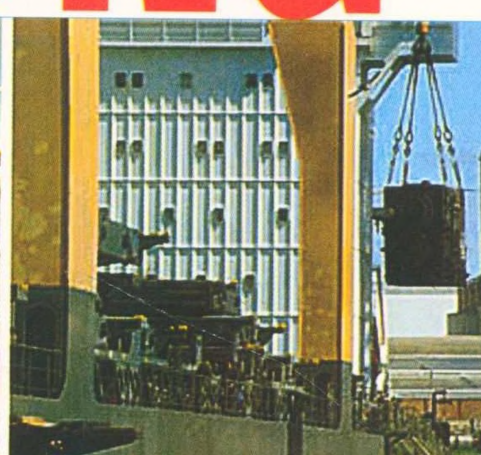
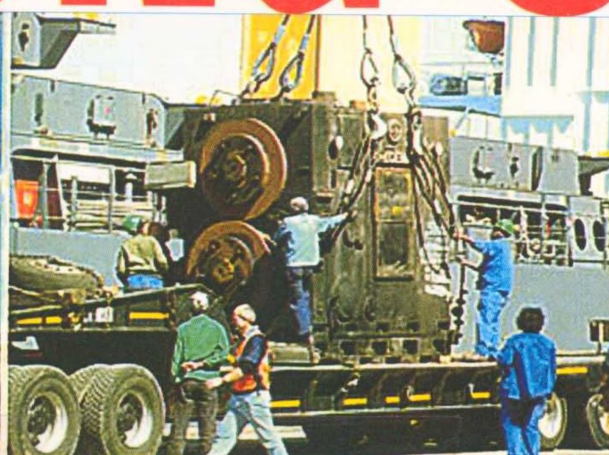


Chủ biên: GS.TS ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN
Tham gia biên soạn: TS. NGUYỄN XUÂN MINH
Th.S. KIM NGỌC ĐẠT

QUẢN TRỊ CUNG ỨNG



THƯ VIỆN ĐH NHA TRANG



3000023795



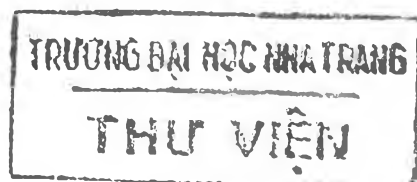
NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH



NHÀ SÁCH LỘC

Chủ biên: **GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN**
Tham gia biên soạn: **TS. NGUYỄN XUÂN MINH,**
Th.s. KIM NGỌC ĐẠT

QUẢN TRỊ CUNG ỨNG



30023795

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH
- 2011 -

LỜI NÓI ĐẦU

Trong quá trình tồn tại và phát triển của mọi tổ chức, cung ứng luôn là hoạt động không thể thiếu. Xã hội càng phát triển, cung ứng càng khẳng định rõ hơn vai trò quan trọng của mình. Giờ đây, trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới, cạnh tranh ngày càng khốc liệt, cung ứng đã thực sự trở thành vũ khí chiến lược sắc bén, giúp tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường quốc nội và quốc tế.

Nhận thức được ý nghĩa to lớn của cung ứng và quản trị cung ứng, vốn được đào tạo chuyên sâu về “Cung ứng vật tư”, chúng tôi đã đề nghị đưa môn học Quản trị cung ứng vào chương trình giảng dạy chính thức của các chuyên ngành Ngoại thương, Thương mại, Kinh doanh quốc tế, nhằm đáp ứng yêu cầu của xã hội. Nhân đây, chúng tôi trân trọng cảm ơn PGS.TS Bùi Lê Hà, nguyên Trưởng khoa Thương mại – Du lịch - Marketing, trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, người đã nhiệt tình ủng hộ chúng tôi, thuyết phục nhà trường đưa môn học này vào chương trình đào tạo từ năm học 1999-2000 và tặng chúng tôi cuốn Purchasing and Supply Management của các tác giả Donald W. Dobler và David N. Burt, sau chuyến đi công tác tại Hoa Kỳ.

Để phục vụ cho việc giảng dạy môn học Quản trị cung ứng, chúng tôi đã cập nhật các kiến thức mới nhất của các nước trên thế giới kết hợp với tình hình thực tế của nước nhà để biên soạn

cuốn sách này, nhằm mục đích cung cấp cho sinh viên một cách có hệ thống, khoa học, đầy đủ và chi tiết những kiến thức cơ bản về quản trị cung ứng. Không chỉ giúp ích cho các sinh viên, cuốn sách còn là tài liệu tham khảo bổ ích cho các doanh nghiệp. Cuốn sách “Quản trị cung ứng” được xuất bản lần đầu vào năm 2002, hàng năm có sửa đổi, bổ sung. Trong những lần xuất bản vừa qua, cuốn sách đã nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của sinh viên và bạn đọc gần xa. Xin chân thành cảm ơn sự ủng hộ quý báu đó. Để có thể phục vụ bạn đọc tốt hơn, rộng rãi hơn, lần này cuốn sách được tái bản với sự chỉnh sửa kỹ lưỡng và cập nhật thêm những tư liệu mới.

Lần xuất bản này cuốn sách gồm 12 chương.

Mặc dù chúng tôi đã rất nỗ lực, cố gắng để hoàn thiện cuốn sách, nhưng cũng khó tránh khỏi những thiếu sót về nội dung và hình thức. Chúng tôi rất mong tiếp tục nhận được sự đóng góp chân tình của Quý đọc giả để cuốn sách ngày càng hoàn thiện hơn nữa.

Xin trân trọng cảm ơn!

GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân

MỤC LỤC

	Lời nói đầu	
Chương 1	NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CUNG ỨNG VÀ QUẢN TRỊ CUNG ỨNG	1
1.1.	Cung ứng và các khái niệm có liên quan	2
1.1.1.	Khái niệm cung ứng trong điều kiện nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung	2
1.1.2.	Khái niệm cung ứng trong nền kinh tế thị trường.	3
1.2.	Quản trị cung ứng – Quá trình hình thành và phát triển của Quản trị cung ứng	14
1.2.1.	Quản trị cung ứng	14
1.2.2.	Quá trình hình thành của quản trị mua hàng/cung ứng	17
1.2.3.	Chuyển sang quản trị cung ứng	21
1.3.	Vai trò, ý nghĩa của quản trị cung ứng trong kinh doanh	27
1.3.1.	Vai trò của quản trị cung ứng (QTCU) trong kinh doanh	27
1.3.2.	Ý nghĩa của quản trị cung ứng	30
1.4.	Mục tiêu của quản trị cung ứng	30
1.4.1.	Ở cấp cao (các nhà lãnh đạo doanh nghiệp).	30
1.4.2.	Ở bộ phận chiến lược quản trị cung ứng	31
1.4.3.	Ở bộ phận nghiệp vụ cung ứng	34
1.5.	Xu hướng phát triển của quản trị cung ứng	34

1.5.1.	Hai thay đổi cơ bản của QTCU	34
1.5.2.	Ba hướng phát triển quan trọng trong quản trị cung ứng	38
1.6.	Các chính sách chủ yếu trong quản trị cung ứng	49
1.6.1.	Chính sách lựa chọn mô hình tổ chức cung ứng thích hợp	49
1.6.2.	Các chính sách đối ngoại	51
1.6.3	Ngoài ra còn phải xây dựng các chính sách	51
	Kết luận	52
	Câu hỏi thảo luận	53
Chương 2	TỔ CHỨC TRONG QUẢN TRỊ CUNG ỨNG	55
2.1.	Những vấn đề lý luận cơ bản về tổ chức	56
2.1.1.	Các khái niệm	56
2.1.2	Các kiểu cơ cấu tổ chức	57
2.2.	Vị trí của bộ phận cung ứng trong tổ chức.	62
2.3.	Một số mô hình tổ chức của bộ phận cung ứng	65
2.4.	Các nhóm quản lý chức năng chéo	70
2.5.	Tổ chức quản lý vật tư	75
2.6.	Tổ chức mối quan hệ với các nhà cung cấp	77
	Kết luận	81
	Câu hỏi thảo luận	82
Chương 3	QUY TRÌNH NGHIỆP VỤ CUNG ỨNG	83
3.1.	Vòng tròn Deming – Các bước phát triển	84

	và ứng dụng trong cung ứng	
3.1.1.	Vòng tròn Deming	84
3.1.2.	Các bước phát triển	85
3.2.	Quy trình nghiệp vụ cung ứng vật tư	88
3.2.1.	Quản trị vật tư	88
3.2.2.	Quy trình nghiệp vụ cung ứng vật tư	89
3.3.	Hồ sơ của phòng cung ứng	107
3.3.1.	Hồ sơ các đơn đặt hàng đang thực hiện	107
3.3.2.	Hồ sơ các đơn đặt hàng đã thanh lý	108
3.3.3.	Sổ mua hàng/ Nhật ký mua hàng	109
3.3.4.	Hồ sơ hàng hóa	109
3.3.5.	Hồ sơ về các nhà cung cấp	110
3.3.6.	Hồ sơ các hợp đồng	110
3.3.7.	Hồ sơ về các vật tư đặc biệt	111
3.4.	Xử lý các đơn hàng khẩn	111
3.5.	Xử lý các đơn hàng nhỏ	112
3.6.	Các loại hợp đồng/ đơn hàng đặc biệt	114
3.6.1.	Hợp đồng dài hạn – Hàng năm hoặc nhiều năm	115
3.6.2.	Hợp đồng quốc gia	116
	Kết luận	117
	Câu hỏi thảo luận	118
Chương 4	MUA SẮM TRANG THIẾT BỊ SẢN XUẤT	121
4.1.	Đặc điểm của mua sắm trang thiết bị sản xuất	
4.1.1.	Việc mua sắm diễn ra không thường xuyên	122
4.1.2.	Thực chất và mức độ chi tiêu cho mua	123

sắm thiết bị sản xuất	
4.1.3. Xem xét lựa chọn nguồn hàng	124
4.1.4. Phối hợp lựa chọn trang thiết bị	129
4.2. Phân tích chi phí vòng đời	131
4.3. Những điểm cần lưu ý trong quá trình mua sắm trang thiết bị	134
4.4. Vai trò của bộ phận cung ứng trong mua sắm trang thiết bị	137
4.4.1. Thu thập, cung cấp thông tin	137
4.4.2. Dịch vụ kết nối	138
4.4.3. Đề ra các đặc tính kỹ thuật và đấu thầu	140
4.4.4. Các phân tích định tính	141
4.4.5. Xếp loại thầu và phân tích kinh tế	143
4.4.6. Đàm phán, chuẩn bị và quản lý hợp đồng	144
4.5. Mua sắm thiết bị đã qua sử dụng	146
4.5.1. Lý do mua thiết bị đã qua sử dụng	146
4.5.2. Đặc điểm của mua sắm thiết bị đã qua sử dụng	147
4.5.3. Thị trường thiết bị đã qua sử dụng	149
4.5.4. Quy trình mua sắm thiết bị sản xuất đã qua sử dụng	153
4.6. Thuê mua thiết bị	153
4.6.1. Các hình thức thuê mua thiết bị	153
4.6.2. Lợi ích và hạn chế của hoạt động cho thuê tài chính	155
4.6.3. Các loại hợp đồng cho thuê tài chính	159
4.6.4. Thuê hay mua?	161
Kết luận	164
Câu hỏi thảo luận	165

Chương 5	MUA DỊCH VỤ	167
5.1.	Dịch vụ và mua dịch vụ	168
5.2.	Những cơ hội bị che giấu	171
5.3	Mô tả công việc	172
5.3.1	Chuẩn bị mô tả công việc	174
5.3.2	Viết mô tả công việc	175
5.4.	Lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ	177
5.5.	Định giá các hợp đồng cung cấp dịch vụ	
5.6.	Quản lý các hợp đồng	186
5.7	Các dịch vụ xây dựng	187
	Kết luận	196
	Câu hỏi thảo luận	197
Chương 6	XÁC ĐỊNH NHU CẦU VẬT TƯ VÀ DỰ BÁO NHU CẦU VẬT TƯ	199
6.1.	Xác định nhu cầu vật tư	200
6.1.1.	Nhu cầu vật tư và ý nghĩa của việc xác định nhu cầu vật tư	200
6.1.2.	Căn cứ để xác định nhu cầu vật tư	201
6.1.3.	Xác định nhu cầu vật tư cho sản xuất	208
6.2.	Dự báo nhu cầu vật tư	212
6.2.1.	Các khái niệm cơ bản sử dụng trong dự báo	212
6.2.2.	Các nguồn thông tin cho dự báo	213
6.2.3.	Các phương pháp dự báo	216
6.2.4.	Áp dụng phương pháp dự báo thống kê để dự báo nhu cầu vật tư	220
	Kết luận	224
	Câu hỏi thảo luận	225

Chương 7	NGUỒN CUNG CẤP	229
7.1.	Nguồn cung cấp và tầm quan trọng của việc lựa chọn nguồn cung cấp	230
7.1.1.	Nguồn cung cấp	230
7.1.2.	Tầm quan trọng của việc lựa chọn nguồn cung cấp	230
7.2.	Phát triển và duy trì các nguồn cung cấp bền vững	232
7.3.	Chiến lược và chiến thuật lựa chọn nhà cung cấp	239
7.4.	Đánh giá một nhà cung cấp tiềm năng	244
7.5.	Nguồn cung cấp quốc tế	246
	Kết luận	251
	Câu hỏi thảo luận	252
Chương 8	ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG QUẢN TRỊ CUNG ỨNG	253
8.1.	Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị cung ứng	254
8.1.1.	Máy tính và lợi ích của việc sử dụng máy tính trong quản trị cung ứng	254
8.1.2.	Hệ thống quản lý vật tư bằng máy tính	
8.1.3.	Các ứng dụng của IT trong quản trị cung ứng	261
8.2.	Thương mại điện tử và ứng dụng thương mại điện tử trong quản trị cung ứng.	271
8.2.1.	Thương mại điện tử (<i>e_commerce</i>)	271
8.2.2.	Lợi ích của thương mại điện tử	282
8.2.3.	Ứng dụng thương mại điện tử trong quản trị cung ứng	285

Kết luận	292
Câu hỏi thảo luận	293
Chương 9 ĐÀM PHÁN TRONG HOẠT ĐỘNG CUNG ỨNG	295
9.1. Khái niệm đàm phán	296
9.2. Mục tiêu đàm phán	296
9.2.1. Chất lượng	297
9.2.2. Giá cả hợp lý	297
9.2.3. Cung cấp đúng hạn	298
9.2.4. Kiểm soát hoạt động của nhà cung cấp	298
9.2.5. Xây dựng các mối quan hệ hợp tác lâu dài	299
9.3. Vai trò của người mua hàng/ bộ phận cung ứng trong đàm phán	299
9.3.1. Người mua hàng trong vai trò nhà đàm phán độc lập	299
9.3.2. Người mua hàng đóng vai trò lãnh đạo đoàn đàm phán	301
9.4. Quá trình đàm phán	302
9.5. Kỹ thuật đàm phán	329
9.5.1. Các kỹ thuật đàm phán được áp dụng rộng rãi	330
9.5.2. Các kỹ thuật đàm phán được áp dụng trong đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường”, hay đàm phán “Thắng – Thua”	339
9.5.3. Các kỹ thuật áp dụng trong đàm phán theo kiểu “nguyên tắc”	343
9.6. Một nhà đàm phán giỏi	346
Kết luận	350
Câu hỏi thảo luận	351

Chương 10	DỰ TRỮ	353
10.1	Khái niệm dự trữ	354
10.2	Phân loại dự trữ	356
10.2.1	Phân loại theo vị trí của hàng hóa trong chuỗi cung ứng	356
10.2.2	Phân loại theo nguyên nhân hình thành dự trữ	360
10.2.3	Phân loại theo công dụng	368
10.2.4	Phân loại theo giới hạn của dự trữ	368
10.2.5	Phân loại theo thời hạn dự trữ	369
10.2.6	Phân loại theo kỹ thuật phân tích ABC	369
10.3	Chi phí dự trữ	373
10.4	Các mô hình quản trị dự trữ	378
10.4.1	Mô hình mức đặt hàng tối ưu (EOQ)	379
10.4.2	Mô hình mức đặt hàng theo sản xuất (POQ)	385
10.4.3	Mô hình dự trữ thiếu (BOQ)	387
10.4.4	Mô hình khấu trừ theo số lượng (QDM)	389
10.4.5	Ứng dụng mô hình phân tích biên để xác định lượng dự trữ tối ưu	390
	Kết luận	392
	Câu hỏi thảo luận	393
Chương 11	KHO BÃI	395
11.1	Kho bãi và vai trò của kho bãi	396
11.1.1	Kho bãi	396
11.1.2	Vai trò của kho bãi	397
11.2	Chức năng của kho bãi	398
11.2.1	Hỗ trợ cho sản xuất	400
11.2.2	Tổng hợp sản phẩm	401

11.2.3	Gom hàng	401
11.2.4	Tách hàng thành nhiều lô nhỏ	402
11.3	Mối liên hệ giữa kho với các bộ phận khác	402
11.3.1	Mối liên hệ giữa kho với vận tải	402
11.3.2	Mối liên hệ giữa kho với sản xuất	403
11.3.3	Mối liên hệ giữa kho với dịch vụ khách hàng	403
11.3.4	Mối liên hệ giữa kho và tổng chi phí logistics	404
11.4	Các loại kho	405
11.4.1	Cross- docking	405
11.4.2	Kho thuê theo hợp đồng	406
11.4.3	Các loại kho công cộng	406
11.4.4	Kho bảo thuế	406
11.4.5	Kho ngoại quan	406
11.5	Giới thiệu hệ thống kho bãi của một số công ty logistics tại Việt Nam	407
11.5.1	Hệ thống các nhà kho của công ty Maersk Logistics Việt Nam (Damco)	407
11.5.2	Hệ thống kho bãi của cảng VICT	410
11.5.3	Mapletree Logistics Trust	411
11.5.4	Các phần mềm quản lý kho của BSM	415
11.6	Công nghệ RFID và ứng dụng trong quản lý kho	415
11.6.1	Giới thiệu công nghệ RFID	415
11.6.2	Công nghệ RFID và cấu trúc	419
11.6.3	Phương thức làm việc của RFID	421
11.6.4	Ưu điểm của hệ thống RFID	422
11.6.5	Lợi ích của việc ứng dụng công nghệ	423

	RFID	
11.6.6	Những ứng dụng công nghệ RFID	424
	Kết luận	429
	Câu hỏi thảo luận	430
Chương 12	VẬN TẢI	431
12.1	Vận tải và vai trò của vận tải.	432
12.1.1	Vận tải	432
12.1.2	Vai trò của vận tải trong hoạt động cung ứng	434
12.2	Lựa chọn người chuyên chở và lộ trình	435
12.2.1	Lựa chọn điều kiện giao hàng (Incoterm 2010)	435
12.2.2	Lựa chọn phương thức vận tải.	455
12.2.3	Lựa chọn các hãng vận tải	464
12.3	Giao nhận vật tư, hàng hóa	466
12.3.1	Giao hàng cho người vận tải	466
12.3.2	Nhận hàng từ người vận tải	469
12.4	Kiểm tra, kiểm soát quá trình vận chuyển	473
12.5	Hàng hóa bị hư hỏng, mất mát trong quá trình vận chuyển và cách giải quyết	475
12.5.1	Hàng hóa bị mất trong quá trình vận chuyển	475
12.5.2	Hàng hóa bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển	476
12.6	Bốc dỡ hàng hoá – tiền phạt bốc dỡ chậm.	477
12.7	Vận đơn và kiểm tra vận đơn	478
12.7.1	Vận đơn đường biển (B/L: <i>Bill of Lading</i>) – Bản chất, công dụng, phân loại vận	479

	đơn đường biển	
12.7.2	Những nội dung cần lưu ý khi kiểm tra Bill of Lading (B/L) (Khi thanh toán bằng L/C)	483
12.8	Chiến lược vận tải.	486
12.9	Vai trò của bộ phận mua hàng/ cung ứng trong vận chuyển vật tư, hàng hóa	487
	Kết luận	489
	Câu hỏi thảo luận	490
	Danh mục tài liệu tham khảo chính	491

Chương 1

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CUNG ỨNG VÀ QUẢN TRỊ CUNG ỨNG

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Cung ứng và các khái niệm có liên quan.**
- 2. Quản trị cung ứng – Quá trình hình thành và phát triển của Quản trị cung ứng.**
- 3. Vai trò, ý nghĩa của Quản trị cung ứng trong kinh doanh.**
- 4. Mục tiêu của Quản trị cung ứng.**
- 5. Xu hướng phát triển của Quản trị cung ứng.**
 - ✓ Hai thay đổi cơ bản của Quản trị cung ứng.
 - ✓ Ba phát triển quan trọng trong Quản trị cung ứng.
- 6. Các chính sách chủ yếu trong Quản trị cung ứng.**

CHƯƠNG 1

1.1. Cung ứng và các khái niệm có liên quan

Trong quá trình tồn tại và phát triển của mọi tổ chức thì mua hàng/cung ứng là hoạt động không thể thiếu. Xã hội càng phát triển thì vai trò của cung ứng càng thêm quan trọng. Giờ đây cung ứng được coi là vũ khí chiến lược giúp tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường.

Vậy thì cung ứng là gì?

Tuy cùng được hiểu là quá trình đảm bảo nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị... cho sản xuất, nhưng ở những giai đoạn phát triển khác nhau, dưới những chế độ xã hội khác nhau, khái niệm *cung ứng* có thể được diễn giải cụ thể với đôi nét khác biệt. Dưới đây, xin giới thiệu một số khái niệm tương đối phổ biến:

1.1.1. Khái niệm cung ứng trong điều kiện nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung

Trong nền kinh tế xã hội chủ nghĩa (XHCN), nói đến “cung ứng” người ta thường hiểu là “cung ứng vật tư kỹ thuật” và được định nghĩa:

- Cung ứng vật tư kỹ thuật là quá trình Nhà nước XHCN phân phối và lưu thông tư liệu sản xuất một cách có tổ chức, có kế hoạch từ nơi sản xuất (hoặc đầu mối nhập khẩu) đến nơi tiêu dùng một cách hợp lý và tiết kiệm nhất, để đảm bảo sản xuất phát triển không ngừng theo nhịp độ kế hoạch đã định.
- Cung ứng vật tư kỹ thuật là một hình thức lưu thông đặc biệt, nó còn nằm trong quá trình sản xuất.
- Trong các xí nghiệp, cung ứng vật tư kỹ thuật được định nghĩa là chuỗi những hoạt động nhằm đảm bảo nguyên nhiên vật liệu, máy móc, trang thiết bị, các dịch vụ kỹ thuật... cho sản xuất được tiến hành liên tục, nhịp nhàng và hiệu quả.

Trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung, vật tư kỹ thuật được xem là hàng hóa đặc biệt, và cung ứng vật tư kỹ thuật thực chất là hoạt động phân phối, cấp trên phân phối cho cấp dưới (nhà nước phân phối cho các bộ, ngành, địa phương, các cơ quan này lại tiếp tục phân phối cho các đơn vị thuộc quyền quản lý của mình) theo một cơ chế xin-cho khá phức tạp, chứ không phải là hoạt động mua bán như trong nền kinh tế thị trường.

1.1.2. Khái niệm cung ứng trong nền kinh tế thị trường

1.1.2.1. So sánh các khái niệm Mua hàng – Thu mua – Quản trị cung ứng

Trong thực tế khi nói về hoạt động cung ứng, người ta có thể dùng các từ:

- ☐ Mua hàng/ Mua sắm (*Purchasing*)
- ☐ Thu mua (*Procurement*)
- ☐ Quản trị cung ứng (*Supply management*)

Qua nghiên cứu ta thấy 3 khái niệm này không hoàn toàn trùng khít với nhau, mà là 3 bước phát triển của hoạt động cung ứng.

Mua hàng/ Mua sắm (*Purchasing*)

Mua hàng là một trong những chức năng cơ bản, không thể thiếu của mọi tổ chức. Mua hàng gồm những hoạt động có liên quan đến việc mua nguyên vật liệu, máy móc, trang thiết bị, các dịch vụ... để phục vụ cho hoạt động của tổ chức.

Các hoạt động đó bao gồm:

1. Phối hợp với các phòng ban, bộ phận để xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc... cần cung cấp;
2. Tổng hợp nhu cầu của toàn bộ tổ chức, xác định lượng hàng hóa thực sự cần mua;
3. Xác định các nhà cung cấp tiềm năng;

CHƯƠNG 1

4. Thực hiện các nghiên cứu thị trường cho những nguyên vật liệu quan trọng;
5. Đàm phán với nhà cung cấp tiềm năng;
6. Phân tích các đề nghị;
7. Lựa chọn nhà cung cấp;
8. Soạn thảo đơn đặt hàng/ hợp đồng;
9. Thực hiện các hợp đồng và giải quyết các vướng mắc;
10. Thống kê theo dõi các số liệu mua hàng.

Thu mua (*Procurement*)

Thu mua là hoạt động thiết yếu của tổ chức, là sự phát triển, mở rộng chức năng mua hàng. Thu mua thực chất là quá trình thu gom nguyên vật liệu và dịch vụ. So với mua hàng thì trong thu mua người ta chú trọng nhiều hơn đến các vấn đề mang tính chiến lược. Cụ thể, thu mua bao gồm các hoạt động:

1. Tham gia vào việc phát triển các nhu cầu nguyên vật liệu, dịch vụ, các chi tiết kỹ thuật;
2. Thực hiện các nghiên cứu về nguyên vật liệu, hàng hóa cần mua và quản lý các hoạt động phân tích chuỗi giá trị;
3. Thực hiện những nghiên cứu chuyên sâu về thị trường hàng hóa cần mua;
4. Thực hiện các hoạt động của chức năng mua hàng;
5. Quản trị chất lượng của các nhà cung cấp;
6. Quản lý quá trình vận chuyển.
7. Quản trị các hoạt động mang tính đầu tư, như: tận dụng, sử dụng lại các nguyên vật liệu...

Quản trị cung ứng (*Supply management*)

Quản trị cung ứng là sự phát triển ở một bước cao hơn của thu mua. Nếu mua hàng và thu mua chủ yếu là các hoạt động mang tính chiến thuật, thì quản trị cung ứng tập trung chủ yếu vào các chiến lược. Những hoạt động cụ thể của quản trị cung ứng là:

1. Đặt quan hệ trước để mua hàng (Early Purchasing Involvement – EPI) và đặt quan hệ trước với các nhà cung cấp (Early Supplier Involvement – ESI) ngay trong quá trình thiết kế sản phẩm và phát triển các chi tiết kỹ thuật kèm theo của các sản phẩm quan trọng. việc làm này được thực hiện bởi nhóm chức năng chéo – nhóm chuyên gia đến từ nhiều bộ phận khác nhau của doanh nghiệp;
2. Thực hiện chức năng mua hàng và các hoạt động của quá trình thu mua;
3. Sử dụng nhóm chức năng chéo trong việc xác định và lựa chọn nhà cung ứng;
4. Sử dụng sự thỏa thuận 2 bên khi mua hàng và thiết lập những liên minh chiến lược với các nhà cung cấp để phát triển mối quan hệ thân thiết và các mối quan hệ có lợi cho cả đôi bên với những nhà cung cấp chủ yếu, cũng như để quản lý chất lượng và chi phí;
5. Tiếp tục xác định những nguy cơ và cơ hội trong môi trường bên ngoài (cả vĩ mô và vi mô) của công ty;
6. Phát triển các chiến lược, các kế hoạch thu mua dài hạn cho các nguyên vật liệu chủ yếu;
7. Tiếp tục quản lý việc cải thiện chuỗi cung ứng;
8. Tham gia một cách năng động vào quá trình hoạch định chiến lược tổng thể của công ty.

CHƯƠNG 1

Mối quan hệ giữa mua hàng – thu mua – quản trị cung ứng và quản lý vật tư của công ty được thể hiện rõ trên hình 1.1.

Từ hình 1.1 cho thấy: giữa mua hàng, thu mua và quản trị cung ứng có mối quan hệ mật thiết, là các bước tiến hóa của hoạt động cung ứng. Hình thức sau có phạm vi hoạt động rộng hơn hình thức trước và nếu mua hàng bao gồm các hoạt động mang tính chiến thuật, thì quản trị cung ứng chủ yếu tập trung vào các chiến lược.

1.1.2.2. Cung ứng là một nghề chuyên môn năng động

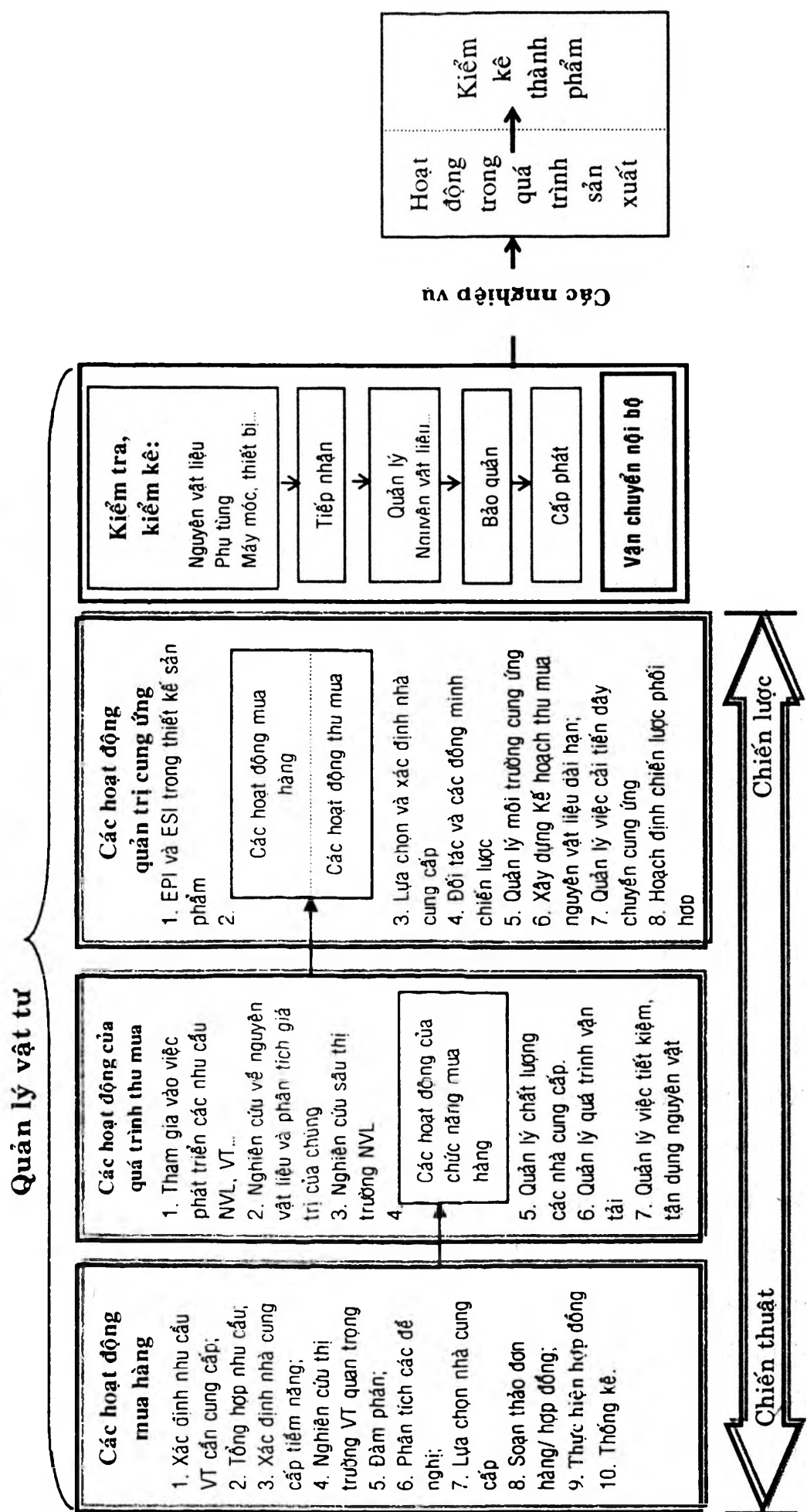
Trong nền kinh tế thị trường người ta quan niệm rằng:

Cung ứng là một nghề chuyên môn năng động – là quá trình đảm bảo nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, dịch vụ... cho hoạt động của tổ chức/ doanh nghiệp được tiến hành liên tục, nhịp nhàng và có hiệu quả; bên cạnh đó còn tham gia vào quá trình phát triển sản phẩm mới. Giờ đây, một trong ba hướng phát triển quan trọng của quản trị cung ứng là quản trị chuỗi cung ứng (*Supply Chain Management*).

Trong một tổ chức, bộ phận cung ứng có vai trò rất to lớn, hoàn toàn không thua kém các bộ phận chức năng khác, như: marketing, tài chính - kế toán, kỹ thuật, sản xuất...

Để khẳng định cung ứng là một nghề, chúng ta hãy cùng nhau xem xét nghề là gì?

Hình 1.1 Mối quan hệ giữa các hoạt động mua hàng /thu mua/ quản trị cung ứng và quản lý vật tư của công ty.



CHƯƠNG 1

“Để được coi là một nghề chuyên môn đòi hỏi phải có kiến thức chuyên môn, có sự chuẩn bị lâu dài, kỹ lưỡng để có được những kỹ năng và phương pháp làm việc mang tính khoa học, truyền thống và chuyên sâu. Trên cơ sở các kỹ năng và phương pháp đó cộng thêm ý tưởng, chuẩn mực, sẽ tạo nên sức mạnh của tổ chức và đồng thời tập hợp lực lượng tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện để đạt được những mục đích, yêu cầu do xã hội đề ra”.

(Webster's Third International)

Qua nghiên cứu cho thấy: cung ứng đáp ứng tất cả các yêu cầu nêu trên. Cụ thể:

- ❖ Các cán bộ cung ứng chuyên nghiệp đóng góp rất nhiều cho thành công của công ty họ. Một công ty không thể tồn tại nếu không có bộ phận mua hàng/ cung ứng. Thực tế đã chứng minh rằng: cán bộ cung ứng có vai trò rất quan trọng, không thua kém cán bộ chuyên môn ở các bộ phận khác, như: tiếp thị, tài chính – kế toán, kỹ thuật, sản xuất...
- ❖ Cán bộ cung ứng nhất thiết phải được trang bị những kiến thức chuyên môn, các nguyên tắc mang tính khoa học của quản trị thương mại, quản trị sản xuất, kỹ thuật, nghệ thuật giao tiếp, quan hệ xã hội... Cần phải được đào tạo kỹ lưỡng cả về mặt lý thuyết lẫn thực hành, kết hợp học lý thuyết qua trường lớp với việc học hỏi, kế thừa kinh nghiệm thực tế của lớp người đi trước.
- ❖ Cung ứng cũng có một bề dày lịch sử dài lâu. Kết quả nghiên cứu, khảo cổ cho thấy điều đó, điển hình là các di vật, như: các bản khắc bằng đất sét nung lưu truyền từ thời của các nhà buôn Phoenic, từ thế kỷ thứ 13 trước Công nguyên đã nói tới những người làm việc với tư cách là “các nhân viên mua hàng”; Trong Kinh Thánh có phần hướng dẫn người mua sử dụng cân đo

trung thực; Các đơn đặt hàng cổ viết trên da từ thời Julius Caesar đặt mua rượu, mật ong và dầu ăn...

❖ Cũng như nhiều khoa học kinh tế chuyên ngành khác, quản trị cung ứng được xây dựng dựa trên nền tảng khoa học của kinh tế học. Nếu như cung cầu và phân tích biên tế tạo nên cốt lõi của kinh tế học, thì các nguyên tắc xác định nhu cầu của tổ chức; lựa chọn nguồn cung cấp tối ưu; hình thành giá cả công bằng, hợp lý, thiết lập và giữ vững các mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với các nhà cung cấp chiến lược... là nền tảng để xây dựng các chức năng nhiệm vụ của mua hàng/cung ứng. Hiện có rất nhiều tài liệu, tạp chí chuyên ngành cung cấp các thông tin và kiến thức về quản trị cung ứng như: California Management Review, European Journal of Purchasing and Supply Management, Harvard Business Review, International Journal of Purchasing and Materials Management, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Journal of Marketing Research, Sloan Management Review, Thexis – tạp chí bằng tiếng Đức, Материально – техническое снабжение (Tiếng Nga)...

❖ Kiến thức chuyên môn về quản trị cung ứng luôn được cập nhật, nghiên cứu, hoàn thiện và phát triển. Nhiều tổ chức chuyên nghiệp về mua hàng và cung ứng, như: National Association of Purchasing Management, American Production and Inventory Control Society, National Contract Management Association, National Institute of Government Purchasing, Purchasing Management Association of Canada, Chartered Institute of Purchasing and Supply (Anh), và Internatinal Federation of Purchasing and Materials Management... rất tích cực hoạt động, nhằm mục đích huấn luyện, đào tạo, để không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên

CHƯƠNG 1

của họ. Hiện ở Mỹ có hơn 40 trường đại học và cao đẳng có chương trình đào tạo chuyên ngành Quản trị mua hàng và cung ứng (Có cấp văn bằng/giấy chứng nhận). Các chương trình đào tạo tương tự như vậy cũng đã có mặt tại châu Âu, châu Úc, châu Á và phần còn lại của châu Mỹ.

Nghề cung ứng có phục vụ cho xã hội và công chúng không? Không nghi ngờ gì, ta có thể trả lời ngay là “có”. Thực tế chứng minh rằng: hoạt động cung ứng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng sản phẩm, chi phí và năng suất lao động của tổ chức. Cung ứng tốt là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao tính cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của tổ chức trên thương trường trong nước và thế giới.

Ở Việt Nam, mua hàng/cung ứng dần được khẳng định là một nghề chuyên môn. Năm 2006 Câu lạc bộ Sourcing và Purchasing (SPC) được thành lập như một câu lạc bộ chuyên ngành; Năm 2008 chính thức được công nhận, hiện có 244 thành viên và 6 nhà tài trợ. Thông tin chi tiết về SPC có thể tham khảo trên trang web www.purchasingclub.vn. SPC là nơi những người làm nghề cung ứng chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và tâm huyết đối với ngành. Chúng ta cũng đã từng có Bộ Vật tư, những tiến sỹ chuyên nghiên cứu sâu về Quản trị Cung ứng vật tư được đào tạo ở nước ngoài, những khoa Vật tư trong các trường Kinh tế và tạp chí Vật tư có uy tín một thời. Để hiểu rõ hơn về nghề này hãy cùng đọc những dòng nhật ký sau của một nhà quản trị cung ứng (Xem minh họa 1.1).

Minh họa 1.1**Tản mạn nghề mua hàng***LOTUS – Chuyên viên mua hàng*

"Nhiều người vẫn nghĩ nghề mua hàng (Purchasing) là nghề "ngồi mát ăn bát vàng" vì bộ phận mua hàng là "đầu nậu" cho dù các thứ công ty cần, từ nguyên vật liệu thô cho bộ phận sản xuất, đến bán thành phẩm cho bộ phận đóng gói, chưa kể linh phụ kiện và đồ dùng văn phòng của cả công ty... cứ ngồi rưng rưng đợi Supplier (đơn vị cung cấp) mang mẫu mã, bảng giá đến xem rồi duyệt mua. Nhưng thử mua một nguyên liệu mà thành phần lệch so với yêu cầu chỉ một chút, hay chỉ cần hàng hóa được giao chậm vài giờ đồng hồ để lỡ cả một ca sản xuất, sẽ biết hậu quả thế nào! Một buổi sáng cuối tuần, bạn thân hỏi "Làm mua hàng lâu rồi, sao chưa thấy nản..."

Nhớ những ngày đầu tiên vừa bước chân vào nghề, phải học từ những chuyện nhỏ nhất như đọc và tìm hiểu về yêu cầu sản phẩm, nguyên vật liệu, học viết thư hỏi hàng, thư yêu cầu báo giá, học cách thương lượng, học làm tổ chức đấu thầu (bidding)... Chợt thấy sao mình yêu thích công việc này đến thế! Bắt đầu với những đơn hàng be bé giá trị chỉ chừng vài ngàn USD, mình tích lũy từng kinh nghiệm, từng thất bại nho nhỏ trong lúc giao tiếp với nhà cung cấp, những lúc bị mua hàng với giá cao... Rồi thời gian trôi qua, kinh nghiệm làm việc ngày càng nhiều hơn, cùng những lớp tập huấn trao đổi kiến thức kỹ năng mang lại cho mình một nền tảng vững chắc trong nghề. Thêm vào đó là sự hướng dẫn của anh trưởng phòng dày dặn kinh nghiệm khiến mình vững vàng hơn trong công việc. Và rồi, qua chứng minh từ thực tế, công ty đã tin tưởng giao cho mình phụ trách những dự án với trị giá lên đến vài chục triệu USD, một chương mới trong sự nghiệp của mình lại bắt đầu...

Mình muốn lý giải vì sao mình không muốn bỏ nghề mua hàng. Vì với mình, mua hàng như một phần cuộc sống. Đó vừa là công việc nuôi sống gia đình và bản thân, vừa là một món ăn tinh thần bổ dưỡng đối với mình. Mỗi một ngày làm việc lại là một trang mới trong cuốn sách sự nghiệp của mình. Nghề này lúc nào cũng mới: nhu cầu khách hàng mới, sản phẩm mới, giải pháp mới, nhà cung cấp cũng mới. Mỗi một sản phẩm mình mua đều có bản chất khác nhau, cách nghiên cứu thị trường cũng khác nhau. Và quan trọng hơn nữa, chiến lược tiếp cận đối với từng dự án cũng phải khác nhau, bởi vì mỗi nhà cung cấp đều không giống nhau về thế mạnh trên thương trường và chữ tín trong nghề. Chính vì những điều đó khiến một người mua hàng phải rất linh hoạt và mềm dẻo trong giao tiếp, phản xạ tốt trong mọi tình huống.

Giá cả

Giá cả là một vấn đề đau đầu cho những người mua hàng. Xuất thân từ một công ty đa quốc gia chuyên về ngành hàng tiêu dùng, mình hiểu thế nào là tầm quan trọng

của chiến lược về giá. Đó có thể được coi là một chương dài trong quãng đời sự nghiệp của một người mua hàng. Một người mua hàng phải biết thế nào là giá tốt nhất cho sản phẩm mình muốn mua, chứ không phải là giá rẻ nhất. Giá cả đi chung với chất lượng sản phẩm, điều kiện giao hàng, thanh toán, và cả mối quan hệ với nhà cung cấp. Nếu như sản phẩm mua hàng giống nhau và lặp lại từ năm này sang năm khác, việc giảm giá theo lộ trình phải được trao đổi và đồng ý bởi hai bên. Bởi sau một thời gian dài sản xuất, năng suất tăng dần đến chi phí giảm và giá thành phải giảm theo. Nếu là một dự án lớn, người mua hàng phải tính đến cơ cấu chi phí và lợi nhuận của giá thành nhà cung cấp. Lúc này, tất cả những chi phí trực tiếp, gián tiếp, hiệu quả sản xuất của nhà máy, trình độ tay nghề của công nhân, chi phí quản lý và cả lợi nhuận cũng phải được trao đổi một cách rõ ràng, thẳng thắn. Bởi vì chiến lược win-win và mối quan hệ giữa nhà cung cấp với nhà mua hàng sẽ được xây dựng dựa trên niềm tin, sự hợp tác và sự thẳng thắn đối với những vấn đề nhạy cảm. Nếu như mối quan hệ giữa bên mua và bên bán đã được nâng cấp thành đối tác (partnership), thì hai bên hoàn toàn có thể trao đổi những khó khăn để cùng nhau tìm ra giải pháp, cùng nhau phát triển. Thậm chí, bên mua có thể hỗ trợ cho bên bán về mặt tài chính để đầu tư nhà máy sản xuất với dây chuyền hiện đại nhằm nâng cao năng lực sản xuất, tính cạnh tranh và giảm giá thành của sản phẩm, mang lại lợi ích dài lâu cho cả hai bên.

Quan hệ

Ngoài mối bận tâm về giá, người làm nghề mua hàng cần phải liên kết chặt chẽ với các bộ phận khác để giảm giá thành của những dịch vụ, thành phần khác nằm trong chuỗi cung ứng. Nếu là mua hàng ở nhà máy sản xuất, thì bộ phận nhà kho, kế hoạch & vật tư, sản xuất, phòng dự án... là những đối tác quan trọng mà một người mua hàng cần tìm hiểu để làm giảm giá thành và nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp. Nếu mua hàng trong lĩnh vực thương mại, phương thức vận chuyển và thanh toán là những yếu tố đóng góp vào việc giảm giá bán của sản phẩm. Nghề mua hàng không phải là một nghề độc lập. Nó đòi hỏi khả năng hợp tác tốt với các phòng ban khác trong nội bộ công ty, với nhà cung cấp là đối tác bên ngoài nhằm nâng cao tính cạnh tranh trên thương trường.

Chữ Tâm

Có người từng nói "Mình không thích làm mua hàng cho những tập đoàn đa quốc gia, bởi vì phải cống hiến toàn bộ những thành tựu đạt được về giá cho công ty, không có lợi gì cho mình hết, vậy làm sao giàu được? Thời buổi kinh tế thị trường, ai cho mình nhiều huê hồng hơn, mình sẽ mua của người đó nhiều hơn". Câu nói đó từng làm mình suy nghĩ "Kinh tế thị trường, thuận mua vừa bán, vừa mua được cho công ty, vừa làm giàu cho mình, vậy có phải là win-win?" Phải trải qua dần vật, đấu tranh tâm lý khi nhà cung cấp ngụ ý có phần thưởng riêng, và phải khéo léo từ chối để giữ mối quan hệ với công ty, vừa không làm mất đạo đức nghề nghiệp của bản thân mới biết làm purchasing không dễ dàng chút nào. Ranh giới giữa trắng và đen chỉ là một đường kẻ. Cái **Tâm** của người mua hàng rất quan trọng. Người mua hàng đòi hỏi phải có bản lĩnh, phải yêu nghề, phải giỏi giao tiếp, phải biết làm kinh doanh và phải biết đặt lợi ích của công ty lên hàng đầu. Dĩ nhiên, công ty cũng phải dành những phần thưởng

phúc lợi xứng đáng để người mua hàng vững vàng hơn trong khi giao dịch với nhà cung cấp. Ở những công ty đa quốc gia, bất kỳ một người mua hàng nào cũng phải ký vào một bản hợp đồng cam kết làm việc dựa trên lợi ích của công ty, không tham nhũng, không ăn hối lộ, nếu vi phạm những điều trên thì sẽ hoàn toàn chịu trách nhiệm cho những thất thoát của công ty và sẽ bị sa thải. Họ bị áp lực rất nặng nề cho việc phải làm giảm giá thành, phải tìm những nhà cung cấp mới cạnh tranh hơn. Họ có chỉ tiêu doanh số mua hàng mỗi năm, có chỉ số giá (price index) mỗi năm.

Ở những công ty, tập đoàn lớn, việc chống tham nhũng có tính quan trọng hàng đầu, sẽ có một đội đặc nhiệm được gọi là "Nhóm chống tham nhũng". Nhóm này có quyền làm tất cả để nâng cao tính minh bạch của công ty. Họ có quyền trao đổi thẳng thắn với nhà cung cấp để lấy thông tin về việc bạn có làm việc nghiêm túc hay không. Nếu nhà cung cấp nói những điều không tốt về bạn, dĩ nhiên phải đi kèm với bằng chứng cụ thể, thì bạn có thể bị liệt vào danh sách theo dõi. Và nếu nhà cung cấp có bằng chứng bạn đã nhận tiền hối lộ của họ, thì bạn sẽ bị thôi việc ngay lập tức cho dù bạn tài năng đến đâu. Thế mới biết "Chữ **Tâm** kia mới bằng ba chữ **Tài**".

Có làm nghề mua hàng, có trải qua những đắng cay, cực khổ của nghề mới thấy yêu hơn những gì mình đã và đang sở hữu. Mình không giàu có như những bạn cùng nghề nhưng mình đang sở hữu một nền tảng kiến thức vững chắc và một chữ **Tâm** trong nghề. Mình được đào tạo liên tục để ngày càng giỏi hơn, vững vàng hơn trong những dự án lớn. Mình mong muốn một ngày không xa, mình sẽ mang những kiến thức đó để xây dựng và nâng cao tính cạnh tranh của những doanh nghiệp Việt Nam.

Nguồn: Quản trị chuỗi cung ứng Việt Nam, số 15, 12/2010, tr.26-27

Nghề cung ứng đã, đang và sẽ có những đổi thay không ngừng, ngày càng khẳng định rõ vị trí quan trọng của mình trong cuộc sống. Các công ty/tập đoàn lớn, thành đạt trên thế giới đều đánh giá cao vai trò và rất quan tâm đến hoạt động cung ứng. Một thành viên của Hiệp hội Quản trị Nhật Bản đã từng phát biểu: Họ coi cung ứng như một vũ khí chiến lược sắc bén. Một tập đoàn đa quốc gia đã chi 7 triệu USD cho chương trình nghiên cứu, hoàn thiện hoạt động cung ứng của tập đoàn ở châu Âu và Nhật Bản. Một công ty Nhật làm ăn rất thành công ở Mỹ, khi phân tích nguyên nhân thành công đã nhận định: Một trong những nguyên nhân quan trọng nhất là tổ chức hoạt động cung ứng nguyên vật liệu một cách khoa học.

Các công ty lớn trên thế giới đều cố gắng đầu tư hoàn thiện

CHƯƠNG 1

hoạt động cung ứng của mình sao cho đạt được trình độ Tiên phong (giai đoạn 3) hoặc Quản trị cung ứng chiến lược (giai đoạn 4) (*Xem hình 1.2*).

Sắp tới đây sẽ là thời kỳ phát triển sôi động và đầy thách thức của hoạt động cung ứng, bởi các tổ chức tiến tới mức “10” và hơn thế nữa trong hình 1.2. Tình hình sẽ được cải thiện liên tục. Quản trị mua hàng/cung ứng đang dần được công nhận là một nhiệm vụ có tầm quan trọng đặc biệt, ngang bằng với các nhiệm vụ thiết kế, sản xuất, tiếp thị và tài chính. Quản trị mua hàng/cung ứng đã và đang trở thành một bộ phận trọng yếu trong chiến lược phát triển của mỗi tổ chức. Nhưng trước khi nghiên cứu những đổi thay to lớn đó, chúng ta hãy tìm hiểu quá trình hình thành và phát triển của quản trị cung ứng.

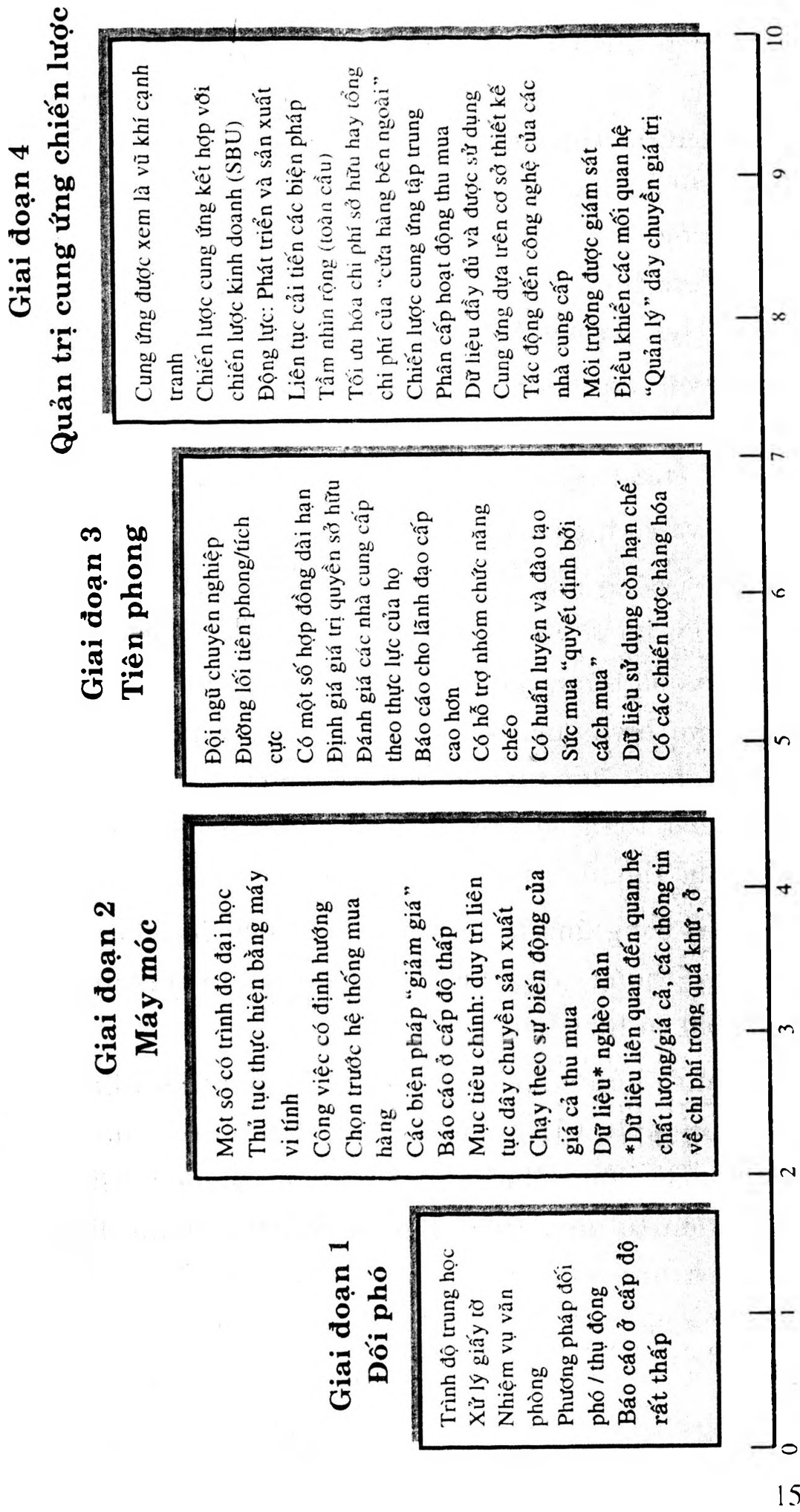
1.2. Quản trị cung ứng – Quá trình hình thành và phát triển của Quản trị cung ứng

1.2.1. Quản trị cung ứng

Quản trị (Management) là hoạt động không thể thiếu trong mọi doanh nghiệp, mọi tổ chức. Theo Stoner và Robbins “Quản trị là tiến trình bao gồm việc hoạch định, tổ chức, quản trị con người và kiểm tra các hoạt động trong một đơn vị một cách có hệ thống nhằm hoàn thành mục tiêu của đơn vị đó”. Trong mỗi tổ chức quản trị đóng vai trò đặc biệt quan trọng, các tác giả của giáo trình “Những vấn đề căn bản về quản trị”, Koontz và O'Donnell, đã viết: “Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của

Hình 1.2

Bốn giai đoạn phát triển của quản trị mua hàng và cung ứng.



CHƯƠNG 1

con người quan trọng hơn công tác quản trị, bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có một nhiệm vụ cơ bản là thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau theo nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và các mục tiêu đã định”. Như vậy, quản trị được thực hiện trong mọi lĩnh vực hoạt động, mọi bộ phận của tổ chức, trong đó có hoạt động cung ứng.

Như trên đã trình bày, cung ứng là quá trình đảm bảo nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, dịch vụ... cho hoạt động của tổ chức/ doanh nghiệp được tiến hành liên tục, nhịp nhàng và có hiệu quả.

Quản trị cung ứng là chuỗi hoạt động phức tạp, trong đó các nhà quản trị tổ chức cung ứng các yếu tố đầu vào nhằm đảm bảo cho quá trình hoạt động của tổ chức diễn ra liên tục, nhịp nhàng và hiệu quả. Nói cách khác, quản trị cung ứng là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, kiểm soát toàn bộ hoạt động cung ứng của đơn vị nhằm đạt được mục tiêu đề ra một cách hiệu quả nhất.

Quản trị cung ứng là tiếp cận một cách khoa học – toàn diện và có hệ thống quá trình cung ứng, nhằm thực hiện cung ứng một cách có hiệu quả.

Để hiểu rõ hơn về quản trị cung ứng hãy tham khảo mô hình SCOR (Supply Chain Operations Reference – mô hình tham chiếu hoạt động chuỗi cung ứng) do Supply Chain Council phát triển từ năm 1996. Bạn đọc có thể tham khảo mô hình này tại trang web www.supply-chain.org. Trong đó, cần nắm vững những hoạt động cơ bản: hoạch định, tìm kiếm nguồn hàng, tổ chức quy trình cung ứng (sẽ được trình bày chi tiết ở

các chương sau).

1.2.2. Quá trình hình thành của quản trị mua hàng/cung ứng

Mua hàng từ lâu đã được coi là một trong những nhiệm vụ cơ bản phổ biến cho mọi tổ chức, công ty. Nhưng chỉ trong hai thế kỷ gần đây mua hàng mới được nói đến trong các sách và giáo trình thương mại. Ví dụ, vào năm 1832 Charles Babbage nói đến đề tài này trong cuốn sách “Trong nền kinh tế của máy móc và sản xuất” (On the Economy of Machinery and Manufacturing). Cuốn cẩm nang đầu tiên về mua hàng do H.B.Twyford ở công ty thang máy Otis (Otis Elevator) viết cách đây khoảng 100 năm. Twyford quả là một nhà tiên tri khi ông viết: “Một đội ngũ cán bộ (mua hàng) hoàn toàn không hiểu các nhu cầu đặc biệt của người sử dụng nguyên vật liệu thì cũng sẽ không nắm được điều gì là thiết yếu nhất trong công việc của mình. Họ sẽ làm việc với giấy tờ và các tài khoản thay vì với con người và sự vật”.

Người ta cho rằng, cuốn giáo trình ở bậc đại học đầu tiên về mua hàng/cung ứng là của tác giả Howard T. Lewis (đại học Harvard) viết vào năm 1933. Tại Đại học Havard, tầm quan trọng của quản trị mua hàng và cung ứng đã được khẳng định từ rất sớm. Khóa học đầu tiên về ngành này được khai giảng từ năm học 1917-1918. Ngày nay, Tạp chí Kinh doanh Havard vẫn tiếp tục truyền thống của Havard bằng cách đăng hàng loạt các bài báo, công trình nghiên cứu về đề tài “Quản trị mua hàng và cung ứng” với những thông tin mới nhất.

Sau thế chiến thứ II, ở các nước XHCN, đứng đầu là Liên Xô (cũ), ngành Quản trị cung ứng cũng rất được quan tâm và

CHƯƠNG 1

phát triển mạnh; ở tất cả các trường Đại học Kinh tế quốc dân lớn đều có Khoa Cung ứng vật tư kỹ thuật (MTC) và các khoa này được quyền ưu tiên chọn các sinh viên giỏi.

Thật không may, vào các thập niên 70 và 80 của thế kỷ 20, do nhiều nhà lãnh đạo cao cấp của các tập đoàn/công ty, quá tập trung vào các chức năng tiếp thị, nghiên cứu phát triển, tài chính và sản xuất, đặc biệt là tiếp thị, mà có phần xem nhẹ chức năng cung ứng. Cung ứng bị coi là “đầu sai cối vác”, là người phục vụ thuần túy “chỉ đâu, làm đấy”, người “coi kho, cấp phát”, nhân viên cung ứng không được tuyển chọn... Quan niệm sai lầm đã làm chậm bước tiến của toàn ngành cung ứng. Tuy nhiên, số liệu thực tế trong chính giai đoạn này cho thấy, cung ứng đảm bảo cho sản xuất máy móc, thiết bị, nguyên vật liệu... với giá trị chiếm phần lớn trong giá thành sản phẩm làm ra. Không những thế, nguyên vật liệu đầu vào còn là yếu tố quyết định đến chất lượng sản phẩm đầu ra. Trong một số trường hợp, cung ứng có thể ảnh hưởng đến sự sống còn của tổ chức.

Vào những năm 1960 và 1970, quản trị mua hàng và cung ứng thường sử dụng hệ thống “thẻ kho” viết tay (thẻ “Kardex”) để quản lý hàng tồn kho. Bộ phận mua hàng chỉ quan tâm đến:

- ✓ Giá mua;
- ✓ Tránh để dây truyền sản xuất ngừng trệ;
- ✓ Quản lý hàng tồn kho.

Bộ phận mua hàng điển hình thường có một loạt các nhân viên mua hàng cấp cao và cấp thấp, các nhân viên văn phòng, một cán bộ xúc tiến, một lãnh đạo mua hàng và có thể

có một vài nhân viên giám sát mua hàng tùy thuộc vào quy mô của doanh nghiệp. Sau đó thế giới mua hàng đã thay đổi.

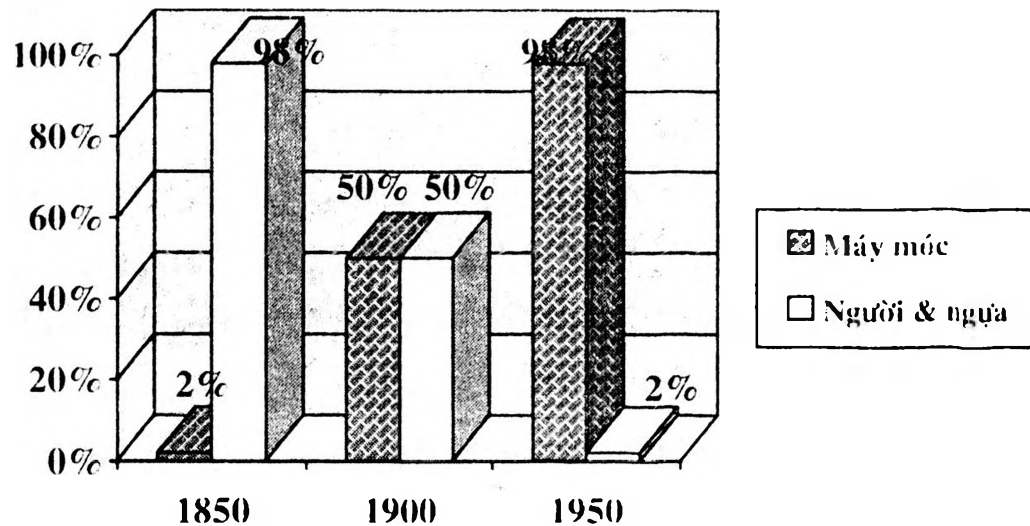
Vào cuối thế kỷ 1970, thị trường trở nên mang tính quốc tế hơn, cả trên quan điểm tiếp thị lẫn cung ứng. Máy tính bắt đầu trợ giúp công việc quản lý hàng tồn kho. Thêm nữa, chi phí cho nguyên vật liệu trở thành một đề tài quan trọng hơn, vì việc cấm vận dầu lửa và lạm phát đã đẩy tỷ trọng chi phí nguyên vật liệu trên một đơn vị sản phẩm lên cao. Đồng thời, các bộ phận tự động hóa trong quá trình sản xuất ngày càng tăng (*Xem hình 1.3*), thúc đẩy chuyên môn hóa phát triển, dẫn đến tỷ trọng chi phí lao động sống trên một đơn vị sản phẩm giảm xuống. Các nhà quản trị cao cấp nhận ra rằng: trong nhiều trường hợp việc mua hàng từ các nhà cung cấp được chuyên môn hóa ở bên ngoài sẽ có lợi hơn việc tự sản xuất lấy nguyên vật liệu, bán thành phẩm hay tự thực hiện dịch vụ trong nội bộ tổ chức. Tất cả những điều đó làm cho tỷ trọng chi phí nguyên vật liệu trong tổng chi phí làm ra hàng hóa tăng lên.

Những chuyển biến nêu trên đã dẫn đến những đổi thay đáng kể trong hoạt động mua hàng. Trong các tổ chức, từ các xí nghiệp sản xuất, các công ty sản xuất – thương mại, các công ty dịch vụ, đến các cơ quan chính phủ, vai trò quan trọng của quản trị mua hàng và cung ứng được khẳng định. Việc quản lý hàng tồn khi được chú trọng hơn. Vào đầu những năm 1980, nhiều tổ chức thu được lợi nhuận một phần lớn nhờ vào việc quản lý hàng tồn kho khoa học, hợp lý hơn.

CHƯƠNG 1

Hình 1.3

Mối quan hệ giữa các nguồn lực chủ yếu từ 1850-1950



Nguồn: Donald W. Dobler David N. Burt, Purchasing and supply management
Mc.Graw Hill 1996, trang.22

Họ nhận ra rằng, chi phí hàng tồn kho có thể chiếm tới 25% đến 35% giá trị hàng hóa, nên tập trung nhiều hơn vào lĩnh vực này. Các bản xác định nhu cầu vật tư – quản lý bằng máy tính (*Computer generated material requirements plans – MRP*) được thay thế dần cho hệ thống thẻ Kardex; Hệ thống cung ứng vật tư kịp thời (*just – in – time – JIT*) ra đời và phát triển, cho phép giảm lượng tồn kho một cách đáng kể. Đội ngũ cán bộ cung ứng có năng lực, được đào tạo bài bản về chuyên môn nghiệp vụ dần thay thế cho đội ngũ cán bộ, nhân viên cũ yếu kém. Máy tính được sử dụng ngày càng nhiều trong quản lý vật tư. Cho đến giai đoạn này, tuy chức năng – nhiệm vụ của mua hàng chưa thay đổi, nhưng nhận thức về vai trò của mua hàng đã thay đổi cơ bản. Người ta coi mua hàng/cung ứng là chức năng quan trọng, góp phần nâng cao

hiệu quả hoạt động của tổ chức. Mua hàng/cung ứng là bộ phận không thể thiếu, có tầm quan trọng đặc biệt, không thua kém bất cứ bộ phận chức năng nào khác, cung ứng sẽ tham gia vào các nhóm chức năng chéo, phối hợp với các bộ phận khác nhằm tạo nên sự thành công của tổ chức mình.

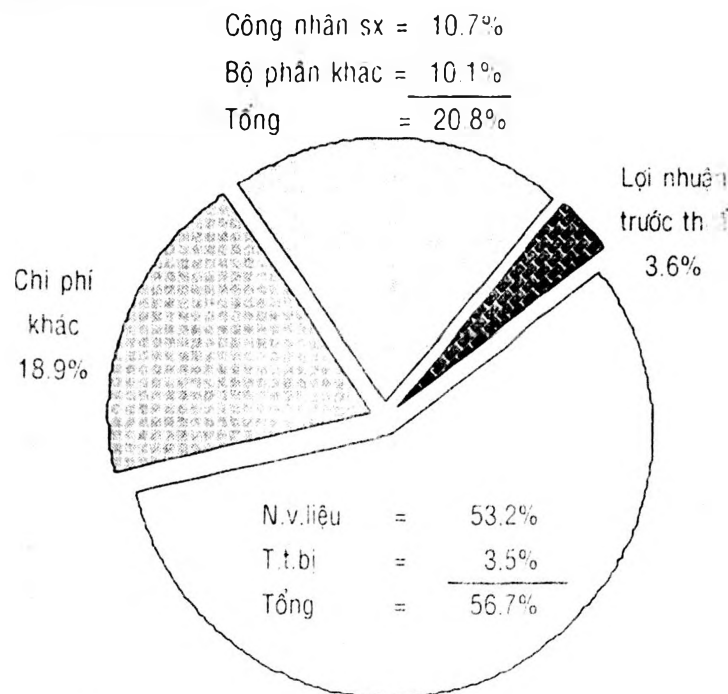
1.2.3. Chuyển sang quản trị cung ứng

Vào những năm 1990, chi phí vật tư, nguyên vật liệu đã chiếm tới gần 60% tổng chi phí của hàng hóa bán ra ở Mỹ (xem hình 1.4 và bảng 1.1). Tác động của quản trị cung ứng lên kết quả hoạt động của tổ chức trở nên thật sự đáng kể và rõ ràng.

Hình 1.4

Tỷ lệ phân bố trong một USD giá trị hàng hóa ở Mỹ năm 1991

Tiền lương, tiền thưởng và trợ cấp



Nguồn: "Tóm tắt thông kê của Mỹ: 1993", Phòng Thương mại Mỹ, cơ quan

CHƯƠNG 1

điều tra Mỹ, cơ quan in ấn Chính Phủ Mỹ, Washington, D.C., 1993, trang 553

“Thống kê trong công nghiệp”, khảo sát hàng năm của các nhà sản xuất: 1991, cơ quan điều tra, cơ quan in ấn Chính Phủ Mỹ, Washington, D.C., 1993, trang 1-5, 10, 28.

Bảng 1.1

Tỷ lệ chi phí nguyên vật liệu trong doanh số bán

Ngành công nghiệp	Nguyên vật liệu (triệu USD)	Doanh số bán (triệu USD)	Tỷ lệ Cf.Nv/Đ.Số (%)
Thực phẩm và các sản phẩm cùng loại	242.480,7 7.551,4	387.600,9 32.031,7	62,6 23,6
Thuốc lá	38.752,5	65.705,9	59,0
Sản phẩm dệt	31.949,8	65.345,0	48,9
Quần áo và các sản phẩm dệt khác	43.446,0	70.568,9	61,6
Gỗ và sản phẩm gỗ			
Đồ gỗ, trang trí nội thất	19.348,8	40.027,3	48,3
Giấy và các sản phẩm từ giấy	70.605,0	128.824,1	54,8
In ấn và xuất bản	52.936,2	156.684,6	33,8
Hoá chất và sản phẩm hóa chất	138.060,3	292.325,8	47,2
Xăng dầu và than	132.389,0	158.076,4	83,8
Cao su và sản phẩm hỗn hợp	50.082,7	100.667,9	49,8
Da và sản phẩm da	4.817,6	9.142,2	52,7
Sản phẩm đá, đất sét, thuỷ tinh	27.628,0	59.610,6	46,3
Luyện kim	84.849,6	132.836,6	63,9
Sản phẩm đúc	80.126,9	157.077,3	51,0

Chế tạo máy, thiết bị công nghiệp	118.886,2	243.479,4	48,8
Điện tử, thiết bị điện	89.766,1	197.879,5	55,4
Phương tiện vận tải	209.737,0	364.032,1	57,6
Dụng cụ và sản phẩm liên quan	43.241,6	127.159,7	34,0
Các ngành công nghiệp khác	17.205,1	37.131,4	46,5
Tất cả các ngành công nghiệp	1.503.925,4	2.826.207,3	53,2

Nguồn: "Thống kê trong công nghiệp-Khảo sát hàng năm của các nhà sản xuất: 1991",

Cục điều tra liên bang Mỹ. Nhà xuất bản Chính Phủ Mỹ, Washington, D.C., 1993 trang 1-10.

Các công ty trên thế giới (kể cả xí nghiệp sản xuất và công ty thương mại, dịch vụ) cố gắng áp dụng các hệ thống điều hành và phương tiện hiện đại để không ngừng nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động cung ứng, điển hình là:

✓ **TQT** (*Total Quality Control* – Kiểm tra chất lượng toàn diện);

✓ **JIT** (*Just- In- Time* – vừa đúng lúc). JIT được mô tả ngắn gọn nhất là “*Đúng sản phẩm, với đúng số lượng, tại đúng nơi và vào đúng thời điểm cần thiết*”. Nói cách khác, JIT là hệ thống điều hành sản xuất trong đó các luồng nguyên nhiên vật liệu, hàng hóa, sản phẩm lưu hành trong quá trình sản xuất – phân phối được lập kế hoạch chi tiết nhất trong từng bước, sao cho quy trình tiếp theo có thể thực hiện ngay khi quy trình hiện thời chấm dứt. Qua đó, không hạng mục nào trong quá trình sản xuất rơi vào tình trạng để không, chờ xử lý, không có công nhân hay thiết bị nào phải đợi để có đầu vào vận hành. Bản chất của JIT là: - một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống; - mọi thứ chỉ xuất hiện khi người ta cần đến nó, tránh người chờ việc, việc chờ người; - hệ thống lý tưởng: không có kho và không có hàng tồn kho. Những vấn

CHƯƠNG 1

đề mẫu chốt của JIT:

- Mức độ sản xuất đều và cố định;
- Tồn kho thấp;
- Kích thước lô hàng nhỏ;
- Lắp đặt với chi phí thấp và nhanh;
- Đội ngũ công nhân đa năng;
- Bố trí mặt bằng hợp lý;
- Sửa chữa và bảo dưỡng định kỳ;
- Chất lượng đảm bảo;
- Cải tiến liên tục;
- Nguồn cung cấp tin cậy;
- Nhanh chóng giải quyết sự cố trong quá trình sản xuất;
- Sử dụng hệ thống “kéo” trong sản xuất.

✓ **Kanban:** Kanban theo tiếng Nhật đơn giản là tấm thẻ trên đó có ghi các thông tin chỉ rõ đây là loại sản phẩm gì, số lượng sản phẩm bao nhiêu, nơi sản phẩm cần chuyển tới... Tuy nhiên, trong Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System – TPS), Kanban là một khái niệm luôn đi kèm với “hệ thống kéo” (Pull Manufacturing). Nguyên lý của “hệ thống kéo” là kiểm soát được sự chuyển dịch từ đầu đến cuối dây chuyền hoạt động, trong đó Kanban là công cụ chủ yếu. Kanban là thiết bị điều khiển có công dụng nói với người nhận thẻ “Đưa tôi N đơn vị và chỉ N đơn vị mà thôi. Khi bạn đã làm xong số lượng đó, hãy dừng lại! Chờ đợi cho đến khi có thẻ Kanban tiếp theo”.

✓ **Kaizen:** Kaizen tiếng Nhật có nghĩa cải tiến, cải thiện; hơn thế nữa Kaizen còn có nghĩa là sự cải tiến không ngừng,

liên quan đến tất cả mọi người, từ nhà quản trị cao cấp đến công nhân. Kaizen không phải là một công cụ hay kỹ thuật mà là một triết lý quản lý. Theo triết lý này, lối sống của con người (dù là lối sống cá nhân, gia đình hay toàn xã hội) đều cần được cải tiến liên tục... Kaizen được triển khai trên cơ sở vòng tròn Deming (PDCA) (*xem chi tiết chương 3*), trong đó: P – kế hoạch, D – thực hiện, C – kiểm tra, A – hành động cải tiến. Tám bước để thực hiện Kaizen:

1. Lựa chọn chủ đề (công việc, bộ phận...) (P)
2. Tìm hiểu hiện trạng và xác định mục tiêu (P)
3. Phân tích dữ kiện đã thu thập để xác định nguyên nhân (P)
4. Xác định biện pháp thực hiện trên cơ sở phân tích dữ liệu (P)
5. Thực hiện biện pháp (D)
6. Đánh giá kết quả thực hiện (C)
7. Xây dựng hoặc sửa đổi các tiêu chuẩn để khắc phục nhược điểm (A)
8. Xem xét lại các quá trình trên và xác định dự án/công việc tiếp theo (A).

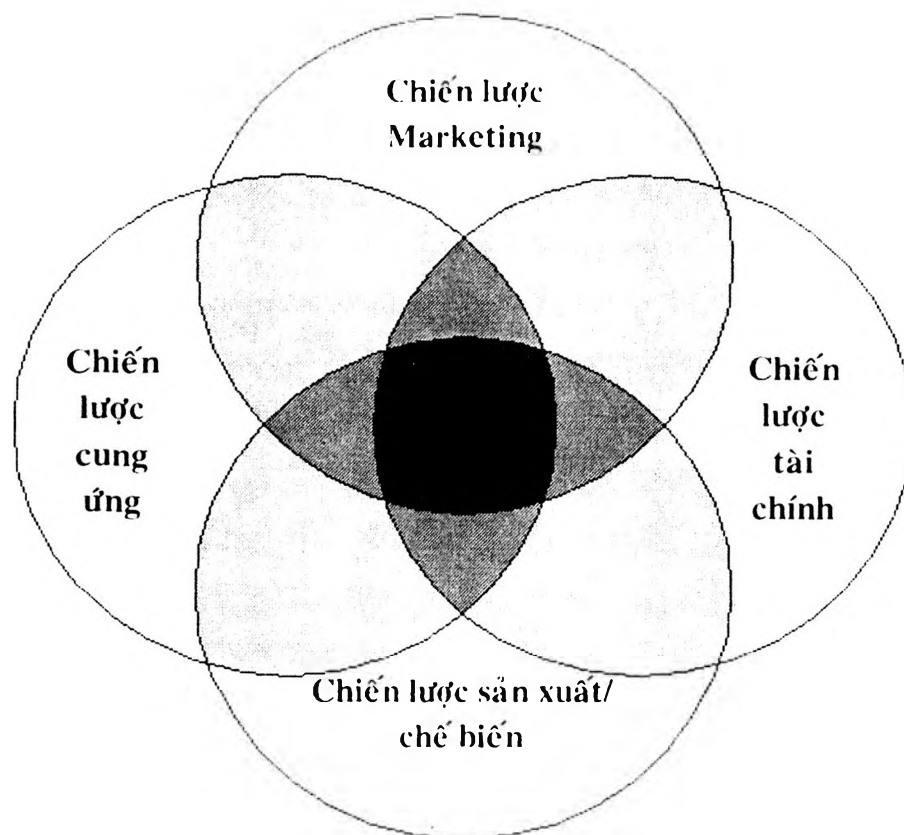
Những thay đổi trên, cộng với sự phát triển của thương mại điện tử và việc các nhà lãnh đạo cao cấp ngày càng thấy rõ vai trò quan trọng của quản trị mua hàng/cung ứng đã dẫn đến sự đổi thay to lớn trong lĩnh vực này. Các nhà quản trị nhận ra rằng: trong cơ cấu tổ chức của bộ phận cung ứng cần có:

CHƯƠNG 1

- Những nhân viên chuyên nghiệp, làm các nhiệm vụ chiến thuật, chuyên lo mua sắm nguyên vật liệu, máy móc... nhằm đảm bảo cho sản xuất liên tục, nhịp nhàng, trong điều kiện tồn kho tối thiểu.
- Các nhà quản trị cung ứng, thực hiện những nhiệm vụ chiến lược, như: tham gia vào các nhóm chức năng chéo, xây dựng chiến lược cung ứng, nói riêng, chiến lược kinh doanh, nói chung, cho tổ chức. Họ sẽ tham gia vào việc phát triển các sản phẩm mới, chịu trách nhiệm lựa chọn nguồn cung cấp, giữ gìn và phát triển quan hệ với các nhà cung cấp tiềm năng, các liên minh chiến lược, ký các hợp đồng cung ứng... nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Nói tóm lại, hoạt động cung ứng đã chuyển từ tập trung vào các hoạt động chiến thuật sang tập trung vào chiến lược. Chiến lược cung ứng trở thành vũ khí chiến lược sắc bén, có tầm quan trọng ngang với chiến lược Marketing, chiến lược sản xuất – kinh doanh, chiến lược tài chính. Chiến lược cung ứng là một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh chung của tổ chức (*Xem hình 1.5*)

Hình 1.5. Chiến lược kinh doanh của tổ chức



1.3. Vai trò, ý nghĩa của quản trị cung ứng trong kinh doanh

1.3.1. Vai trò của quản trị cung ứng (QTCU) trong kinh doanh

1.3.1.1. Cung ứng là một hoạt động quan trọng, không thể thiếu trong mọi tổ chức

Mọi doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển đều cần có các hoạt động sau:

- ❖ **SÁNG TẠO (Creation)** – phải có ý tưởng và khả năng sáng tạo không ngừng.
- ❖ **TÀI CHÍNH (Finance)** – thu hút vốn và quản lý nguồn

CHƯƠNG 1

vốn.

- ❖ **NHÂN SỰ (Personel)** – quản lý nguồn nhân lực.
- ❖ **MUA HÀNG (Purchasing)** – thu mua nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, dịch vụ... để phục vụ cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.
- ❖ **SẢN XUẤT, CHẾ BIẾN (Conversion)** – tổ chức sản xuất, chế biến nguyên vật liệu thành sản phẩm.
- ❖ **PHÂN PHỐI (Distribution)** – tiếp nhận và bán các hàng hóa, dịch vụ do doanh nghiệp làm ra.

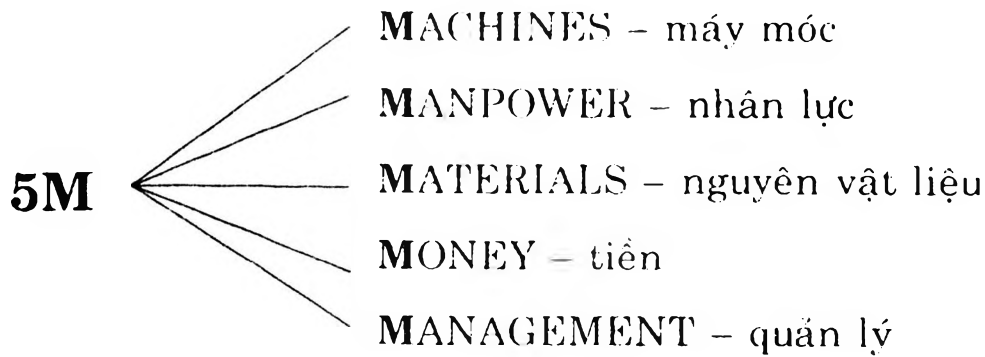
Để thực hiện các hoạt động trên, trong doanh nghiệp thường có các bộ phận:

- ❖ Phòng kỹ thuật – nghiên cứu và phát triển.
- ❖ Phòng tài chính/ kế toán tài vụ.
- ❖ Phòng tổ chức.
- ❖ Phòng cung ứng/Logistics.
- ❖ Phòng điều độ sản xuất và các phân xưởng sản xuất.
- ❖ Phòng marketing và bán hàng.

Như vậy, mọi doanh nghiệp không thể tồn tại, phát triển, nếu không được cung cấp các yếu tố đầu vào: nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, dịch vụ... Cung ứng là hoạt động nhằm đáp ứng các nhu cầu đó của doanh nghiệp – cung ứng là hoạt động không thể thiếu trong mọi tổ chức.

1.3.1.2. Cung ứng là một nhân tố có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Mục tiêu của mọi doanh nghiệp là tạo ra nhiều lợi nhuận. Để đạt mục tiêu đó, cần có:



Trong đó, hoạt động cung ứng đảm bảo 2 yếu tố: máy móc, thiết bị và nguyên vật liệu. Nếu hoạt động cung ứng tốt: cung cấp đầy đủ, kịp thời máy móc, trang thiết bị, nguyên vật liệu, với máy móc đạt chất lượng tốt, công nghệ tiên tiến, nguyên vật liệu tốt, giá rẻ... thì hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp mới có thể diễn ra liên tục, nhịp nhàng, với năng suất cao, tiết kiệm chi phí và làm ra sản phẩm đạt chất lượng tốt, giá thành hạ, đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng. Đặc biệt trong điều kiện hiện nay, chi phí nguyên vật liệu chiếm tỷ trọng ngày càng cao trong giá thành sản phẩm (Xem lại bảng 1.1) thì cung ứng càng có ảnh hưởng quyết định đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của tổ chức.

1.3.1.3. Cung ứng đóng vai trò người quản lý hoạt động sản xuất từ bên ngoài

Để đáp ứng nhu cầu nguyên nhiên vật liệu, thiết bị máy móc cho sản xuất, có 2 nguồn:

- ✓ Nguồn 1: doanh nghiệp tự sản xuất;
- ✓ Nguồn 2: thu mua, đặt hàng từ bên ngoài;

Cùng với sự phát triển của phân công lao động xã hội, thì nguồn 2 ngày càng trở nên quan trọng hơn.

Nếu cung ứng làm tốt chức năng của mình: cung cấp nguyên vật liệu *đúng* tên gọi và chất lượng, *đủ* số lượng, *kịp* thời

CHƯƠNG 1

gian và với *chi phí thấp*, thì sản xuất sẽ tiến hành liên tục, nhịp nhàng, mang lại hiệu quả cao; Còn ngược lại thì sản xuất sẽ bị gián đoạn và hiệu quả thấp. Cung ứng không chỉ điều phối hoạt động sản xuất-kinh doanh của chính doanh nghiệp của mình mà còn có khả năng can thiệp, chi phối hoạt động sản xuất-kinh doanh của các nhà cung cấp (hỗ trợ tài chính, cung cấp trang thiết bị phù hợp, hướng dẫn kỹ thuật...). Do vậy, cung ứng chính là người điều phối sản xuất từ bên ngoài.

1.3.2. Ý nghĩa của quản trị cung ứng

Cung ứng có ý nghĩa rất to lớn, cụ thể:

- ✓ Đảm bảo cho sản xuất tiến hành nhịp nhàng, liên tục.
- ✓ Tạo điều kiện nâng cao trình độ kỹ thuật của sản xuất, kích thích các hoạt động sáng tạo, áp dụng các kỹ thuật mới, tạo ra các năng lực sản xuất mới.
- ✓ Tạo điều kiện nâng cao chất lượng/hạ giá thành sản phẩm.
- ✓ Tạo điều kiện nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

1.4. Mục tiêu của quản trị cung ứng

1.4.1. Ở cấp cao (các nhà lãnh đạo doanh nghiệp)

Các nhà lãnh đạo yêu cầu bộ phận cung ứng phải đạt được mục tiêu “5 đúng”:

1. **Đúng CHẤT LƯỢNG** – *Of the RIGHT QUALITY*
2. **Đúng NHÀ CUNG CẤP** – *From the RIGHT SUPPLIER*

3. **Đúng SỐ LƯỢNG** – *In the RIGHT QUANTITY*

4. **Đúng THỜI ĐIỂM** – *At the RIGHT TIME*

5. **Đúng GIÁ** – *At the RIGHT PRICE*

1.4.2. Ở bộ phận chiến lược quản trị cung ứng

Người ta đặt ra 8 mục tiêu:

1. Đảm bảo cho hoạt động của công ty được liên tục, ổn định.
2. Mua được hàng với giá cạnh tranh.
3. Mua hàng một cách khôn ngoan.
4. Dự trữ ở mức tối ưu.
5. Phát triển những nguồn cung cấp hữu hiệu và đáng tin cậy.
6. Giữ vững mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp hiện có.
7. Tăng cường hợp tác với các phòng ban khác trong công ty.
8. Thực hiện mua hàng một cách có hiệu quả.

Cụ thể:

✓ *Đảm bảo cho hoạt động của công ty được liên tục, ổn định.*

Đây là mục tiêu cơ bản nhất, quan trọng nhất. Và đây cũng chính là lý do tồn tại của bộ phận quản trị cung ứng.

✓ *Mua được hàng với giá cạnh tranh.*

Nghĩa là mua hàng với giá tương ứng với cung cầu và mức độ khan hiếm của hàng hóa đó trên thị trường. Đôi khi, để đạt được mục tiêu này đòi hỏi phải có sự hiểu biết về cơ cấu chi phí của nhà cung cấp cũng như khả năng giúp họ cải thiện cơ cấu ấy; từ đó thỏa thuận được một mức giá công bằng so với chi phí thực tế của họ. Một khi mua hàng với giá cao hơn

CHƯƠNG 1

những đối thủ cạnh tranh, có nghĩa là đã không đạt được mục tiêu này.

✓ *Mua hàng một cách khôn ngoan.*

Mua hàng khôn ngoan nghĩa là luôn khéo léo thỏa mãn một cách tốt nhất các mặt chất lượng, dịch vụ và giá cả phù hợp với nhu cầu của mình. Như vậy, thường xuyên phải có một sự cộng tác giữa người mua và đối tượng trực tiếp sử dụng nguyên vật liệu đó nhằm làm rõ nhu cầu. Bên cạnh đó, có thể hình thành những nhóm chức năng chéo để phối hợp và điều hòa nhu cầu của đối tượng sử dụng với khả năng của nhà cung cấp theo hướng tối ưu.

✓ *Dự trữ ở mức tối ưu.*

Mặc dù việc duy trì một tỷ lệ vật tư dự trữ cao sẽ bảo đảm đạt được mục tiêu thứ nhất, song lại rất tốn kém. Trên bình diện chung, mức dự trữ vật tư ở mỗi công ty là vào khoảng 25 đến 35% một năm nhằm bảo đảm cho quá trình sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng. Do vậy công việc quản trị vật tư chính là cân đối mức vật tư dự trữ cần thiết và chi phí để duy trì lượng dự trữ đó. Nếu áp dụng hệ thống sản xuất/dự trữ vừa-dúng-lúc thì việc đạt được mục tiêu này sẽ dễ dàng hơn.

Ngoài mục đích giảm những thất thoát có thể xảy ra trong quá trình mua hàng, vận chuyển, đóng gói và dự trữ, quản trị cung ứng tốt còn giúp hạn chế những thiệt hại do vật tư bị hư hỏng, lỗi thời hay mất cắp...

✓ *Phát triển những nguồn cung cấp hữu hiệu và đáng tin cậy.*

Những nhà cung cấp sẵn sàng hợp tác để cùng giải quyết rắc rối và giảm thiểu tối đa chi phí vật tư của công ty mua hàng,

chính là những nguồn lực vô giá của công ty đó. Ngày nay, những công ty tiên tiến có khuynh hướng “mua nhà cung cấp” chứ không đơn thuần là “mua hàng”. Việc phát hiện, điều tra, lựa chọn và trong một số trường hợp phát triển những nhà cung cấp nhanh nhạy, thỏa mãn các yêu cầu đặt ra là nhiệm vụ hàng đầu của người mua. Một công ty không thể đạt hiệu suất tối ưu nếu không nhận được nguồn vật tư ổn định từ một nhóm các nhà cung cấp đáng tin cậy. Chính vì yêu cầu quan trọng này mà rất nhiều công ty đã thiết lập các mối quan hệ chặt chẽ hoặc những liên minh chiến lược với các nhà cung cấp/chuỗi cung ứng. Đây có thể là phương pháp hữu hiệu để đạt được mục tiêu của đôi bên.

✓ *Giữ vững mối quan hệ tốt đẹp với các nhà cung cấp hiện có.*

Quan hệ tốt với những nhà cung cấp là hết sức cần thiết, và mối quan hệ với các nhà cung cấp tiềm năng là vô giá. Về lâu về dài, mục tiêu số 5 khó lòng được đảm bảo nếu hai bên không duy trì được sự hài lòng về nhau. Những nhà cung cấp tiềm năng rất quan tâm và thiết tha được làm ăn với một công ty mà họ nhận thấy đây là một khách hàng tốt. Và một khi hợp đồng được thỏa thuận sẽ không tránh khỏi có vô số những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện. Tuy nhiên, mọi vấn đề sẽ được giải quyết dễ dàng và ổn thỏa nếu giữa hai bên tồn tại một quan hệ tốt đảm bảo được lợi ích mỗi bên. Khi ấy nhà cung cấp sẵn sàng chia sẻ những thành quả nghiên cứu, cung cấp thông tin về các sản phẩm mới và giá cả của họ cho người mua, hay nói chung họ phục vụ người mua tốt hơn.

✓ *Tăng cường hợp tác với các phòng ban khác trong công ty.*

CHƯƠNG 1

Mục tiêu chính của QTCU là đảm bảo cho sản xuất được tiến hành liên tục, nhịp nhàng. Muốn làm được điều đó thì bộ phận cung ứng phải xác định được chính xác nhu cầu vật tư, nguyên vật liệu của các phòng ban, bộ phận khác trong công ty. Vì vậy, bộ phận cung ứng phải có mối quan hệ chặt chẽ với các bộ phận khác trong công ty, trên tinh thần hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau để hoàn thành tốt nhiệm vụ chung. Bộ phận cung ứng cần tham gia vào các nhóm chức năng chéo, cung cấp kịp thời, chính xác các thông tin về giá cả, thị trường các loại vật tư thiết bị, giới thiệu các loại nguyên vật liệu, công nghệ mới... để các bộ phận khác có điều kiện lựa chọn; Đồng thời, xác định nhu cầu vật tư, thu thập thông tin phản hồi từ các bộ phận sử dụng vật tư, để yêu cầu các nhà cung cấp đáp ứng nhu cầu một cách tốt hơn nữa.

✓ *Thực hiện mua hàng – cung ứng một cách có hiệu quả*

Thực hiện được đồng bộ 7 mục tiêu nêu trên, cũng có nghĩa là bộ phận cung ứng đã đạt được mục tiêu thứ 8 – *Thực hiện cung ứng một cách có hiệu quả*. Để đạt được mục tiêu này phải liên tục kiểm tra, cải tiến, hợp lý hóa quy trình nghiệp vụ cung ứng.

1.4.3. Ở bộ phận nghiệp vụ cung ứng (bộ phận thực hiện các nhiệm vụ mang tính chiến thuật)

Mục tiêu của bộ phận này là hoàn thành tốt các kế hoạch mua hàng/ cung ứng đã được lập ra.

1.5. Xu hướng phát triển của quản trị cung ứng

1.5.1. Hai thay đổi cơ bản của QTCU

Sự phát triển từ mua hàng sang QTCU bao gồm hai thay đổi rất cơ bản:

1. Chuyển từ tập trung vào các quá trình nội tại sang tập trung vào lợi ích;
2. Chuyển từ chú trọng đến chiến thuật sang chú trọng đến chiến lược.

1.5.1.1. Tập trung vào các lợi ích của tổ chức

Nếu như trước đây, để đánh giá hoạt động của của bộ phận cung ứng người ta chỉ chú trọng vào: những thay đổi về giá mua nguyên vật liệu, chi phí bỏ ra cho bộ phận cung ứng và khả năng đảm bảo sản xuất liên tục, nhịp nhàng. Còn ngày nay người ta sẽ đánh giá những lợi ích do bộ phận cung ứng mang về cho tổ chức. Cung ứng tập trung vào lợi ích của tổ chức.

Để mang lại lợi ích cho tổ chức, bộ phận cung ứng phải đảm bảo:

❖ Về mặt chất lượng: Phải cung cấp nguyên vật liệu và dịch vụ đạt chất lượng tốt. Hiện người ta đang hướng tới hệ thống cung ứng hầu như không có khiếm khuyết, chỉ có khoảng 10 hoặc ít hơn 10 bộ phận bị khiếm khuyết trong một triệu bộ phận được cung cấp (Part Per Million – PPM). Phải đặc biệt chú trọng đến vấn đề này là do chất lượng nguyên vật liệu có ảnh hưởng quyết định đến chất lượng sản phẩm đầu ra. Ở nhiều công ty, qua số liệu thống kê cho thấy: 50% khiếm khuyết của sản phẩm là do chất lượng nguyên vật liệu đầu vào gây ra.

❖ Về mặt chi phí: Bộ phận cung ứng phải đảm bảo cung cấp nguyên vật liệu, dịch vụ với chi phí thấp nhất. Để làm việc này đòi hỏi phải giảm chi phí ở tất cả các khâu của quá trình cung ứng, từ thu mua, vận chuyển, bảo quản, chế biến... Điều

CHƯƠNG 1

đó sẽ góp phần quan trọng để giảm chi phí của tổ chức, giúp tổ chức đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn.

❖ Về mặt thời gian: Phải đảm bảo cung ứng kịp thời. Cung ứng phải đóng vai trò tích cực trong việc giảm thời gian cần thiết của mỗi chu trình sản xuất, rút ngắn thời gian từ thiết kế, sản xuất đến tung sản phẩm ra thị trường. Theo tính toán của các nhà kinh tế phương Tây thì khi Quản trị cung ứng đạt đến “mức 10” (Xem lại hình 1.2.) có thể góp phần giảm từ 20% đến 40% thời gian cần thiết để đưa một sản phẩm mới ra thị trường.

❖ Về công nghệ: Trong lĩnh vực này, quản trị cung ứng có 2 trọng trách:

1. Phải đảm bảo cung cấp kịp thời những công nghệ phù hợp cho tổ chức;
2. Phải đảm bảo chắc chắn là những công nghệ có ảnh hưởng đến sự sống còn (khả năng cạnh tranh) của tổ chức được kiểm soát cẩn thận trong suốt quá trình làm việc với các nhà cung cấp bên ngoài.

❖ Về tính liên tục của cung ứng: Bộ phận cung ứng phải theo dõi được xu thế của cung ứng, phát triển các nguồn cung cấp, các liên minh chiến lược, nhằm đảm bảo cung ứng nguyên vật liệu, dịch vụ theo đúng yêu cầu, giúp sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng, theo kế hoạch đã định.

1.5.1.2. Tập trung vào chiến lược

Như trên đã trình bày, nếu như trước đây, cung ứng chỉ tập trung vào giá mua và đảm bảo, thì ngày nay quản trị cung ứng rất chú trọng đến các chiến lược sau:

♦ **Sự hòa hợp**: Phải kết hợp chiến lược cung ứng với chiến

lược marketing, sản xuất/chế biến và chiến lược tài chính của tổ chức, tập đoàn hay đơn vị kinh doanh chiến lược.

♦ **Môi trường kinh doanh:** Quản trị cung ứng phải xác định được cơ hội cũng như các nguy cơ đối với môi trường cung ứng của tổ chức.

♦ **Công nghệ:** Như đã đề cập ở phần trước, quản trị cung ứng phải quan tâm đến các vấn đề liên quan đến việc tiếp cận và kiểm soát công nghệ nhằm đảm bảo cung cấp cho tổ chức các công nghệ tiên tiến để tăng tính cạnh tranh của tổ chức. Bên cạnh đó, phải kiểm soát chặt chẽ các thông tin, đảm bảo yêu cầu bảo mật, để không tạo ra các đối thủ cạnh tranh do rò rỉ thông tin.

♦ **Chiến lược về sản phẩm và các yếu tố cấu thành:** Quản trị cung ứng phải góp phần phát triển các kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bộ phận cung ứng phải đưa ra các kế hoạch cung ứng được cụ thể hóa cho từng thị trường đối với các nguyên vật liệu và dịch vụ quan trọng.

♦ **Hệ thống quản trị thông tin:** Quản trị cung ứng phải đảm bảo đáp ứng một hệ thống thông tin tại chỗ kịp thời, bao quát với chi phí thấp cho việc ra quyết định cung ứng tối ưu.

♦ **Chiến lược phát triển nguồn cung cấp:** Nhà cung cấp và cơ sở cung cấp của họ phải được phát triển và quản lý cẩn thận nhằm đảm bảo dây chuyền giá trị của công ty thành công trong một thương trường có mức độ cạnh tranh ngày càng tăng.

♦ **Trách nhiệm báo cáo:** Phó giám đốc phụ trách cung ứng có trách nhiệm phải thường xuyên báo cáo chiến lược cung

CHƯƠNG 1

ứng và tình hình hoạt động cung ứng cho Giám đốc, Tổng giám đốc hoặc Chủ tịch hội đồng quản trị.

- ♦ **Tập trung phát triển và quản lý:** Những hoạt động mang tính chiến lược, như: Xây dựng phương hướng phát triển, xây dựng và quản trị chiến lược cung ứng... cho toàn doanh nghiệp/ công ty sẽ được tập trung hóa, còn những hoạt động mang tính chiến thuật, có giá trị gia tăng thấp sẽ được phân cấp.

- ♦ **Sử dụng các cán bộ thu mua chuyên nghiệp có trình độ, thâm niên cao, giàu kinh nghiệm:** Thông thường các hãng sản xuất lớn chú trọng sử dụng các cán bộ thu mua giỏi, lâu năm, có kinh nghiệm và có quan hệ tốt với khách hàng để phụ trách việc thu mua vật tư, một cán bộ có thể phụ trách từ 5-10 đầu mối cung cấp, đặc biệt là các khách hàng thuộc liên minh chiến lược.

- ♦ **Sử dụng cán bộ giỏi chuyên môn, nghiệp vụ chuyên sâu:** Có nhiều công ty lại vận dụng mô hình tổ chức phân công theo ngành hàng, họ sử dụng số lượng cán bộ ít, nhưng rất giỏi chuyên môn. Mỗi người sẽ được phân công phụ trách cung ứng những ngành hàng mà họ am tường và có ưu thế.

1.5.2. Ba hướng phát triển quan trọng trong quản trị cung ứng

Trong nửa cuối của thế kỷ 20 và những năm tới đây, quản trị cung ứng phát triển theo 3 hướng quan trọng sau:

- ♦ Bộ phận cung ứng tham gia vào các nhóm đa chức năng/ Quản lý chức năng chéo. (*Cross-Functional Teams*)
- ♦ Phát triển các chuỗi cung ứng (*Supply chains*)

- Phát triển mối quan hệ với các nhà cung cấp và các liên minh chiến lược (*Supplier Partnerships and Strategic Alliance*).

1.5.2.1. Tham gia vào các nhóm chức năng chéo

Bộ máy tổ chức của một công ty thông thường có các bộ phận: Nghiên cứu phát triển, thiết kế, tài chính, tổ chức – nhân sự, sản xuất, bán hàng và cung ứng. Mỗi bộ phận đều có chức năng riêng của mình. Các nhà quản lý của các bộ phận (phòng, ban) dĩ nhiên có khuynh hướng ưu tiên cho các chức năng thuộc phòng ban của họ. Nếu không có sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban, không có quản lý chức năng chéo, thì công ty không thể hoạt động có hiệu quả. Một ví dụ điển hình: Để đưa ra một sản phẩm mới, các kỹ sư dựa trên thông tin do bộ phận tiếp thị cung cấp hoặc dựa vào trí sáng tạo của chính mình, thiết kế ra sản phẩm mới và vẽ các bản vẽ chi tiết. Tiếp sau đó họ “quảng” những bản thiết kế xuống cho các bộ phận cung ứng và sản xuất để thực hiện. Do không được hỏi ý kiến từ trước, nên sau khi xem thiết kế, bộ phận cung ứng nói rằng: họ không thể cung cấp được nguyên vật liệu theo yêu cầu; Còn bộ phận sản xuất phát biểu: họ không thể sản xuất được sản phẩm như thế. Phải mất một thời gian dài tranh cãi, bản thiết kế phải điều chỉnh lại cho phù hợp, rồi mới có thể đưa vào sản xuất. Quá trình từ thiết kế đến tung sản phẩm ra thị trường bị kéo dài, hiệu quả kinh doanh của công ty không đạt được như mong muốn.

Phải thay đổi lại cách quản lý! Quản lý chức năng chéo được hình thành ở Nhật bản vào năm 1952 và Toyota là công ty đầu tiên áp dụng thành công phương pháp quản lý này. Ông Taiichi Ohno, Tổng giám đốc của Toyota đã từng phát biểu:

“Mục tiêu cuối cùng của một công ty là làm ra lợi nhuận. Nếu coi điều này là hiển nhiên thì mục tiêu tiếp theo của công ty sẽ là những mục tiêu về chức năng chéo, như: chất lượng, số lượng, chi phí và thời gian giao hàng. Không đạt được những mục tiêu này, công ty sẽ bị bỏ rơi lại phía sau trong cạnh tranh vì chất lượng kém. Lợi nhuận của công ty sẽ bị chi phí bào mòn dần, và công ty không thể giao hàng đúng thời hạn cho khách hàng. Ngược lại nếu những mục tiêu thuộc chức năng chéo được thực hiện thì chắc chắn công ty sẽ có lợi nhuận”.

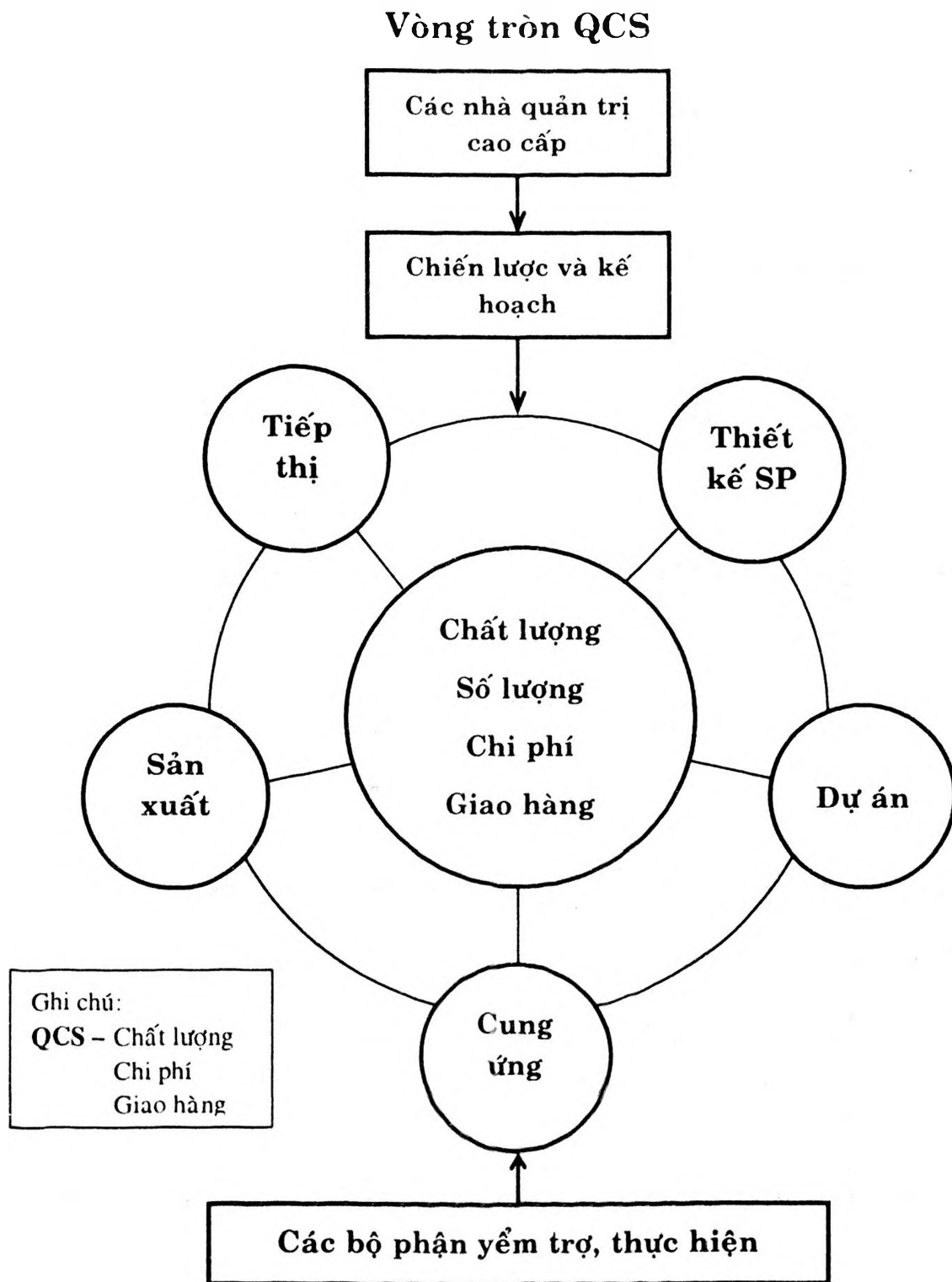
Mối liên hệ giữa các hoạt động chức năng chéo và các chức năng bộ phận được thể hiện trong hình 1.6.

Sơ đồ ở hình 1.6 cho thấy, vòng tròn quay không ngừng nghỉ trong suốt quá trình tồn tại của công ty với QCS ở trung tâm. Chiến lược và kế hoạch của công ty đi trước những mục tiêu chức năng chéo và các hoạt động chức năng bộ phận được thực hiện để phục vụ những mục tiêu này.

Mục tiêu của quản lý chức năng chéo là giúp các nhà quản trị cao cấp giữ được sự cân bằng trong công việc, với ý thức luôn luôn nghĩ đến mục tiêu tối hậu trong QCS.

Ban/ nhóm quản lý chức năng chéo được thành lập và có vị trí thứ hai sau Ban giám đốc công ty. Tại Toyota, thành viên của ban chức năng chéo là đại diện của Ban giám đốc và các phòng ban có liên quan như: Kỹ thuật, Sản xuất, Cung ứng, Marketing... Ban có khoảng 10 thành viên, đứng đầu là Trưởng ban do Chủ tịch Hội đồng quản trị chỉ định. Toyota chia hoạt động chức năng chéo từ khâu kế hoạch sản xuất đến khâu bán hàng thành 8 bước như sau:

Hình 1.6



CHƯƠNG 1

1. Kế hoạch sản xuất sản phẩm
2. Thiết kế sản phẩm
3. Chuẩn bị sản xuất (Lập dự án)
4. Cung cấp vật tư
5. Tiến hành sản xuất
6. Kiểm tra chất lượng sản phẩm
7. Bán hàng
8. Nhận thông tin phản hồi, kiểm tra lại tất cả.

Trong Ban quản lý chức năng chéo, bộ phận cung ứng thực hiện các công việc sau:

1. Xem xét, tổng hợp nhu cầu nguyên vật liệu
2. Phát triển các đặc tính kỹ thuật
3. Phân tích lợi ích của việc nên tự sản xuất lấy hay đi mua
4. Tiêu chuẩn hóa nguyên vật liệu
5. Xác định mức tồn kho
6. Xác định các yêu cầu về chất lượng
7. Đàm phán về giá cả và các điều kiện khác
8. Lựa chọn nhà cung cấp
9. Cùng giải quyết các vấn đề phát sinh với các nhà cung cấp
10. Theo dõi, phân tích các nhà cung cấp
11. Thông tin về những thay đổi đặc tính kỹ thuật
12. Cải thiện năng suất/ chi phí
13. Phát triển chiến lược nguồn cung ứng
14. Phân tích thị trường

15. Dự báo giá
16. Hoạch định chiến lược mua hàng dài hạn
17. Xác định chính sách mua hàng
18. Phân tích giá trị.

Thường thì Ban chức năng chéo hoạt động bán thời gian hoặc hoạt động toàn thời gian trong một khoảng thời gian nhất định. Mô hình này bảo đảm cho các chuyên viên các phòng ban chức năng vẫn giữ nguyên vị trí của họ trong lĩnh vực chức năng của mình và bảo đảm cho họ theo kịp tiến trình và có thể báo cáo về những gì đã làm được cho các đồng nghiệp ở phòng ban chức năng, đồng thời cũng bảo đảm là các quyết định của Ban quản lý chức năng chéo sẽ được sự ủng hộ của các phòng ban chức năng.

Ý nghĩa quan trọng nhất của việc tham gia vào Ban chức năng chéo là các thành viên sẽ có được (hay phát triển được) các kỹ năng hành xử và lãnh đạo tập thể tuyệt vời. Tổ chức các Ban quản lý chức năng chéo là cách làm thích hợp trong tương lai.

1.5.2.2. Phát triển các chuỗi cung ứng

Trong điều kiện toàn cầu hóa, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang được dần thay thế bằng cạnh tranh giữa các chuỗi cung ứng. Quản trị cung ứng được nâng lên một tầm cao mới – quản trị chuỗi cung ứng, vấn đề được xem là gay go và thú vị nhất của quản trị cung ứng trong thời đại ngày nay là phát triển và điều hành chuỗi cung ứng của tổ chức.

Khái niệm “chuỗi cung ứng” xuất hiện vào cuối thập niên 80 và ngày càng phổ biến rộng rãi từ những năm 90 của thế kỷ 20. Cho đến nay, tồn tại nhiều định nghĩa khác nhau về

CHƯƠNG 1

chuỗi cung ứng, có thể kể đến một vài định nghĩa điển hình:

- Theo Ganeshan và Harrison (1995), “chuỗi cung ứng là mạng lưới các nhà xưởng và những lựa chọn phân phối nhằm thực hiện chức năng thu mua nguyên vật liệu, chuyển những vật liệu này thành bán thành phẩm và thành phẩm, phân phối những thành phẩm này đến khách hàng”.
- Theo Lambert, Stock và Ellram (1998), “Chuỗi cung ứng là sự kết hợp giữa các công ty chịu trách nhiệm mang sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường”.
- Theo Chopra và Meindl (2003), “Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các giai đoạn liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến thỏa mãn yêu cầu của khách hàng. Chuỗi cung ứng không chỉ bao gồm nhà sản xuất và người phân phối mà còn có cả người vận chuyển, nhà xưởng, người bán lẻ và bản thân khách hàng...”.
- Theo GS Souviron (2007), “Chuỗi cung ứng là một mạng lưới gồm các tổ chức có liên quan, thông qua các mối liên kết phía trên và phía dưới, trong các quá trình và hoạt động khác nhau, sản sinh ra giá trị dưới hình thức sản phẩm, dịch vụ trong tay người tiêu dùng cuối cùng. Việc sắp xếp năng lực của các thành viên trong chuỗi cung ứng ở phía trên hay phía dưới nhằm mục đích tạo ra giá trị lớn hơn cho người sử dụng, với chi phí thấp hơn cho toàn bộ chuỗi cung ứng”.

Trên cơ sở những khái niệm về chuỗi cung ứng, ta có thể định nghĩa Quản trị chuỗi cung ứng là những thao tác nhằm tác động đến hoạt động của chuỗi cung ứng để đạt được kết

quả mong muốn. Cụ thể hơn, các tác giả Mentzer, Dewitt, Min, Nix, Smith và Zachia (2001) cho rằng, “Quản trị chuỗi cung ứng là sự kết hợp mang tính chiến lược, có hệ thống các chức năng kinh doanh truyền thống đồng thời đề ra sách lược phối hợp các chức năng này trong một công ty cụ thể cũng như liên kết các doanh nghiệp trong một chuỗi cung ứng nhằm mục đích nâng cao năng lực của từng công ty và toàn bộ chuỗi cung ứng trong dài hạn”. Hay theo Michael Hugos (2010, bản dịch của Tinh Văn Media), “Quản trị chuỗi cung ứng là việc phối hợp hoạt động sản xuất, lưu kho, địa điểm và vận tải giữa các thành viên trong chuỗi cung ứng nhằm mang đến cho thị trường mà bạn phục vụ sự kết hợp tiện ích và hiệu quả tốt nhất” (*Xem chi tiết trong Quản trị chuỗi cung ứng, cùng tác giả, 2010*).

Nói đến chuỗi cung ứng cần nhắc đến khái niệm có liên quan “chuỗi giá trị”. Chuỗi giá trị là một chuỗi các tổ chức từ các công ty khai thác tài nguyên trong lòng đất, thực hiện một loạt các hoạt động tạo giá trị gia tăng và sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ hoàn chỉnh và cuối cùng được tiêu thụ bởi khách hàng (*Xem hình 1.7*). Chuỗi cung ứng là phần đầu của chuỗi giá trị của tổ chức, có trách nhiệm đảm bảo đúng nguyên liệu, đúng dịch vụ, đúng công nghệ được mua từ đúng nguồn, vào đúng thời điểm và đúng chất lượng.

Một khi một dịch vụ, một món hàng hay một đợt hàng đã được xác định là cần thiết cho các hoạt động của tổ chức thì một chiến lược cung ứng phải được hình thành. Chiến lược này phải tính đến các vấn đề như:

- ◆ Sơ đồ và hướng đi công nghệ của tổ chức (sơ đồ chỉ ra vị trí đứng đầu của tổ chức về mặt công nghệ)

CHƯƠNG 1

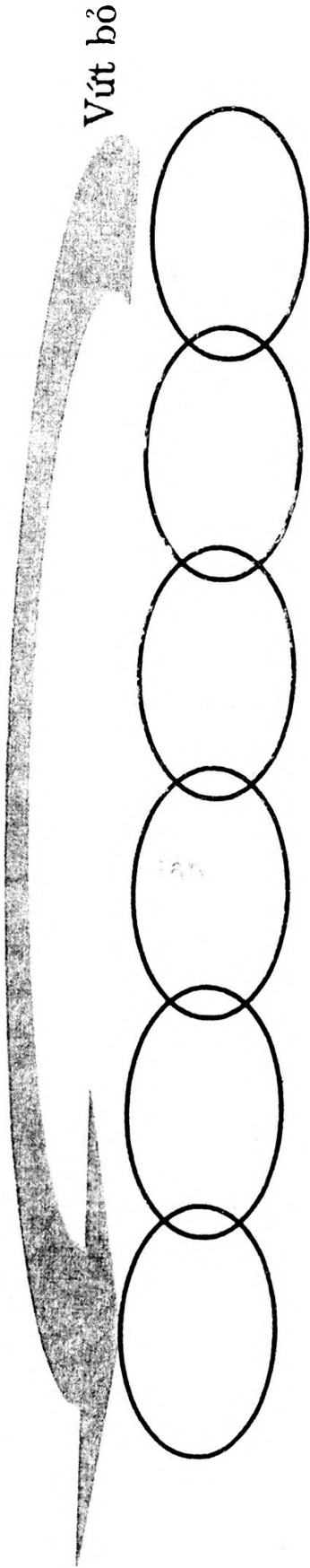
- ◆ Các nhà cung cấp
- ◆ Danh sách các nhà cung cấp hàng hóa tầm cỡ thế giới
- ◆ Kế hoạch cho việc lựa chọn và đề bạt các nhà cung cấp, mục tiêu của mối quan hệ
- ◆ Kế hoạch điều hòa và thúc đẩy mối quan hệ.
- ◆ Dưới sự quản lý của chuyên viên phụ trách cung ứng, Ban quản lý chức năng chéo sẽ tham gia vào việc lựa chọn nhà cung cấp mong muốn, thương lượng các điều kiện và điều khoản có liên quan, tiếp tục tham gia vào việc điều hòa mối quan hệ. Chuyên viên này *phải* giỏi cả về mặt kỹ thuật lẫn thương mại.

1.5.2.3. Phát triển mối quan hệ đối tác với các nhà cung cấp và các liên minh chiến lược

- ◆ Một hướng phát triển quan trọng nữa trong quản trị cung ứng là phát triển các mối quan hệ đối tác với các nhà cung cấp và các liên minh chiến lược, dựa trên cơ sở đôi bên cùng có lợi.
- ◆ Hình 1.7 cho thấy, một tổ chức sẽ có thể có nhiều kiểu quan hệ cung ứng khác nhau hỗ trợ cho hoạt động của mình. Trước đây, phần lớn các mối quan hệ người mua và người bán thường được giữ ở mức độ không quá thân mật. Trong nhiều trường hợp, người mua và người bán là đối thủ của nhau và cả hai đều tin rằng họ chỉ giao dịch được với nhau khi một bên phải chịu thua thiệt (trò chơi *zero-sum*).

Hình 1.7

Dây chuyền giá trị



Lòng đất

Người chiết xuất
Thợ mỏ
Người thu hoạch

Nhà chế biến
(nhà cung ứng)

Nhà sản xuất
Trang thiết bị đầu tiên
(OEM)

Nhà phân phối

Người tiêu thụ
cuối cùng
(là nguồn tư bản)

Dây chuyền cung ứng

Dây chuyền phân phối

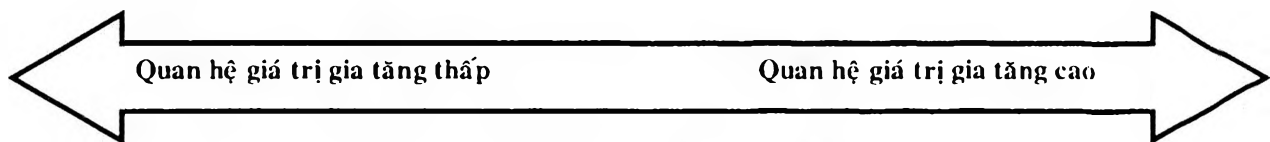
CHƯƠNG 1

Giờ đây với các tiến bộ trong quản lý người ta đã thay đổi quan niệm và nhận thức được rằng: “Không nên cạnh tranh giữa các bộ phận của cùng một chuỗi giá trị mà nên cạnh tranh với các chuỗi giá trị khác”. Trên cơ sở đó người ta đã hình thành các liên minh chiến lược.

Hình 1.8

Các mức độ quan hệ cung ứng

Các mối quan hệ giữ khoảng cách			Các mối quan hệ công tác	
Người bán hàng nhỏ	Các nhà cung cấp truyền thống	Các nhà cung cấp được bảo đảm	Mối quan hệ kiểu đối tác	Các liên minh chiến lược



Đặc điểm tiêu biểu của các mối quan hệ này là:

1. Sự tương hợp về quyền lợi;
2. Cần có nhau;
3. Mong muốn cởi mở, chia sẻ thông tin cũng như lợi ích có được từ mối quan hệ đó;
4. Niềm tin, có lẽ đây là vấn đề quan trọng nhất.

1.6. Các chính sách chủ yếu trong quản trị cung ứng

1.6.1. Chính sách lựa chọn mô hình tổ chức cung ứng thích hợp

Như chúng ta đã biết: Tập trung và phân quyền là hai mô hình tổ chức đối lập.

Nếu tập trung hóa quyền mua hàng là giao cho một cá nhân/bộ phận duy nhất chịu trách nhiệm mua hàng cho công ty. Thì phân quyền là giao cho những cá nhân thuộc các bộ phận khác nhau cùng chịu trách nhiệm mua những loại hàng chủ yếu cho công ty.

Muốn quyết định chọn mô hình tập trung hóa hay phân quyền thì cần phân tích ưu nhược điểm của chúng.

Hiện nay, theo quan điểm chuyên môn hóa lao động của Frederick Taylor, phần lớn các công ty đều hướng tới mô hình tập trung hóa, bởi mô hình này có nhiều ưu điểm. Dưới đây có thể kể ra một số ưu điểm nổi bật:

1. Tăng gấp đôi hiệu quả và giảm thiểu những hiện tượng mua hàng bừa bãi, bằng cách điều phối hợp lý hoạt động mua hàng.
2. Tập hợp tất cả các đơn đặt hàng cùng một loại vật tư trong công ty thành một đơn đặt hàng duy nhất nên nhận được những khoản chiết khấu theo số lượng mua. Hơn thế nữa, công ty còn có thể phát triển và thực hiện một chính sách mua hàng thống nhất, điều này giúp công ty có quan điểm nhất quán đối với những nhà cung cấp. Theo đó, công ty cũng tận dụng được tối đa những lợi thế kinh tế của mình.

CHƯƠNG 1

3. Tiết kiệm được chi phí chuyên chở nhờ vào việc hợp nhất các đơn đặt hàng và thời biểu giao hàng.
4. Tính tập trung hóa giúp công ty phát triển những nhân sự chuyên trách việc mua hàng. Thông qua đào tạo các chuyên gia mua hàng sẽ thực hiện công tác này hiệu quả hơn những người mua hàng không chuyên, thiếu kỹ năng.
5. Những nhà cung cấp có thể đưa ra giá thấp hơn bởi họ giảm được các loại chi phí như: chi phí cho bộ phận bán hàng, chi phí chuẩn bị hàng, hóa đơn, chi phí gửi hàng và chi phí theo dõi công nợ trong quá trình cung ứng hàng cho công ty.
6. Quản lý dự trữ hữu hiệu hơn bởi lẽ các thông tin về mức dự trữ, mức tiêu thụ vật tư, thời gian chờ hàng được phổ biến toàn công ty.
7. Trưởng các phòng ban không phải tốn thời gian sắp xếp việc mua hàng. Họ được toàn tâm toàn ý với trách nhiệm chính của mình (khi các vị này được giao quyền mua hàng họ có khuynh hướng quyết định mua lúc họ cần mà không chú ý đến những việc mua hàng khác).
8. Cần chuẩn bị ít đơn đặt hàng hơn cho cùng một lượng hàng mua, do vậy chi phí thu mua, nhận hàng, kiểm nghiệm, chi trả và theo dõi cũng được tinh giản.
9. Trách nhiệm thực hiện công tác mua hàng chỉ do vị trưởng phòng vật tư đảm nhận nên việc quản lý cũng thuận lợi hơn.

Tuy mang lại rất nhiều lợi ích như đã trình bày ở trên, nhưng cũng có những trường hợp tập trung hóa việc mua hàng là không thích hợp, không nên áp dụng, ví dụ như:

- ◆ Những doanh nghiệp sử dụng nguyên liệu thô, hàng tươi sống;
- ◆ Các tổ chức nghiên cứu khoa học.
- ◆ Các tổ chức từ thiện
- ◆ Các tổ chức có cơ sở sản xuất ở nhiều địa phương khác nhau;
- ◆ Các tổ chức có quá nhiều đơn hàng nhỏ, lẻ, lặt vặt, nhiều loại hàng.

1.6.2. Các chính sách đối ngoại

Bộ phận cung ứng phải góp phần tạo nên và giữ gìn hình ảnh tốt đẹp của công ty. Thông qua các hoạt động:

- ◆ Quan hệ tốt với các khách hàng.
- ◆ Lập sổ tay hướng dẫn.
- ◆ Chính sách giá thích hợp.
- ◆ Giúp đỡ kỹ thuật trước khi bán hàng.
- ◆ Sản phẩm mẫu.
- ◆ Tổ chức các chuyến thăm viếng các nhà cung cấp.

1.6.3. Ngoài ra còn phải xây dựng các chính sách

- ◆ Lựa chọn các nhà cung cấp và định giá mua hàng.
- ◆ Các chuẩn mực đạo đức.
- ◆ Chính sách đối với các công ty nhỏ...

Kết luận:

Cung ứng là hoạt động không thể thiếu trong mọi tổ chức. Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật thì hoạt động cung ứng cũng ngày càng phát triển và hoàn thiện. Từ chỗ chỉ là những hoạt động mua bán giản đơn, được thực hiện bằng tay, đến nay cung ứng đã được khẳng định là một nghề chuyên môn năng động. Các nhà quản trị cung ứng đang thực sự trở thành các nhà quản trị sản xuất từ bên ngoài của tổ chức, góp phần quan trọng vào kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. So sánh khái niệm cung ứng trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung với khái niệm cung ứng trong nền kinh tế thị trường?
2. So sánh các khái niệm mua hàng – thu mua – cung ứng?
3. Chứng minh rằng: Cung ứng là một nghề chuyên môn năng động.
4. Quản trị cung ứng? Trình bày vấn tắt quá trình hình thành và phát triển của quản trị cung ứng?
5. Vai trò, ý nghĩa của quản trị cung ứng?
6. Các mục tiêu của quản trị cung ứng?
7. Hãy trình bày về hai thay đổi cơ bản của quản trị cung ứng.
8. Ba hướng phát triển quan trọng của quản trị cung ứng?
9. Các chính sách của quản trị cung ứng?

Chương 2

TỔ CHỨC TRONG QUẢN TRỊ CUNG ỨNG

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Những vấn đề lý luận cơ bản về tổ chức.**
- 2. Vị trí của bộ phận cung ứng trong tổ chức.**
- 3. Một số mô hình tổ chức của bộ phận cung ứng.**
- 4. Các nhóm quản lý chức năng chéo.**
- 5. Tổ chức quản lý vật tư.**
- 6. Tổ chức mối quan hệ với các nhà cung cấp.**

CHƯƠNG 2

Trong chương 1, chúng ta đã nghiên cứu về tầm quan trọng vai trò, quá trình phát triển trong quá khứ và xu hướng phát triển trong tương lai của quản trị cung ứng, nhưng quản trị cung ứng chỉ thực hiện tốt khi được tổ chức một cách khoa học. Chính vì vậy trong chương này chúng ta sẽ nghiên cứu về “Tổ chức trong quản trị cung ứng”.

2.1. Những vấn đề lý luận cơ bản về tổ chức

2.1.1. Các khái niệm

Tổ chức là hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau một cách có ý thức.

Công tác tổ chức là việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là việc giao phó mỗi nhóm cho một người quản lý với quyền hạn cần thiết để giám sát nó và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận (hoặc các khâu) khác nhau được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm, quyền hạn nhất định, được bố trí theo nhiều cấp nhằm bảo đảm thực hiện các chức năng quản trị và phục vụ mục tiêu chung đã xác định.

Nếu cơ cấu tổ chức càng khoa học, hợp lý thì càng có tác dụng tốt đối với kết quả hoạt động kinh doanh của tổ chức. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức càng công kênh, phức tạp, thiết kế không phù hợp với nhu cầu thực tế, bố trí nhân viên không đúng chỗ thì nó sẽ trở thành yếu tố kìm hãm sự phát triển của tổ chức.

2.1.2. Các kiểu cơ cấu tổ chức

Trong thực tế đã xuất hiện nhiều kiểu cơ cấu tổ chức khác nhau, dưới đây xin giới thiệu một số mô hình phổ biến:

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức trực tuyến

Cơ cấu này được xây dựng dựa vào các nguyên tắc:

- ◆ Mỗi cấp chỉ có một thủ trưởng cấp trên trực tiếp.
- ◆ Mỗi quan hệ được thiết lập chủ yếu theo chiều dọc.
- ◆ Công việc quản trị được tiến hành theo tuyến.

Ưu, nhược điểm:

✓ **Ưu điểm:**

- Tuân thủ nguyên tắc một thủ trưởng.
- Tạo được sự thống nhất, tập trung cao độ
- Chế độ trách nhiệm rõ ràng.

✓ **Nhược điểm:**

- Không chuyên môn hoá, nên đòi hỏi các nhà quản trị phải có kiến thức toàn diện.
- Hạn chế việc sử dụng các chuyên gia giỏi.
- Dễ dẫn đến bệnh gia trưởng.

Mô hình này thích hợp với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, sản phẩm không phức tạp và sản xuất liên tục.

2.1.2.2. Cơ cấu tổ chức theo chức năng

Cơ cấu này được xây dựng dựa trên các nguyên tắc:

- ◆ Có sự tồn tại của các bộ phận chức năng
- ◆ Không theo tuyến
- ◆ Các bộ phận chức năng có quyền chỉ đạo các bộ phận trực tuyến, do đó mỗi cấp dưới có thể có nhiều cấp trên trực tiếp

CHƯƠNG 2

của mình.

Ưu, nhược điểm:

✓ **Ưu điểm:**

- Lôi cuốn được sự tham gia của các chuyên gia giỏi (trong từng chức năng).
- Không đòi hỏi các nhà quản trị phải có kiến thức toàn diện.
- Dễ đào tạo và tuyển được các nhà quản trị phù hợp.

✓ **Nhược điểm:**

- Vi phạm chế độ một thủ trưởng.
- Chế độ trách nhiệm không rõ ràng.
- Sự phối hợp giữa lãnh đạo với các phòng chức năng và các phòng chức năng với nhau gặp nhiều khó khăn.
- Khó xác định, quy kết trách nhiệm, dẫn đến hiện tượng đổ lỗi cho nhau.

2.1.2.3. Cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng

Đây là kiểu cơ cấu tổ chức hỗn hợp của hai loại cơ cấu: trực tuyến và chức năng. Cơ cấu tổ chức này có đặc điểm cơ bản là vẫn tồn tại các bộ phận chức năng nhưng chỉ đơn thuần về mặt chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các bộ phận trực tuyến. Các nhà lãnh đạo trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong bộ phận mình phụ trách.

Ưu, nhược điểm:

✓ **Ưu điểm:**

- Có được tất cả ưu điểm của cơ cấu trực tuyến và cơ

cầu chức năng.

- Tạo điều kiện cho các lãnh đạo trẻ/ mới làm việc và sớm trưởng thành.

✓ **Nhược điểm:**

- Nhiều tranh luận xảy ra, nên các nhà quản trị phải thường xuyên giải quyết.
- Hạn chế sử dụng kiến thức chuyên môn.
- Vẫn có sự can thiệp của các bộ phận chức năng.

2.1.2.4. Cơ cấu tổ chức theo kiểu ma trận

Mô hình tổ chức này hiện được rất nhiều tổ chức quan tâm. Cơ cấu ma trận có các đặc điểm:

- ◆ Cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án.
- ◆ Sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau.
- ◆ Trong cơ cấu này ngoài người lãnh đạo theo tuyến và theo chức năng, còn có người lãnh đạo theo đề án.
- ◆ Mỗi thành viên của bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng được gắn liền với việc thực hiện một đề án trong một lĩnh vực nhất định.
- ◆ Sau khi đề án hoàn thành, những thành viên sẽ trở về vị trí cũ.

Ưu, nhược điểm:

✓ **Ưu điểm:**

- Là mô hình tổ chức linh động.
- Ít tốn kém, sử dụng nhân lực hiệu quả.
- Đáp ứng được tình hình sản xuất kinh doanh nhiều biến động.
- Hình thành và giải thể dễ dàng, nhanh chóng.

CHƯƠNG 2

✓ *Nhược điểm:*

- Dễ xảy ra tranh chấp ảnh hưởng giữa người lãnh đạo và các bộ phận.
- Cơ cấu này đòi hỏi nhà quản trị phải có uy tín, ảnh hưởng lớn.
- Chỉ có thể áp dụng khi phát triển đến trình độ nhất định.

2.1.2.5. Cơ cấu tổ chức theo vị trí địa lý

Cơ cấu tổ chức theo kiểu này nhằm mục đích:

- ◆ Khuyến khích sự tham gia của địa phương, khai thác được các ưu thế trong các hoạt động ở mỗi địa phương.
- ◆ Cơ cấu tổ chức này thích hợp cho các doanh nghiệp hoạt động trên một địa bàn rộng lớn.

Ưu, nhược điểm:

✓ *Ưu điểm:*

- Giao trách nhiệm cho cấp thấp hơn.
- Chú ý các thị trường và những vấn đề địa phương.
- Tăng cường sự hợp tác theo vùng lãnh thổ.
- Tận dụng được lợi thế của địa phương.
- Dễ dàng liên lạc với địa phương.

✓ *Nhược điểm:*

- Dễ xảy ra hiện tượng địa phương chủ nghĩa, cát cứ theo vùng.
- Cấp quản lý cao nhất khó kiểm soát được toàn bộ hệ thống.

2.1.2.6. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm

Việc phân chia các hoạt động theo sản phẩm hoặc theo nhóm

sản phẩm từ lâu đã khẳng định được vai trò của mình, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn với nhiều dây chuyền công nghệ. Mô hình tổ chức này cho phép các nhà lãnh đạo ở cấp cao nhất trao các quyền hạn lớn hơn cho quản lý các bộ phận theo chức năng sản xuất, bán hàng, dịch vụ, kỹ thuật... liên quan đến một sản phẩm hay một nhóm sản phẩm cho trước và quy định rõ nghĩa vụ, trách nhiệm (đặc biệt là chỉ tiêu lợi nhuận) cho người quản lý ở mỗi bộ phận này.

Ưu, nhược điểm:

✓ **Ưu điểm:**

- Tập trung sự chú ý và nỗ lực vào sản phẩm/ nhóm sản phẩm.
- Quy định rõ nghĩa vụ, quyền lợi cho các cấp.
- Khai thác được thế mạnh đặc biệt của cán bộ, công nhân viên trong từng nhóm sản phẩm (do được chuyên môn hóa sâu).
- Cho phép phát triển và đa dạng hóa sản phẩm.

✓ **Nhược điểm:**

- Cần nhiều người có năng lực quản lý chung.
- Nảy sinh một số khó khăn nhất định cho các nhà lãnh đạo cao cấp khi điều phối công việc chung.

2.1.2.7. Cơ cấu tổ chức theo khách hàng

Để làm việc với khách hàng một cách hữu hiệu, người ta có thể phân chia khách hàng thành những nhóm có đặc điểm chung giống nhau và giao cho mỗi chuyên viên phụ trách một nhóm khách hàng.

Ưu, nhược điểm:

CHƯƠNG 2

✓ Ưu điểm:

- Phát triển sự chuyên sâu về khu vực khách hàng.
- Nắm chắc, hiểu rõ được khách hàng và các yêu cầu của họ.
- Tạo được các liên minh chiến lược.

✓ Nhược điểm:

- Khó kết hợp công việc giữa các nhóm khách hàng khác nhau.

Nói tóm lại, mỗi mô hình tổ chức đều có những ưu, nhược điểm nhất định. Trong điều kiện cụ thể, cần có sự cân nhắc, lựa chọn kỹ càng để xác định được mô hình tổ chức thích hợp. Phần tiếp theo chúng ta sẽ vận dụng để xây dựng các mô hình tổ chức cho bộ phận cung ứng.

2.2. Vị trí của bộ phận cung ứng trong tổ chức

Như đã trình bày ở chương 1, cung ứng có tầm quan trọng đặc biệt và là bộ phận không thể thiếu trong mọi tổ chức. Trong quá trình hoạt động, phòng/ bộ phận cung ứng có mối quan hệ mật thiết với các phòng ban, bộ phận khác trong tổ chức. Hoạt động của tổ chức chỉ có thể đạt được hiệu quả một khi mối quan hệ giữa các phòng, ban tốt đẹp. Mối quan hệ giữa phòng mua hàng/cung ứng với các phòng, ban, bộ phận chủ chốt của tổ chức được thể hiện trên hình 2.1.

Cung ứng là bộ phận không thể thiếu trong mọi tổ chức, nhưng ở mỗi tổ chức cụ thể thì bộ phận cung ứng có thể có tầm quan trọng ở mức độ khác nhau. Có những công ty, bộ phận cung ứng có tầm quan trọng đặc biệt, quyết định sự thành bại, sống còn của công ty. Ở những công ty đó, tổng

giám đốc/giám đốc sẽ trực tiếp điều hành bộ phận cung ứng. Ở một số công ty khác, tầm quan trọng của bộ phận cung ứng ít hơn một chút, thì các phó giám đốc chức năng sẽ chịu trách nhiệm quản lý bộ phận cung ứng. Và cũng có những công ty, bộ phận cung ứng chỉ đóng vai trò thứ cấp, bộ phận này sẽ chịu sự quản lý của một phòng chức năng (ví dụ: phòng kinh doanh, hoặc phòng sản xuất...).

Theo kết quả do Fortune 1000 công bố gần đây, cho thấy:

Tỷ lệ các công ty trên tổng số công ty nghiên cứu (%)	Các báo cáo của bộ phận cung ứng trực tiếp gửi về
34	Tổng giám đốc/giám đốc điều hành.
25	Phó giám đốc phụ trách sản xuất.
29	Các phó giám đốc chức năng khác.
12	Các phòng/ ban chức năng.

Việc bộ phận cung ứng giữ vai trò đặc biệt quan trọng hay chỉ ở vị trí thứ cấp được quyết định bởi nhiều yếu tố như:

- Nguồn nguyên liệu
- Lượng vật tư cần mua
- Tỷ lệ chi phí nguyên vật liệu trong giá thành sản phẩm
- Các hình thức mua nguyên vật liệu

❖ *Nguồn nguyên liệu:*

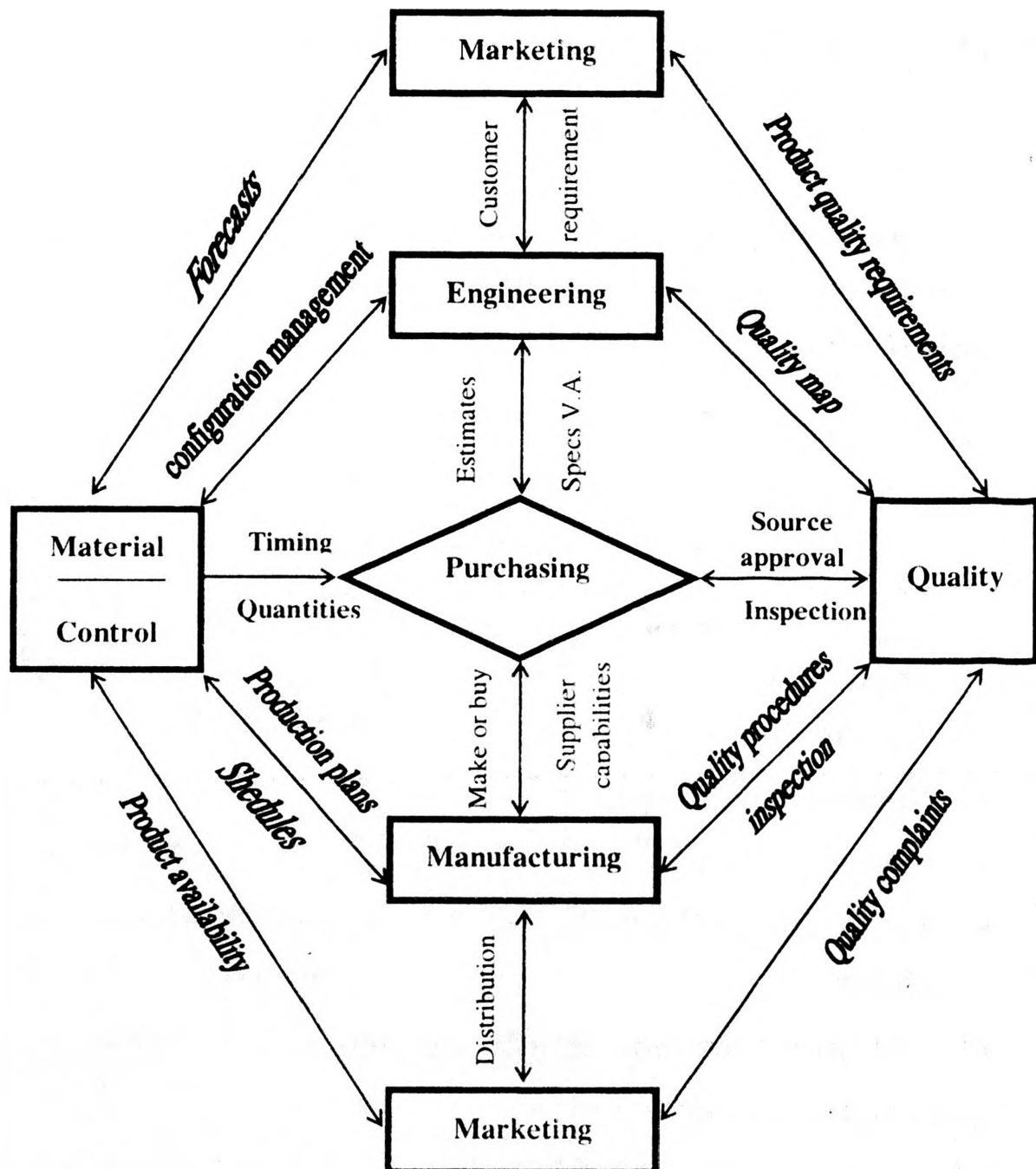
Nguồn nguyên vật liệu chính của công ty đã có sẵn chưa? Có dễ dàng tìm kiếm không? Giá cả của chúng có ổn định không? Nếu các câu trả lời là **Không** thì ở các công ty đó, bộ phận cung ứng sẽ giữ vai trò quan trọng, quyết định sự sống

CHƯƠNG 2

còn của công ty.

Hình 2.1

The many internal interfaces of the purchasing function.



*Nguồn: Donald W.Dobler, David N.Burt
Purchasing and supply management, tr.31.*

❖ *Lượng vật tư cần mua:*

Ở các công ty/ tập đoàn lớn, lượng vật tư cần mua nhiều, giá trị lớn, nếu bộ phận cung ứng hoạt động tốt, chỉ cần tiết kiệm được vài phần trăm chi phí nguyên vật liệu là có thể mang lại lợi nhuận lớn cho công ty. Ở những nơi này bộ phận cung ứng cũng giữ vai trò đặc biệt quan trọng.

❖ *Tỷ lệ chi phí nguyên vật liệu trong giá thành sản phẩm:*

Khi chi phí nguyên vật liệu chiếm hơn 40% trong giá thành sản phẩm, thì việc tiết kiệm nguyên vật liệu có ý nghĩa rất lớn đối với công ty và khi đó bộ phận cung ứng sẽ có vai trò đặc biệt quan trọng.

❖ *Các hình thức mua nguyên vật liệu:*

Đối với những công ty coi cung ứng là hoạt động có tính sáng tạo, tính chiến lược, thì bộ phận cung ứng có vai trò đặc biệt quan trọng. Còn ngược lại, những công ty chỉ coi cung ứng là hoạt động mang tính sự vụ, cần gì mua nấy, thì bộ phận cung ứng chỉ giữ vai trò thứ cấp.

Vị trí của bộ phận cung ứng trong những loại công ty khác nhau được thể hiện trên hình 2.2, 2.3 và 2.4.

2.3. Một số mô hình tổ chức của bộ phận cung ứng

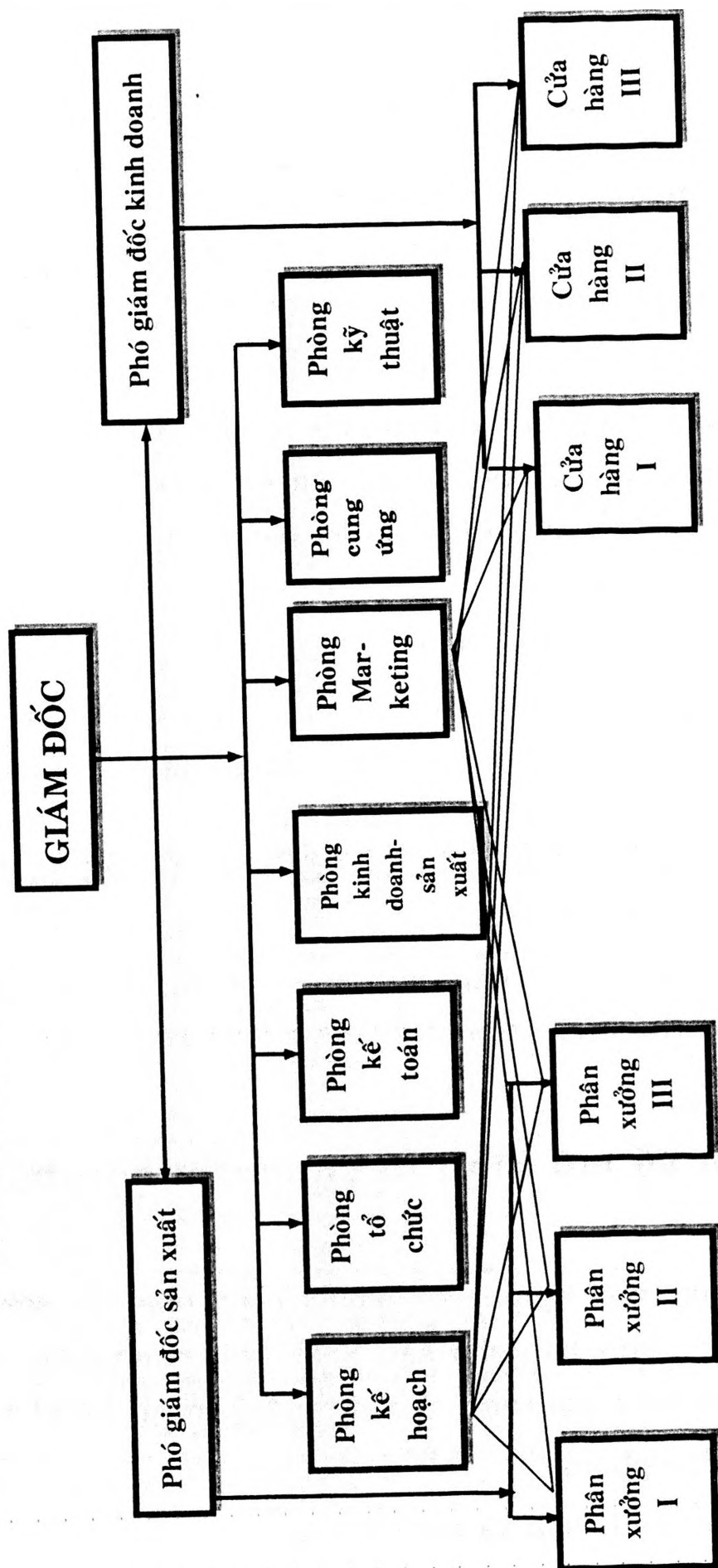
Ở các công ty/xí nghiệp có phòng cung ứng, để hoàn thành nhiệm vụ: “đảm bảo cho sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng, với hiệu quả cao”, phòng thường có các bộ phận sau:

- ◆ Lãnh đạo phòng
- ◆ Bộ phận kế hoạch và nghiên cứu

Hình 2.2

Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

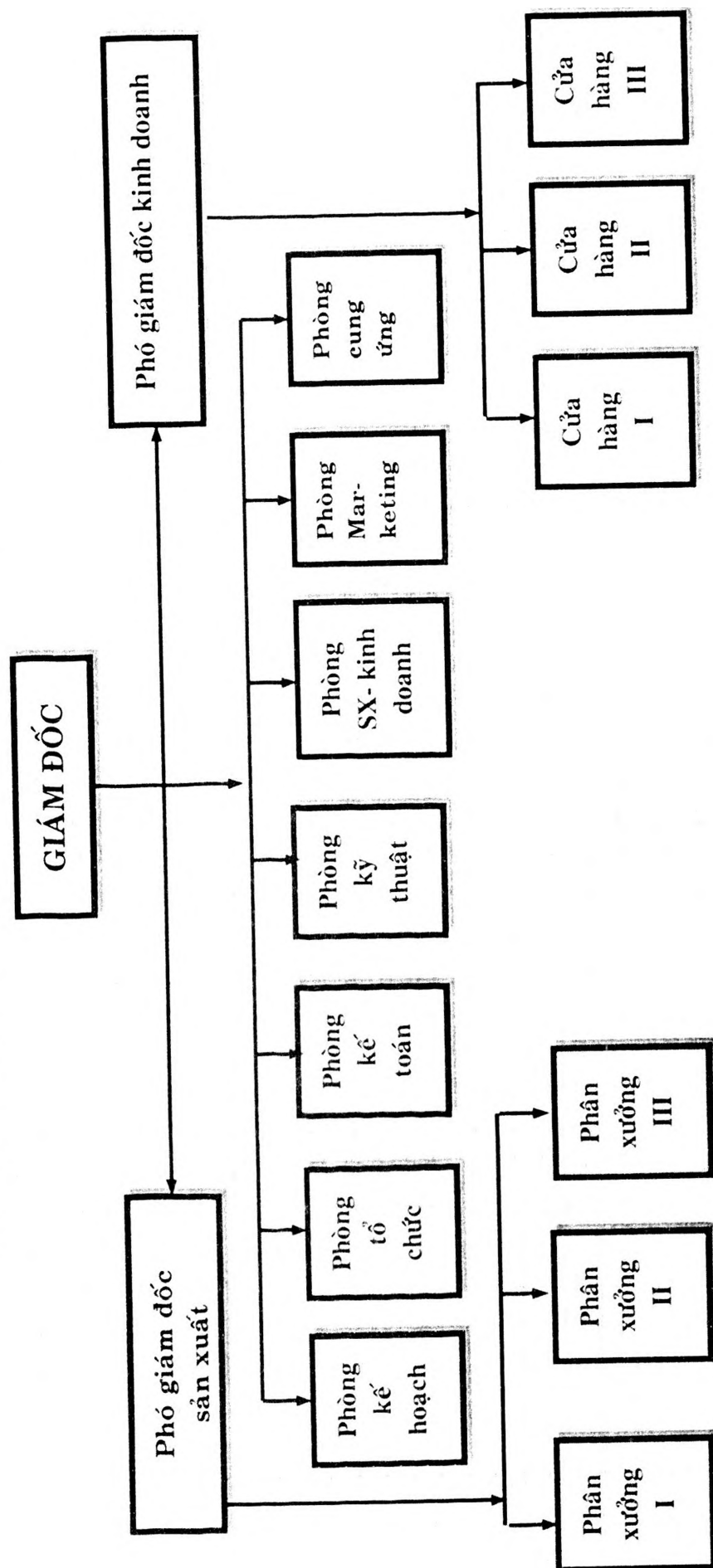
(Trường hợp phòng cung ứng có vai trò quan trọng hàng đầu)



Hình 2.3

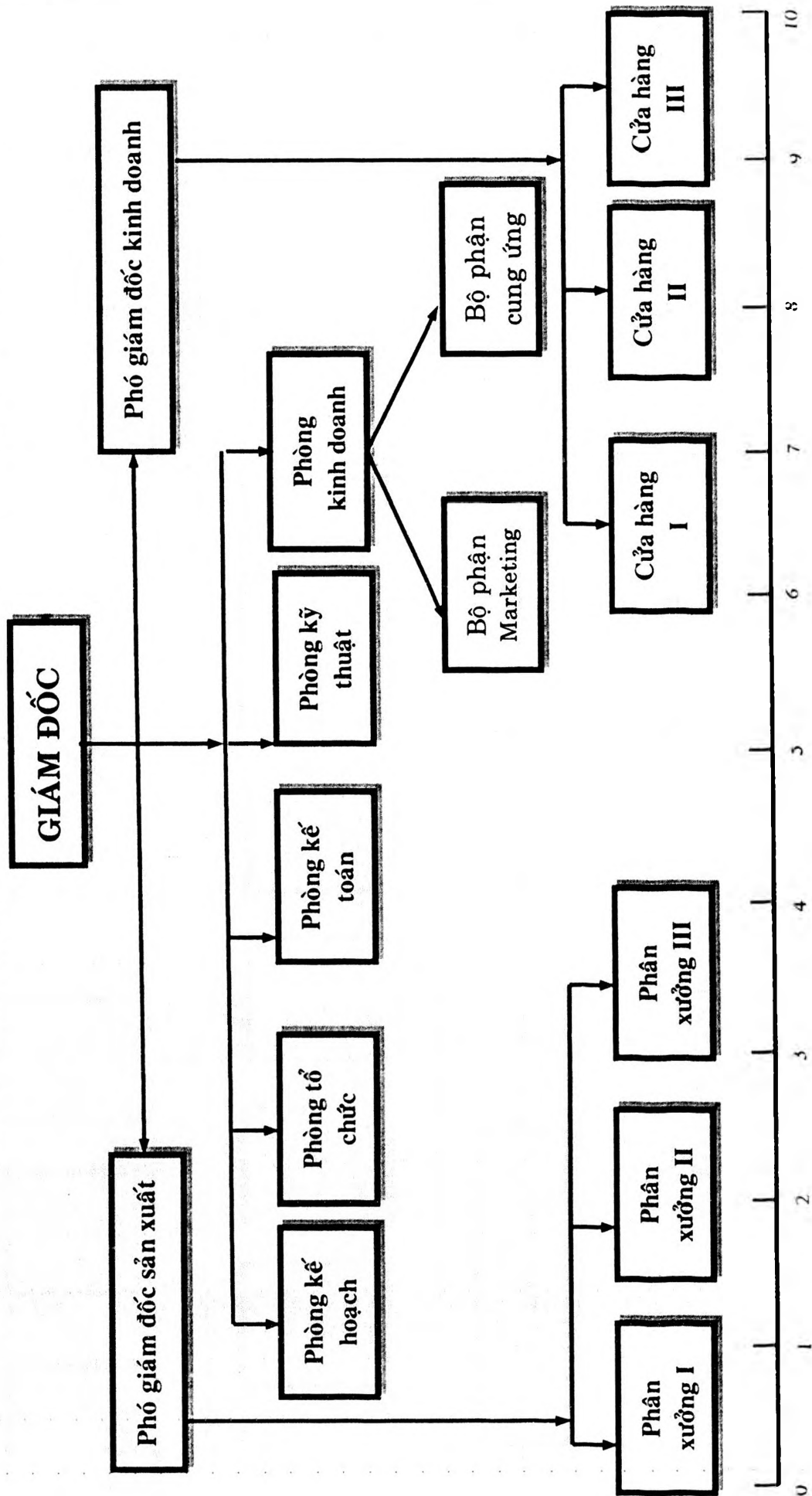
Cơ cấu tổ chức quản trị theo trực tuyến - chức năng

(Trường hợp phòng cung ứng có vai trò quan trọng hàng đầu)



Hình 2.4

Cơ cấu tổ chức của công ty với Bộ phận cung ứng ở vị trí thứ cấp



- ♦ Bộ phận thu mua
- ♦ Bộ phận hành chính
- ♦ Bộ phận kiểm tra, theo dõi, xúc tiến, thống kê.

Trong đó:

2.3.1. Lãnh đạo phòng cung ứng, gồm:

- ♦ **Trưởng phòng:** phụ trách chung, điều hành mọi bộ phận trong phòng nhằm thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao.
- ♦ **Phó phòng (nếu có):** giúp đỡ cho trưởng phòng, thay mặt trưởng phòng khi trưởng phòng đi vắng.

2.3.2. Bộ phận thu mua

Bộ phận này chịu trách nhiệm giao dịch trực tiếp với các nhà cung cấp và thực hiện việc mua hàng. Bộ phận thu mua thường được chia thành nhiều nhóm nhỏ; Có thể phân nhóm theo các tiêu thức sau:

- ♦ Theo kỹ năng thu mua (*Hình 2.5*).
- ♦ Theo mục đích sử dụng cuối cùng (*Hình 2.6*).
- ♦ Theo các nhà cung cấp (*Hình 2.7*).

Theo kỹ năng thu mua: Những nguyên vật liệu đòi hỏi kỹ năng mua và kiến thức kỹ thuật tương tự nhau thì sẽ phân cùng một nhóm.

Ví dụ: nhóm hóa chất, nhóm vật liệu xây dựng, nhóm máy móc, thiết bị, phụ tùng...

Theo mục đích sử dụng cuối cùng: Phân theo sản phẩm/ theo bộ phận sử dụng nguyên vật liệu.

Ví dụ: một nhân viên thu mua/một nhóm nhân viên thu mua sẽ đảm trách việc cung cấp toàn bộ các nguyên vật liệu cần

CHƯƠNG 2

thiết để hoàn thành trọn vẹn một loại sản phẩm hoặc đảm bảo cung cấp vật tư cho từng phân xưởng/ bộ phận sản xuất.

Theo các nhà cung cấp: Từng nhân viên thu mua sẽ phụ trách các mối quan hệ với một số nhà cung cấp nhất định.

2.3.3. Bộ phận hành chính

Bộ phận này chịu trách nhiệm lo các công việc hành chính, sự vụ trong phòng.

2.3.4. Bộ phận kiểm tra, theo dõi, thống kê

Chịu trách nhiệm kiểm tra, theo dõi, xúc tiến các hoạt động trong phòng, thống kê số liệu, lưu trữ hồ sơ của phòng.

2.3.5. Bộ phận kế hoạch và nghiên cứu

Bộ phận này đảm trách việc nghiên cứu xây dựng chiến lược, kế hoạch hoạt động của phòng. Hình 2.5, 2.6, 2.7 giới thiệu một số mô hình tổ chức của các phòng cung ứng.

2.4. Các nhóm quản lý chức năng chéo (*Cross – Fuctional Teams*)

Như ở chương 1 đã trình bày tham gia vào các nhóm quản lý chức năng chéo là một trong ba hướng phát triển quan trọng của quản trị cung ứng.

Sinh ra từ Nhật Bản vào những năm 50 của thế kỷ 20, nhóm quản lý chức năng chéo (kiểu quản lý “Phá vỡ vách ngăn các phòng ban”) ngày càng phát triển rộng rãi ở các nước, đặc biệt là ở Mỹ. Kết quả nghiên cứu của Trung tâm nghiên cứu thu mua kết hợp với Viện Quản trị của Đại học quốc gia Michigan công bố vào những năm 90 của thế kỷ 20 cho thấy: có tới 80% các công ty Mỹ tham gia khảo sát có dự định áp dụng nhóm quản lý chức năng chéo trong hoạt động cung ứng

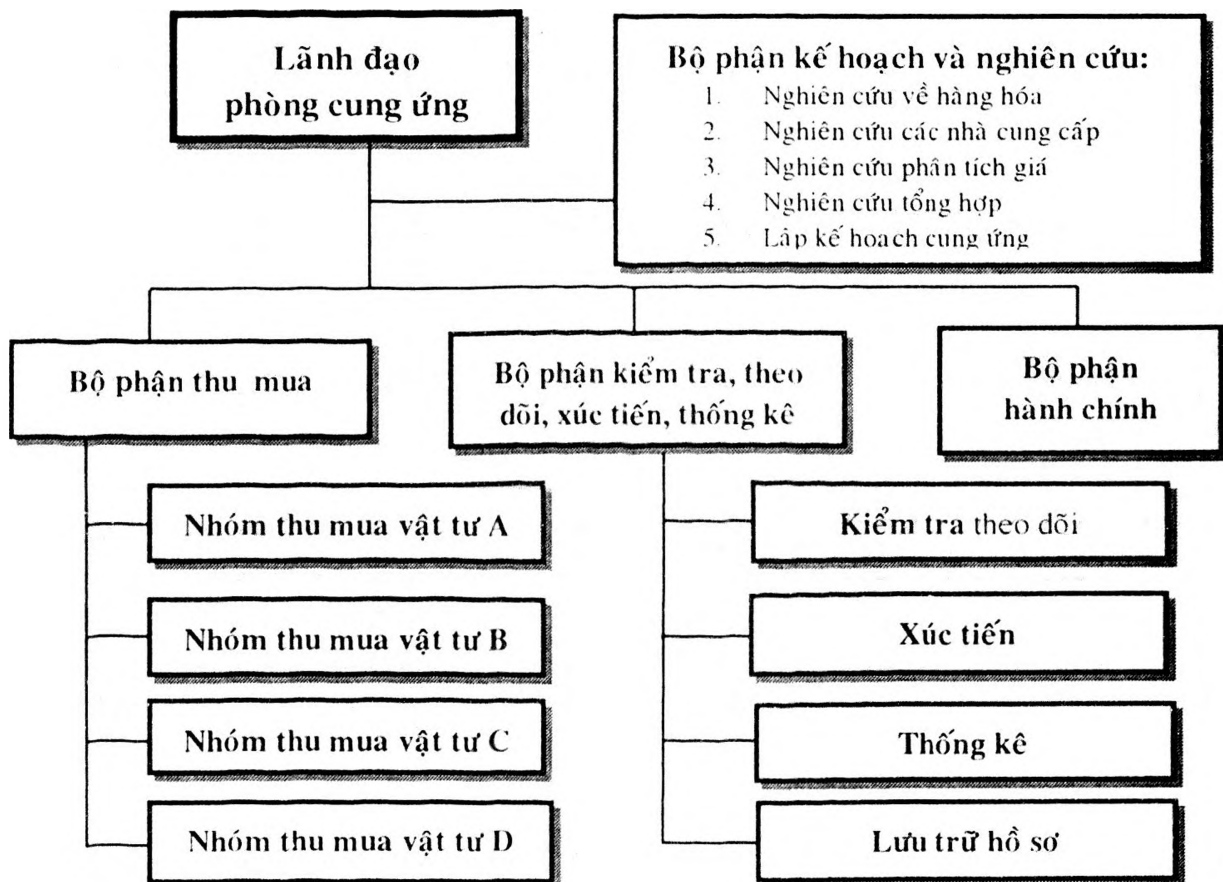
trong thời gian gần nhất (trong vòng 3 năm sau cuộc điều tra).

Một nghiên cứu khác, do các giáo sư Lisa Ellram và John Pearson cùng nhóm nghiên cứu của Đại học quốc gia Arizona thực hiện, đã cho thấy việc áp dụng các nhóm quản lý chức năng chéo trong cung ứng vật tư phát triển rất nhanh trong 600 công ty thuộc “Hiệp hội quốc gia về Quản trị thu mua” được điều tra. Kết quả đó được thể hiện trên bảng 2.1.

Hình 2.5.

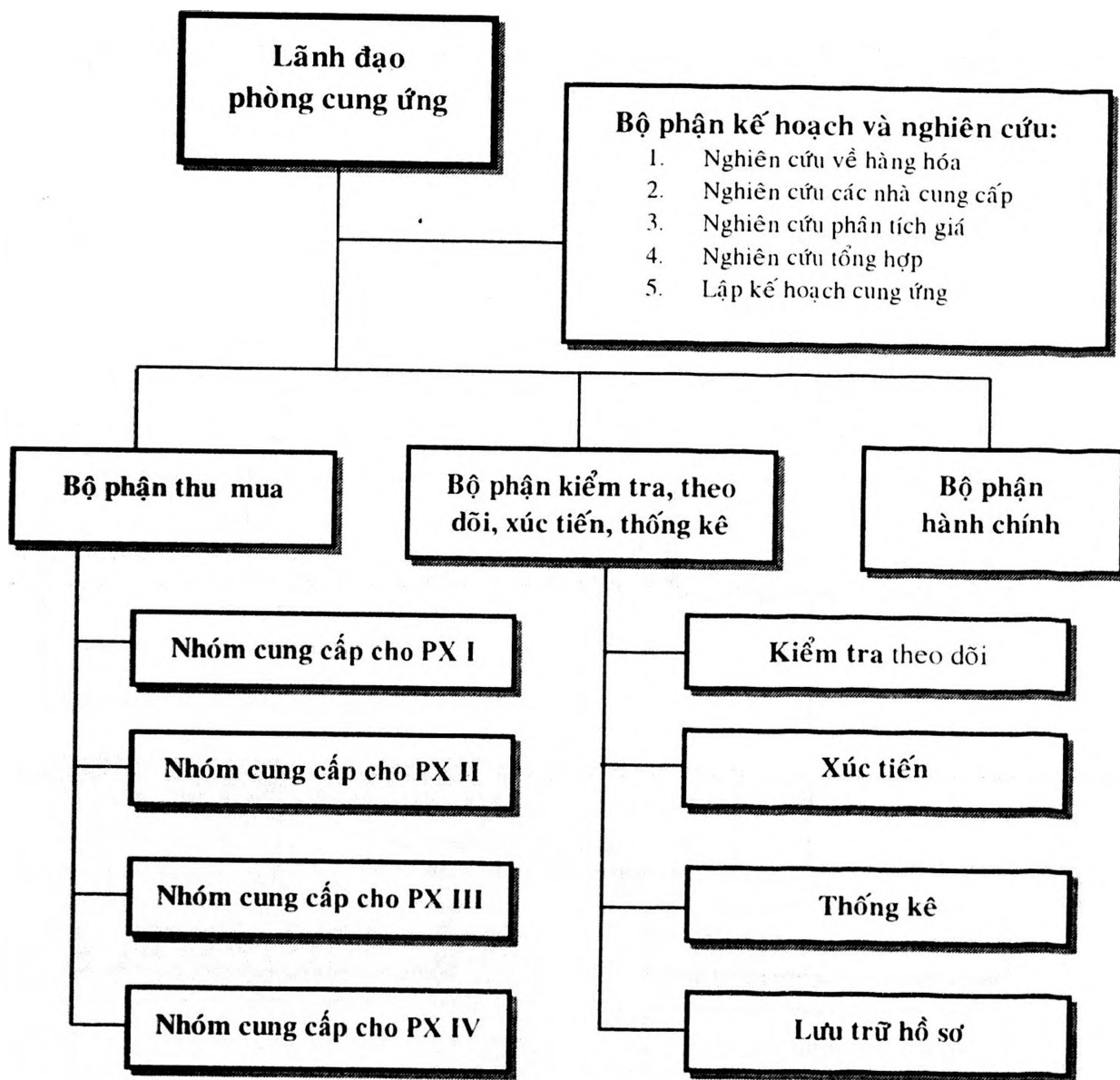
Mô hình tổ chức phòng cung ứng

(Phân chia theo kỹ năng thu mua/ theo loại vật tư)



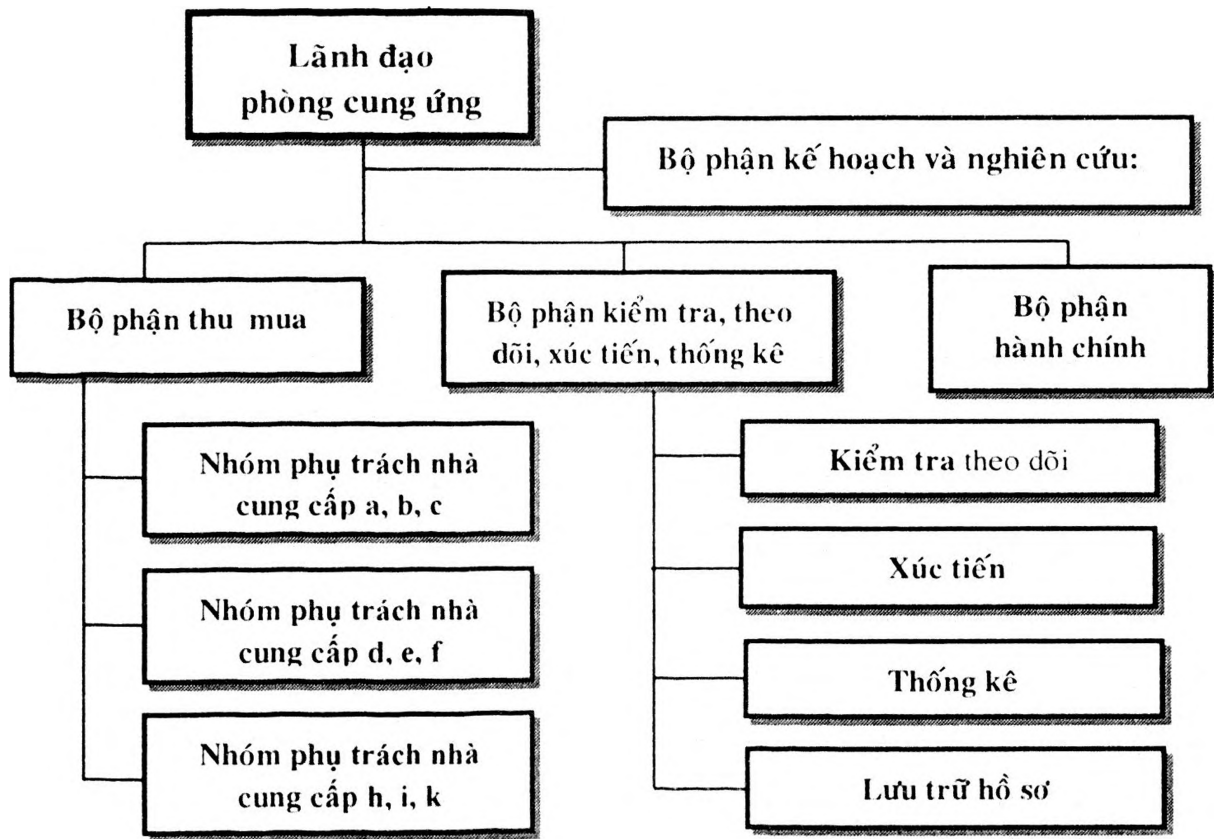
Hình 2.6

Mô hình tổ chức phòng cung ứng
(Phân chia theo mục đích sử dụng cuối cùng/
theo phân xưởng/ sản phẩm)



Hình 2.7

**Mô hình tổ chức phòng cung ứng
(Phân chia theo các nhà cung cấp)**



Bảng 2.1.

Kết quả nghiên cứu của Đại học Arizona về tỷ lệ các công ty áp dụng Nhóm quản lý chức năng chéo.

Các hoạt động	Tỷ lệ các công ty (%)	
	1993	1995
I. Đối nội:		
1. Xác định nhu cầu nguyên vật liệu	22,9	40,5
2. Phát triển các đặc tính kỹ thuật	17,1	38,1
3. Phân tích dữ liệu để quyết định “làm” “hay mua”	30,0	54,8
4. Tiêu chuẩn hóa nguyên vật liệu	26,2	53,8
5. Xác định mức tồn kho	14,8	34,8
6. Xác định các yêu cầu về chất lượng	24,3	52,9

CHƯƠNG 2

II. Đối ngoại:		
7. Đàm phán về giá cả	8,6	23,3
8. Lựa chọn nhà cung cấp	32,9	54,8
9. Giải quyết các vấn đề phát sinh với các nhà cung cấp	37,6	52,4
10. Thu thập thông tin về các nhà cung cấp	16,2	34,2
11. Thông tin về những thay đổi đặc tính kỹ thuật	16,2	28,6
12. Cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất	23,8	49,0
13. Phát triển chiến lược nguồn cung ứng	20,0	43,3
14. Thu thập thông tin, phân tích thị trường	11,4	28,6
III. Hoạch định chiến lược:		
15. Dự báo giá	7,1	15,2
16. Hoạch định chiến lược thu mua dài hạn	13,8	29,5
17. Xác định chính sách mua hàng	8,6	24,3
18. Phân tích giá trị	27,1	47,1

Thực tế chứng minh rằng: các nhóm quản lý chức năng chéo hoạt động rất hiệu quả trong các lĩnh vực sau:

- Xây dựng chiến lược thu mua hàng hóa.
- Xác định nguồn cung ứng.
- Đánh giá khả năng của các nhà cung cấp.
- Cấp giấy chứng nhận cho các nhà cung cấp.
- Phát triển sản phẩm mới.

♦ *Các nhóm xây dựng chiến lược thu mua hàng hoá*

Các nhóm này được thành lập trên cơ sở triệu tập các thành viên của nhiều bộ phận: nghiên cứu và phát triển, sản xuất, kiểm tra chất lượng, cung ứng...

Nhóm có nhiệm vụ xây dựng các chiến lược thu mua hàng hóa cho tổ chức.

♦ *Nhóm xác định nguồn cung ứng*

Nhóm sẽ tập trung nghiên cứu các nguồn cung ứng. Tiến hành phân tích, đánh giá, lựa chọn các nguồn cung ứng, nhằm tìm ra nguồn cung ứng tiềm năng cho tổ chức.

♦ Nhóm đánh giá khả năng thực hiện của các nhà cung cấp

Nhóm tiến hành theo dõi quá trình thực hiện đơn đặt hàng của các nhà cung cấp. Trên cơ sở đó đánh giá ưu, nhược điểm của từng nhà cung cấp, nhằm tìm ra các giải pháp khắc phục kịp thời.

♦ Nhóm cấp giấy chứng nhận cho các nhà cung cấp

Nhóm sẽ làm việc với các nhà cung cấp đã được lựa chọn, nêu và hướng dẫn cho họ thực hiện được các qui định của tổ chức. Khi họ đã thực hiện được thì cấp giấy chứng nhận thích hợp cho các nhà cung cấp đó.

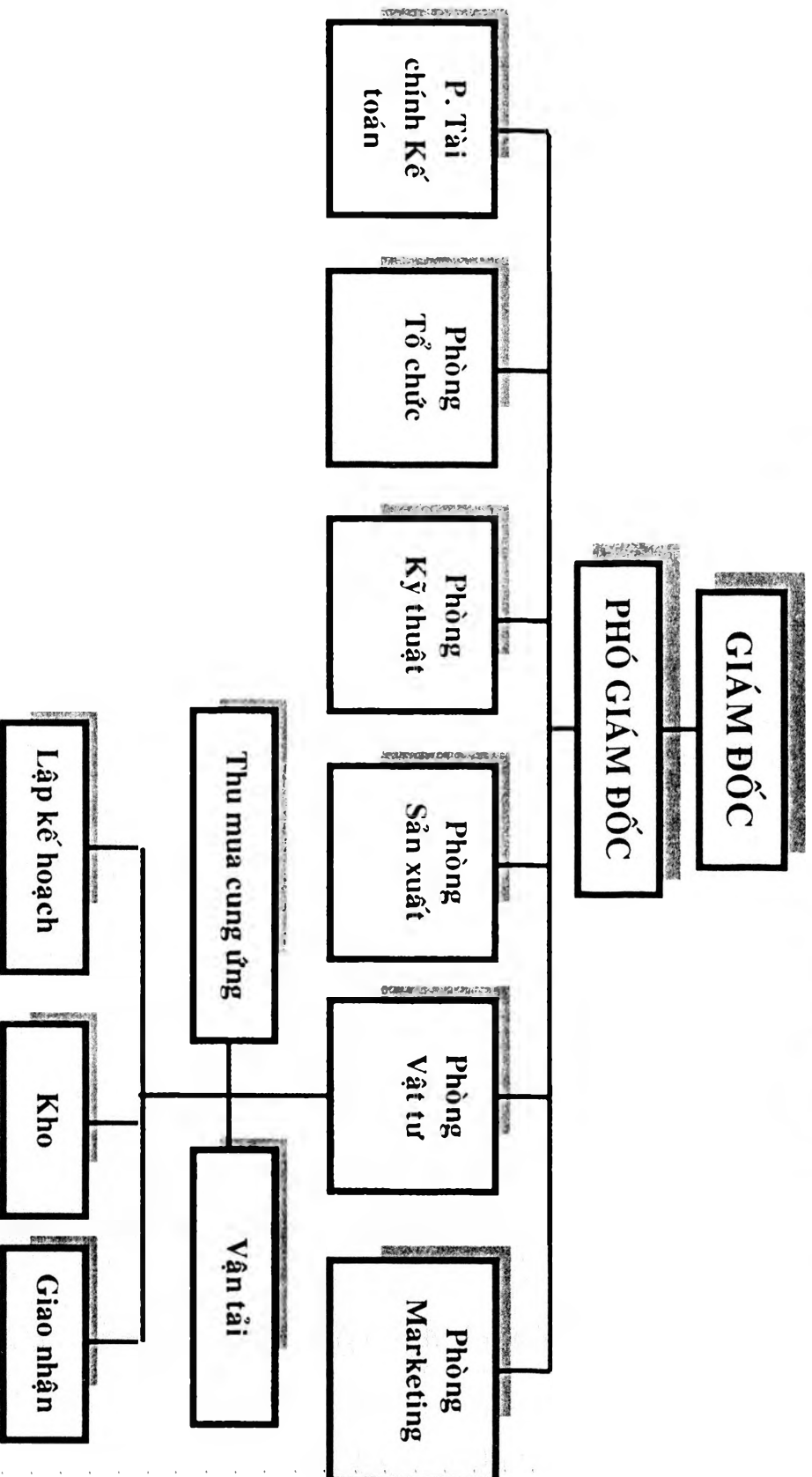
♦ Nhóm phát triển sản phẩm mới.

Điều đặc biệt của loại nhóm này là ngoài các thành phần đã được nêu trên, trong nhóm còn có đại diện của một vài nhà cung cấp. Sau khi hoàn thành việc thiết kế sản phẩm mới thì nhóm sẽ tự động giải thể.

2.5. Tổ chức quản lý vật tư

Từ những nội dung nghiên cứu ở trên cho thấy: Cung ứng là hoạt động bảo đảm vật tư cho sản xuất. Trong cung ứng thì hoạt động thu mua là khâu công việc chính. Nhưng chỉ có thu mua không thì chưa đủ, mà còn phải thực hiện rất nhiều công việc khác, như: vận tải, giao nhận, nhập kho, bảo quản, cấp phát vật tư cho người có nhu cầu. Kiểm soát vật tư trong suốt quá trình nêu trên (từ thu mua cho đến cấp phát – Xem lại hình 1.1) được gọi là quản lý vật tư.

Hình 2.8. Bộ máy tổ chức của các công ty có phòng vật tư.



Để quản lý vật tư mỗi công ty tùy theo qui mô và đặc điểm hoạt động của mình sẽ lựa chọn những mô hình tổ chức khác nhau. Có công ty thành lập các bộ phận vận tải, giao nhận, kho... riêng; Có công ty lại thành lập bộ phận Kho – vận; công ty thành lập bộ phận giao nhận – vận tải...

Để tiện cho việc quản lý phần lớn các công ty vừa và nhỏ lập phòng Vật tư theo mô hình sau (*xem hình 2.8*).

2.6. Tổ chức mối quan hệ với các nhà cung cấp

Một trong những nguyên tắc cơ bản của TQC (*Total Quality Control* – Kiểm tra chất lượng toàn diện) – cách tốt nhất để duy trì chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ ***là phải duy trì chất lượng ở tất cả các khâu từ dưới lên trên, từ đầu đến cuối; Phải tổ chức tốt mối quan hệ giữa công ty với các nhà cung cấp.***

Cải tiến mối quan hệ với các nhà cung cấp đã trở thành một lĩnh vực ưu tiên hàng đầu trong khái niệm KAIZEN (*Xem lại chương 1*). Trên cơ sở chiến lược kinh doanh của công ty, bộ phận cung ứng luôn chú trọng cải tiến mối quan hệ với các nhà cung cấp. Họ rất quan tâm đến việc:

- ◆ Thiết lập các chỉ tiêu tốt hơn để đánh giá được mức tồn kho tốt nhất;
- ◆ Phát triển thêm các nguồn cung ứng để đảm bảo giao hàng được nhanh hơn, chính xác hơn;
- ◆ Cải tiến cách đặt hàng;
- ◆ Cải tiến chất lượng thông tin cung cấp cho các nhà cung ứng;
- ◆ Cải tiến hệ thống phân phối hàng tốt hơn;

CHƯƠNG 2

♦ Tìm hiểu kỹ yêu cầu của các nhà cung cấp.

Một trong những công việc mà các công ty mua hàng quan tâm là hoàn thiện hệ thống chỉ tiêu nhằm đánh giá và kiểm soát được thế mạnh của các nhà cung cấp trên các mặt: giá cả, chất lượng, giao hàng, công nghệ, mức độ hợp tác và khả năng quản lý toàn diện.

Công ty Komatsu (Nhật) hàng năm đều có tặng giải thưởng đặc biệt cho các nhà cung cấp vật tư cho công ty. Giải thưởng này dựa trên những yếu tố như: đường lối hoạt động, phương thức quản lý, bảo đảm chất lượng, kiểm soát chi phí, cách giao hàng, phát triển công nghệ, giáo dục đào tạo, an toàn lao động và bảo vệ môi trường.

Các công ty mua hàng Nhật đã có những đóng góp rất đáng kể nhằm giúp các nhà cung cấp thực hiện chương trình TQC và áp dụng các chương trình Kaizen. Nhờ vậy mà các nhà cung cấp có thể cải tiến được cung cách làm việc, đáp ứng tốt yêu cầu của người mua, tăng lợi nhuận của chính mình và trong nhiều trường hợp đã phát hiện được những vật liệu mới có giá trị cao hơn.

Phần lớn các hãng sản xuất ô tô, chế tạo máy hay điện tử của Nhật đều tổ chức những hội nghị định kỳ hàng năm hay nửa năm một lần để trao giải thưởng cho các nhà cung cấp đáp ứng tốt tiêu chuẩn của hãng trong việc giao hàng đúng chất lượng và kịp thời gian. Hơn thế nữa, các công ty Nhật còn rất quan tâm tới việc giúp đỡ các nhà cung cấp, cùng làm việc với họ để thỏa mãn yêu cầu của cả hai bên. Ví dụ: hãng Honda gặp gỡ các nhà cung cấp hàng tháng để nghiên cứu những vấn đề như đào tạo nhân viên, nghiên cứu tìm tòi nguyên vật liệu mới, hệ thống phân phối, cải tiến dây chuyền sản xuất,

hoàn thiện hệ thống đảm bảo chất lượng... Họ còn lập ra các nhóm hợp tác giữa người mua và các nhà cung cấp để cùng nhau nghiên cứu phát triển mặt hàng mới, tiết kiệm nguyên vật liệu, năng lượng... Hàng năm Chủ tịch tập đoàn trực tiếp đến thăm các nhà cung cấp quan trọng để cùng bàn bạc về chiến lược phát triển trong năm tới.

Để tạo lập mối quan hệ tốt đẹp giữa công ty mua hàng và các nhà cung cấp phải trải qua nhiều giai đoạn với niềm tin tăng dần. Một nhà quản trị Nhật Bản đã nói rằng: có ba giai đoạn trong mối quan hệ giữa các nhà sản xuất/công ty mua hàng và các nhà cung cấp vật tư. Trong giai đoạn 1, nhà sản xuất kiểm tra chất lượng toàn bộ vật tư được cung cấp. Giai đoạn hai, chỉ kiểm tra xác suất một số mẫu vật tư. Và trong giai đoạn cuối, nhà sản xuất nhận tất cả những gì nhà cung cấp gửi đến mà không cần kiểm tra nữa. Chỉ trong giai đoạn ba này, mới có thể nói mối quan hệ thật sự đáng tin cậy đã được thiết lập giữa nhà sản xuất và các nhà cung cấp.

Một vài kinh nghiệm tổ chức mối quan hệ với các nhà cung cấp của công ty Ricoh:

Nhà máy Atsugi của công ty Ricoh, chuyên sản xuất dụng cụ văn phòng và máy photocopy, tổ chức sản xuất theo kiểu JIT (*Just – In – Time*, vừa đúng lúc). Kho của nhà máy rất nhỏ, đa số các chi tiết và bộ phận máy móc đều được các cơ sở cung cấp bên ngoài cung ứng để lắp ráp trong vòng vài tiếng đồng hồ. Tại nhà máy nhiều loại thiết bị có thể lắp ráp trên cùng một dây chuyền.

Để có được hệ thống làm việc như vậy, nhà máy phải có mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp của Ricoh được phân ra làm hai loại “được chỉ định” và “không

CHƯƠNG 2

được chỉ định”. Hàng năm, Ricoh kiểm tra lại hoạt động của các nhà cung cấp, nếu nhà cung cấp nào đạt được sự tín nhiệm của công ty về các mặt như: chất lượng sản phẩm, giao hàng đầy đủ, chính xác, đúng thời hạn thì sẽ thành nhà cung cấp “được chỉ định”.

Nhà cung cấp “được chỉ định” sẽ được hưởng nhiều ưu đãi: được ưu tiên nhận các đơn hàng lớn với điều kiện thanh toán thuận lợi. Để cải tiến khả năng kỹ thuật của các cơ sở cung cấp “được chỉ định”, Ricoh thường xuyên mời nhân viên kỹ thuật của các cơ sở này đến làm việc với các nhân viên kỹ thuật của công ty. Ricoh còn cử chuyên gia của mình đến tận cơ sở cung cấp để giúp họ thực hiện các hoạt động Kaizen. Ngoài ra, Ricoh còn tổ chức các khóa huấn luyện cho nhân viên của các nhà cung cấp.

Ricoh cũng rất chú trọng xây dựng kế hoạch đặt hàng hợp lý, khoa học, tiện lợi cho cả đôi bên. Vào cuối mỗi tháng, Ricoh báo cho các nhà cung cấp kế hoạch đặt hàng chính xác cho tháng tới (nêu cụ thể kế hoạch cho từng 10 ngày một), đồng thời cũng nêu kế hoạch dự trù cho hai tháng tiếp theo. Vì thế, cứ cuối mỗi tháng, các cơ sở cung cấp có thể ước tính được mức độ hàng hóa cần sản xuất trong ba tháng tới, trên cơ sở đó có thể lên kế hoạch sản xuất.

Các kỹ sư của Ricoh thường xuyên đi thăm các cơ sở cung cấp để kiểm tra tiến độ công việc, và thiết bị máy móc. Nếu phát hiện những điều không phù hợp thì sẽ yêu cầu sửa chữa kịp thời.

Mỗi năm, Ricoh tổ chức hội nghị các nhà cung cấp. Tại hội nghị này Ricoh phát thưởng cho các nhà cung cấp xuất sắc. Phần thưởng gồm hiện vật và một bằng khen. Bằng khen

này rất có giá trị, có thể giúp nhà cung cấp vay tiền ở ngân hàng, tìm thêm các đơn hàng mới từ các khách hàng khác.

Kết luận:

Hoạt động cung ứng chỉ có thể được thực hiện tốt, mang lại hiệu quả kinh tế cao một khi được tổ chức khoa học. Công tác tổ chức phải được xem xét trên cả ba khía cạnh: tổ chức bộ máy, tổ chức công việc và tổ chức nhân sự. Phải căn cứ vào yêu cầu, đặc điểm cụ thể của từng công ty để lựa chọn mô hình tổ chức của bộ phận cung ứng sao cho thích hợp. Là người quản lý sản xuất từ bên ngoài, bộ phận cung ứng có vai trò đặc biệt quan trọng. Để hoàn thành trọng trách của mình, bộ phận cung ứng phải tổ chức tốt các mối quan hệ công tác không chỉ trong nội bộ tổ chức, mà còn phải tạo lập và phát triển các mối quan hệ với các nhà cung cấp bên ngoài.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trình bày vắn tắt các kiểu cơ cấu tổ chức chủ yếu, đánh giá ưu, nhược điểm của chúng.
2. Vị trí của bộ phận cung ứng trong tổ chức?
3. Trình bày mô hình tổ chức của bộ phận cung ứng, đánh giá ưu, nhược điểm của từng mô hình.

Theo anh/chị trong điều kiện “nền kinh tế tri thức” trong mô hình tổ chức của bộ phận cung ứng sẽ có những thay đổi gì?

4. Các nhóm quản lý chức năng chéo và vai trò của chúng trong hoạt động cung ứng.
5. So sánh quản lý vật tư với quản trị cung ứng?
6. Tổ chức mối quan hệ với các nhà cung cấp và vai trò của nó?

Chương 3

QUY TRÌNH NGHIỆP VỤ CUNG ỨNG

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Vòng tròn Deming – Các bước phát triển và ứng dụng trong cung ứng.**
- 2. Quy trình nghiệp vụ cung ứng vật tư.**
- 3. Hồ sơ của phòng cung ứng.**
- 4. Xử lý các đơn hàng khẩn.**
- 5. Xử lý các đơn hàng nhỏ.**
- 6. Các đơn hàng đặc biệt.**

CHƯƠNG 3

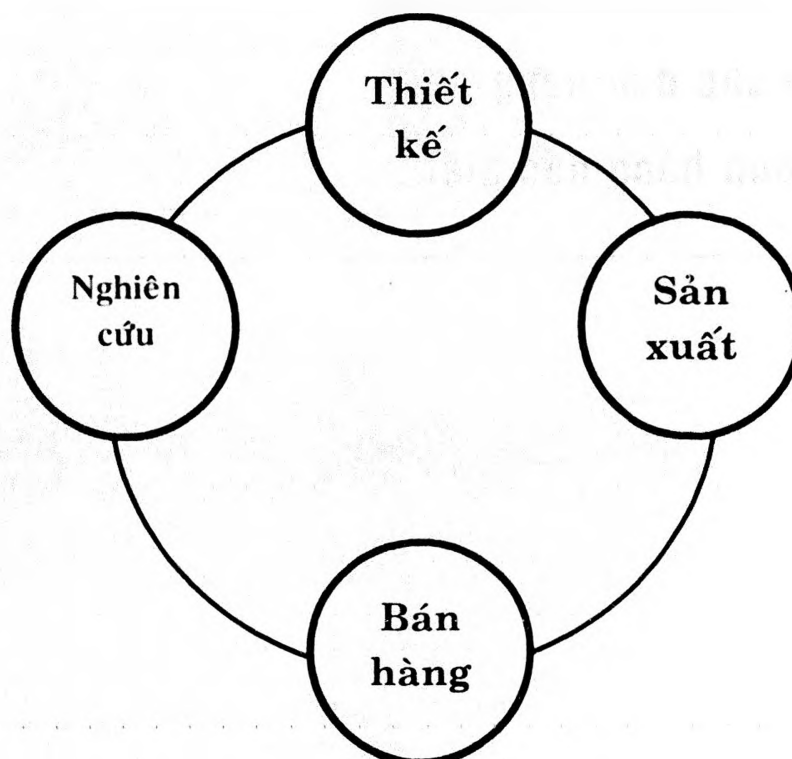
3.1. Vòng tròn Deming – Các bước phát triển và ứng dụng trong cung ứng

3.1.1. Vòng tròn Deming

Vào những năm 1950, W.E.Deming được mời sang Nhật nhiều lần để giảng về phương pháp kiểm phẩm bằng thống kê, chính trong thời gian này ông đã đưa ra “vòng tròn Deming” hay còn gọi là “bánh xe Deming” (*xem hình 3.1*), một trong những công cụ kiểm phẩm quan trọng, cần thiết cho công cuộc cải tiến liên tục tại Nhật Bản. Deming nhấn mạnh tầm quan trọng của tác động qua lại thường xuyên giữa nghiên cứu, thiết kế, sản xuất và bán hàng, giúp cho công ty làm ra sản xuất với chất lượng ngày càng tốt hơn, làm khách hàng hài lòng hơn.

Hình 3.1

Bánh xe Deming



Theo Deming, bánh xe này quay tròn theo hướng nhận thức: ***trước hết phải lo cho chất lượng và phải có trách nhiệm đối với chất lượng***. Ông kết luận: với chu trình nêu trên, công ty có thể chiếm được niềm tin của khách hàng, được khách hàng chấp nhận và phát triển.

3.1.2. Các bước phát triển

Nếu Deming mới chỉ nhấn mạnh đến tầm quan trọng của tác động qua lại không ngừng giữa nghiên cứu, thiết kế, sản xuất và bán hàng trong quá trình kinh doanh của công ty, thì sau này khái niệm bánh xe Deming quay không ngừng đã được các nhà kinh tế mở rộng đến tất cả các lĩnh vực khác, kể cả lĩnh vực quản trị cung ứng. Dựa vào bánh xe Deming các nhà quản trị đã vẽ ra chu trình PDCA (*Plan – Do – Check – Actions*, Kế hoạch - thực hiện - kiểm tra - hành động) (xem hình 3.2).

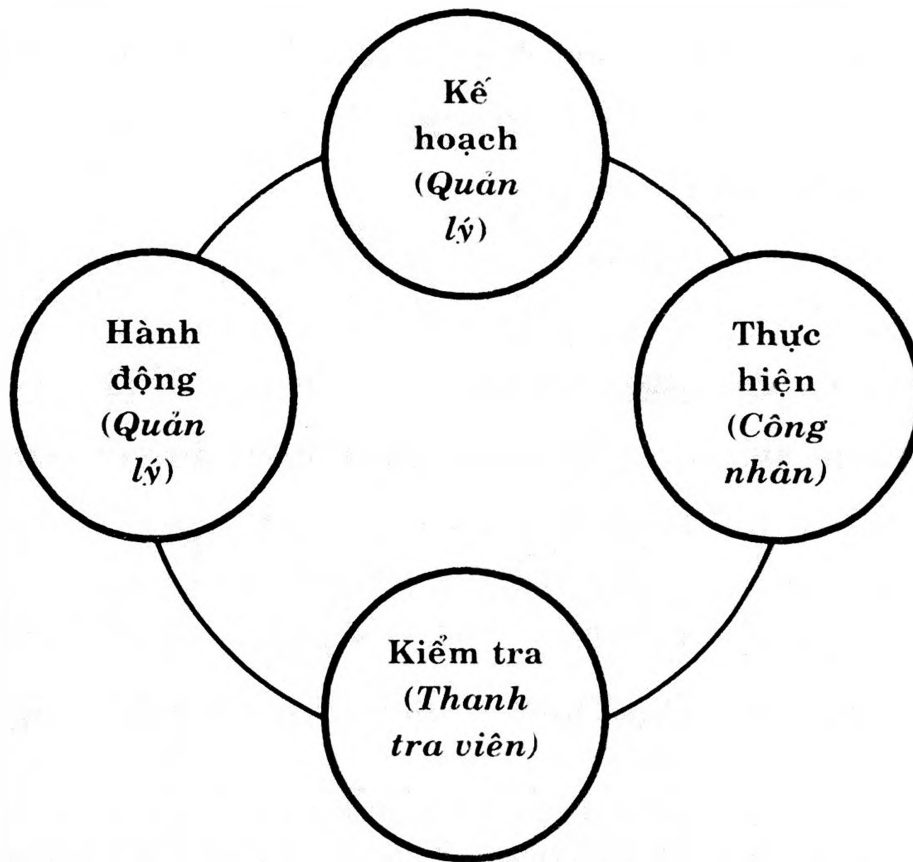
Trong đó, khởi đầu là khâu kế hoạch (*Plan - P*) trên cơ sở nghiên cứu tình hình thực tế, thu thập các dữ liệu cần thiết, lập kế hoạch. Một khi kế hoạch đã lập xong sẽ đem ra thực hiện (*Do - D*). Sau đó kiểm tra tình hình thực hiện (*Check - C*), đánh giá những gì đã làm được, những gì còn chưa làm được hoặc chưa làm tốt, tìm nguyên nhân. Đưa ra các giải pháp để tiếp tục cải tiến, hoàn thiện (*Action - A*).

Trong thời gian đầu mới áp dụng chu trình PDCA, “kiểm tra” có nghĩa là các thanh tra kiểm tra kết quả làm việc của công nhân, và “hành động” là các hoạt động sửa chữa các sai lầm hay khiếm khuyết (nếu có). Do đó khái niệm PDCA lúc đầu dựa trên sự phân công lao động giữa các nhà quản trị, thanh tra viên và công nhân.

CHƯƠNG 3

Hình 3.2

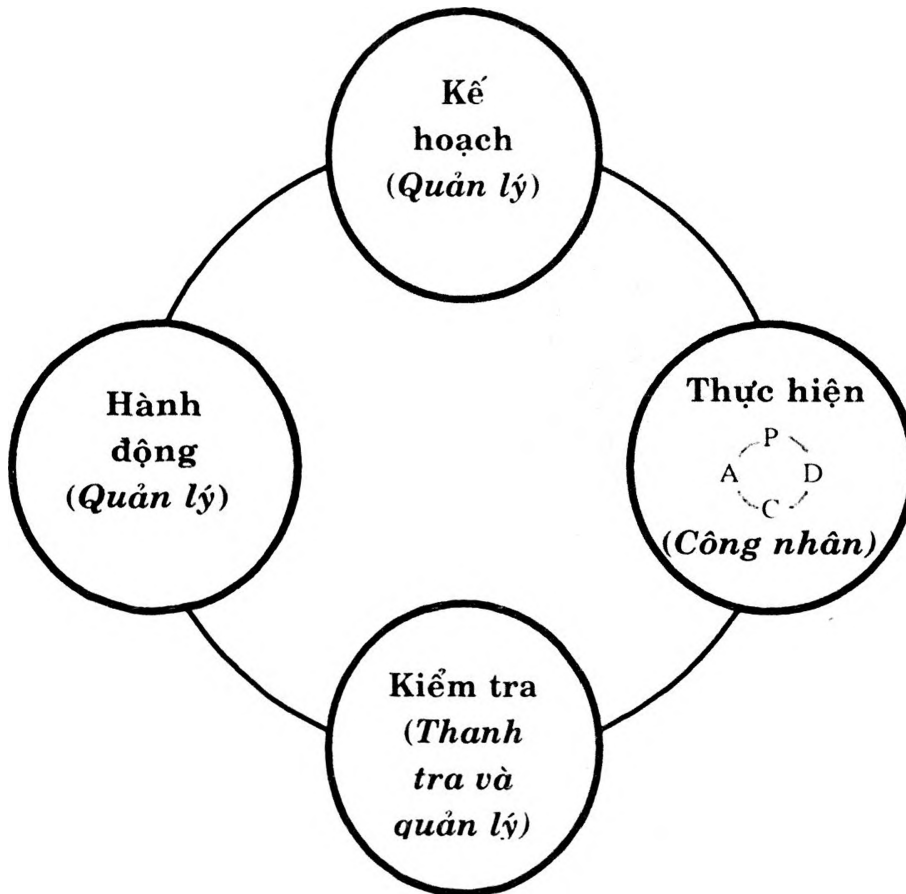
Chu trình PDCA ban đầu



Trải qua quá trình áp dụng thử nghiệm ở Nhật Bản, người ta phát hiện ra những khiếm khuyết của chu trình PDCA và sửa chữa lại (*Xem hình 3.3*).

Trong chu trình PCDA được sửa đổi lại, kế hoạch (P) có nghĩa là lập kế hoạch để cải tiến trong điều kiện thực tế bằng cách sử dụng các công cụ đặc biệt, trong đó có các công cụ thống kê, ví dụ như công cụ sử dụng để kiểm tra chất lượng, bao gồm: biểu đồ Pareto, biểu đồ nguyên nhân và kết quả, biểu đồ ghi sự thay đổi đặc tính của chất lượng sản phẩm, biểu đồ kiểm tra, các biểu đồ so sánh, đồ thị và phiếu kiểm tra... Thực hiện (D) có nghĩa là thi hành kế hoạch đó. Kiểm tra (C) là kiểm tra lại xem các kết quả có được như

Hình 3.3

Chu trình PDCA sửa đổi

mong muốn không. Hành động (A) ngăn chặn các khiếm khuyết, không cho chúng tái xuất hiện và tiếp tục tiến hành cải tiến. Chu trình PDCA cứ quay hết vòng tròn này đến vòng tròn khác, hết cải tiến này đến cải tiến khác làm cho quá trình ngày một tốt hơn, hoàn thiện hơn.

Chu trình PDCA được áp dụng trong toàn bộ quy trình nghiệp vụ cung ứng dưới đây.

CHƯƠNG 3

3.2. Quy trình nghiệp vụ cung ứng vật tư (Operating procedures)

3.2.1. Quản trị vật tư

Như đã trình bày ở chương 1, cung ứng là quá trình đảm bảo các yếu tố đầu vào: nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị, dịch vụ... cho hoạt động của tổ chức/doanh nghiệp được tiến hành liên tục, nhịp nhàng và có hiệu quả.

Trong các yếu tố đầu vào thì vật tư có vai trò đặc biệt quan trọng, là phần chiếm tỷ trọng cao nhất và được nhắc đến nhiều nhất trong các yếu tố đầu vào. Vật tư bao gồm: nguyên, nhiên, vật liệu (vật liệu thô), máy móc, thiết bị, bán thành phẩm... Quản trị vật tư có vai trò quyết định trong toàn bộ quá trình quản trị cung ứng của một doanh nghiệp, vì vậy trong chương 3 tập trung giới thiệu sâu về quản trị vật tư.

Quản trị vật tư là chuỗi hoạt động phức tạp, trong đó các nhà quản trị tổ chức cung ứng vật tư nhằm đảm bảo cho quá trình hoạt động của tổ chức diễn ra liên tục, nhịp nhàng và hiệu quả. Nói cách khác, quản trị vật tư là tổng hợp các hoạt động hoạch định, tổ chức thực hiện và kiểm tra, kiểm soát toàn bộ hoạt động cung ứng vật tư của đơn vị nhằm đạt được mục tiêu đề ra một cách hiệu quả nhất. Mục tiêu của quản trị vật tư thường gắn liền với mục tiêu của doanh nghiệp là nhằm đạt mức lợi nhuận có thể chấp nhận được và duy trì năng lực cạnh tranh trên thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Quản trị vật tư hướng đến các mục tiêu chủ yếu là tối ưu hóa các chi phí cơ bản, chi phí nguyên vật liệu và các chi phí quản lý khác, nâng cao chất lượng dịch vụ đáp ứng tốt nhu cầu sản xuất và nhu cầu thị trường, duy trì và nâng cao chất

lượng nguyên vật liệu, tối ưu hóa lượng vốn bị chiếm dụng trong hàng tồn kho và hỗ trợ thực hiện các chức năng khác trong doanh nghiệp. Rõ ràng, mỗi mục tiêu trên đều gắn liền với mục tiêu chung của doanh nghiệp, do vậy phải có sự cân bằng giữa các mục tiêu trên khi quản trị vật tư, quản lý dòng lưu chuyển của nguyên vật liệu trong toàn bộ hệ thống từ khâu thu mua nguyên vật liệu, sản xuất và vận chuyển sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng.

Quản trị vật tư bao gồm rất nhiều hoạt động logistics (*xem Logistics – Những vấn đề cơ bản, GS.TS Đoàn Thị Hồng Vân, 2010*). Sự khác nhau cơ bản giữa quá trình quản trị vật tư và quá trình phân phối thành phẩm nằm ở chỗ: đối tượng của quản trị vật tư là nguyên vật liệu đầu vào, linh kiện lắp ráp, bán thành phẩm, sau đó được phân loại và chế biến sâu hơn để làm ra thành phẩm để cung cấp cho người tiêu dùng cuối cùng. Còn đối tượng của quá trình phân phối là các thành phẩm đầu ra của quá trình sản xuất/chế biến, để đưa đến tay khách hàng. Quản trị vật tư nhằm hỗ trợ cho bộ phận sản xuất và những khách hàng nội bộ khác chứ không phải là người tiêu dùng cuối cùng.

Nội dung chủ yếu của quản trị vật tư bao gồm: mua và thu mua vật tư, kiểm soát quá trình sản xuất, vận chuyển vật tư, lưu kho, kiểm soát hệ thống thông tin quản lý, hoạch định và kiểm soát hàng tồn kho, và thu gom và tái chế phế liệu (*xem lại chương 1 và các chương tiếp theo*).

3.2.2. Quy trình nghiệp vụ cung ứng vật tư

Muốn quản trị vật tư tốt thì cần nắm vững quy trình nghiệp vụ cung ứng. Quy trình nghiệp vụ cung ứng bao gồm những công việc sau:

CHƯƠNG 3

- ♦ Xác định nhu cầu vật tư.
- ♦ Lựa chọn nhà cung cấp.
- ♦ Soạn thảo đơn đặt hàng - ký kết hợp đồng.
- ♦ Tổ chức thực hiện đơn hàng/hợp đồng.
- ♦ Nhập kho vật tư – Bảo quản – Cung cấp cho các bộ phận có nhu cầu.

3.2.2.1. Xác định nhu cầu vật tư

Trong mỗi tổ chức, tại bộ phận cung ứng việc xác định nhu cầu nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị... (nhu cầu vật tư) bao gồm các bước sau:

- ♦ Xác định nhu cầu vật tư của các bộ phận;
- ♦ Tổng hợp nhu cầu vật tư của cả tổ chức;
- ♦ Xác định nhu cầu vật tư cần mua sắm.

Xác định nhu cầu vật tư của từng bộ phận thuộc tổ chức/ công ty

Nhu cầu vật tư thường xuất phát từ các bộ phận sản xuất hay bộ phận quản lý hàng tồn kho. Phòng cung ứng xác định được nhu cầu vật tư trên cơ sở:

- Phiếu yêu cầu vật tư.
- Bảng dự toán nhu cầu vật tư.

Trong trường hợp nhu cầu đó chỉ phát sinh một lần, thì có thể sử dụng Bảng kê vật tư kỹ thuật.

Phiếu yêu cầu vật tư (Purchase Requisition)

Phiếu yêu cầu vật là một chứng từ nội bộ (khác với đơn hàng – Purchase Order – là chứng từ đối ngoại).

Mỗi tổ chức thường có một mẫu Phiếu yêu cầu riêng. Nhưng nhìn chung, phiếu yêu cầu thường có những nội dung sau:

- Bộ phận yêu cầu vật tư.
- Chung loại, qui cách vật tư yêu cầu.
- Số lượng vật tư yêu cầu.
- Thời gian cung cấp.
- Giá dự tính (Nếu có).
- Tài khoản hạch toán (Nếu có).
- Ngày lập phiếu.
- Chữ ký của người có thẩm quyền.

Nhu cầu vật tư ở các bộ phận sử dụng được xác định bằng công thức:

Trường hợp 1: chỉ sản xuất một loại sản phẩm:

$$N_j = p \times q_j$$

Trong đó:

N_j : *nhu cầu vật tư j để sản xuất sản phẩm*

p : *số sản phẩm cần sản xuất*

q_j : *Mức sử dụng vật tư j để sản xuất sản phẩm*

Trường hợp 2: sản xuất nhiều loại sản phẩm:

$$N_j = \sum p_i \cdot q_j$$

Trong đó:

N_j : *Nhu cầu vật tư j để sản xuất các loại sản phẩm.*

p_i : *Số sản phẩm i cần sản xuất*

q_j : *Mức sử dụng vật tư j để sản xuất sản phẩm i*

$(i = 1, n)$

(Sẽ trình bày chi tiết ở chương 6).

Hầu hết các công ty đều sử dụng những mẫu phiếu in sẵn và đánh số cho các nhu cầu từ những phòng, ban, tổ sản xuất.

CHƯƠNG 3

Người yêu cầu vật tư cần lập ít nhất hai bản: một bản được gửi đến phòng cung ứng, bản còn lại được lưu trữ trong hồ sơ của bộ phận có nhu cầu. Một số công ty ở Mỹ có thể sử dụng tới 9 bản để trao đổi thông tin với các phòng ban có liên quan.

Ngày nay, ở những doanh nghiệp tiên tiến trên thế giới người ta đã sử dụng hệ thống máy vi tính để quản lý vật tư và xác định nhu cầu vật tư. Trong mạng nội bộ có đầy đủ các thông tin về các loại vật tư thông dụng, lượng tồn kho, giá cả... để các bộ phận có nhu cầu dễ dàng tham khảo. Khi có nhu cầu, các bộ phận sẽ lập Phiếu yêu cầu (điện tử), qua mạng nội bộ truyền trực tiếp cho Phòng cung ứng và chu trình mua hàng sẽ đi vào hoạt động.

Trong số những công ty quản lý vật tư bằng máy vi tính, thì hầu hết đều sử dụng những chương trình kiểm soát hàng tồn kho tự động, chương trình giúp xác định được mức dự trữ tới hạn của các loại vật tư - mà tại đó công ty cần phải mua bổ sung. Khi phát hiện đến mức dự trữ tới hạn, máy tính sẽ tự động in ra một phiếu yêu cầu bổ sung hàng dự trữ gửi thẳng đến phòng cung ứng. Loại phiếu này thay thế cho “phiếu đặt hàng lưu động” được sử dụng trong hệ thống theo dõi tồn kho xử lý bằng tay.

Bảng dự toán nhu cầu vật tư (Material Requirements Planning - MRP)

Thường được sử dụng để xác định nhu cầu vật tư cho sản xuất sản phẩm mới. Khi bộ phận thiết kế hoàn tất việc thiết kế một bộ phận hoặc sản phẩm mới, họ sẽ lập một danh sách các chủng loại và số lượng vật tư cần dùng để chế tạo ra nó. Bảng kê này được gọi là Bảng dự toán nhu cầu vật tư (MRP)

hoặc đơn giản là Danh mục vật tư kỹ thuật yêu cầu. Trong những công ty quản lý vật tư bằng máy tính và sử dụng hệ thống kiểm soát hàng tồn kho tự động thì chỉ cần nạp nhu cầu từng loại vật tư cụ thể vào máy, máy sẽ tính toán và tái sắp xếp thành một danh mục nhu cầu vật tư cấu trúc nhiều tầng (nhóm, phân nhóm, chủng loại vật tư cụ thể...). Danh mục này có thể dùng để xác định số lượng cần thiết của từng loại vật tư cần mua phù hợp với tiến độ sản xuất đã định. Chương trình máy tính tiếp nhận cùng lúc những danh mục trên và tiến độ sản xuất để tính toán ra lịch trình cung ứng vật tư thích hợp trong từng giai đoạn sản xuất. Bảng danh mục này được gửi đi để mua vật tư cần dùng. Bảng dự toán giúp ta loại trừ việc phải chuẩn bị quá nhiều phiếu yêu cầu vật tư – vì vậy nó thích hợp cho hoạt động sản xuất đa sản phẩm (*xem chi tiết MRP ở chương 8*).

Danh mục vật tư kỹ thuật

Trong nhiều công ty sản xuất theo đơn đặt hàng, hay vì nhiều lý do khác nhau liên quan đến những dự án không thường xuyên, người ta sử dụng phương pháp tương tự như trên, nhưng đơn giản hơn. Trước khi thực hiện đơn hàng/ dự án, người ta lập danh mục vật tư kỹ thuật yêu cầu cùng với lịch sản xuất gửi đến phòng cung ứng. Trên cơ sở các Danh mục vật tư kỹ thuật nhân viên phòng cung ứng dễ dàng xác định được tổng lượng vật tư cần mua trong từng giai đoạn sản xuất. Nhờ đó, việc thông tin liên lạc giữa các bộ phận sản xuất và cung ứng được đơn giản hóa và các phiếu yêu cầu vật tư là không cần thiết nữa.

Tổng hợp nhu cầu vật tư của toàn thể tổ chức/ công ty

Khi nhận được các tài liệu trên, nhân viên phòng cung ứng

CHƯƠNG 3

phải kiểm tra kỹ lưỡng độ hoàn chỉnh và tính chính xác của chúng. Trên cơ sở đó tổng hợp nhu cầu từng loại vật tư. Điều này đặc biệt quan trọng là các loại vật tư phải được mô tả *thật rõ ràng, đầy đủ, chính xác*.

Xác định nhu cầu vật tư cần mua

Nhu cầu vật tư cần mua = Tổng nhu cầu vật tư của tất cả các bộ phận trong tổ chức – Tồn kho – Lượng vật tư mà tổ chức/doanh nghiệp có thể tự sản xuất.

Vì vậy, để xác định lượng vật tư cần mua thì sau khi tổng hợp được nhu cầu vật tư của tất cả các bộ phận trong tổ chức theo từng nhóm, phân nhóm, chủng loại cụ thể, tiếp theo bộ phận cung ứng phải tiến hành kiểm tra hàng tồn kho (kiểm tra trên sổ sách, giấy tờ, máy tính và đối chiếu với tồn kho thực tế). Nếu loại vật tư nào trong kho còn đủ để đáp ứng nhu cầu thì sẽ không cần mua thêm.

Tiếp đó, một vấn đề hết sức quan trọng cần phải giải quyết: Tự làm hay đi mua (Make or Buy?). Để giải quyết việc này bộ phận cung ứng hay nhóm chức năng chéo cần cân nhắc kỹ các yếu tố:

1. Năng lực nhân rồi của tổ chức/doanh nghiệp.
2. Khả năng làm việc tại nhà:
 - Nhân lực
 - Trang thiết bị
 - Các khả năng trong tương lai
3. Yếu tố liên quan đến hiệu quả kinh tế:
 - Chi phí cần tăng thêm? (Nếu tự sản xuất) và kết quả?
 - Phân bổ chi phí quản lý như thế nào? Và kết quả mang lại? (Luôn so sánh: nếu đi mua thì sao?)

4. Độ tin cậy của các nguồn cung cấp?
5. Các mối quan hệ thương mại
6. Điều kiện làm việc ổn định
7. Sử dụng các nguồn lực khác.

Sau khi tìm được lời đáp cho bài toán “Make or Buy?” đối với từng loại vật tư cụ thể, bộ phận cung ứng sẽ xác định được đáp số cuối cùng của bài toán: Nhu cầu vật tư cần mua bằng tổng nhu cầu vật tư cần cung cấp trừ đi lượng vật tư đơn vị tự sản xuất.

3.2.2.2. Lựa chọn nhà cung cấp

Ngay khi xác định được nhu cầu vật tư cần mua, nhân viên cung ứng tiến hành nghiên cứu, lựa chọn nhà cung cấp. Với các loại vật tư khác nhau (nguyên vật liệu hay thiết bị máy móc, vật tư sử dụng thường xuyên hay vật tư mới sử dụng...) thì cách nghiên cứu, lựa chọn nhà cung cấp cũng khác nhau, ví dụ:

- Đối với các loại vật tư đã sử dụng thường xuyên, thì điều tra thêm để chọn được nguồn cung cấp tốt nhất.
- Đối với các loại vật tư mới hay lô hàng có giá trị lớn thì phải nghiên cứu thật kỹ để chọn được nguồn cung ứng tiềm năng.

Tuy nhiên, bên cạnh những nét khác biệt, thì quy trình lựa chọn các nhà cung cấp sẽ diễn ra theo 4 bước cơ bản sau:

Giai đoạn khảo sát:

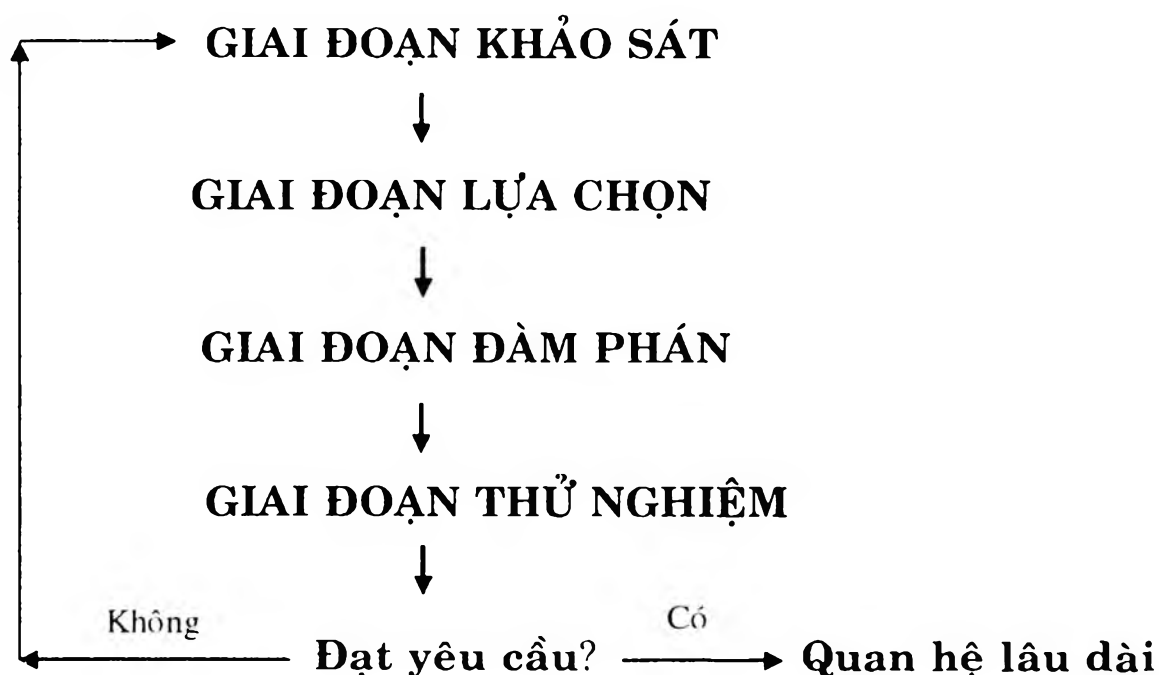
Thu thập thông tin về các nhà cung cấp:

- ◆ Xem lại hồ sơ lưu trữ về các nhà cung cấp. (Nếu có)
- ◆ Các thông tin trên mạng Internet, báo, tạp chí, các trung tâm thông tin.

CHƯƠNG 3

- ♦ Các thông tin có được qua các cuộc điều tra.
- ♦ Phỏng vấn các nhà cung cấp, người sử dụng vật tư...
- ♦ Xin ý kiến các chuyên gia...

Bốn giai đoạn lựa chọn nhà cung cấp:



Giai đoạn lựa chọn:

Trên cơ sở những thông tin thu thập được, tiến hành:

- ♦ Xử lý, phân tích, đánh giá ưu, nhược điểm của từng nhà cung cấp.
- ♦ So sánh với tiêu chuẩn đặt ra, trên cơ sở đó lập danh sách những nhà cung cấp đạt yêu cầu.
- ♦ Đến thăm các nhà cung cấp, thẩm định lại những thông tin thu thập được.
- ♦ Chọn nhà cung cấp chính thức.

Giai đoạn đàm phán, ký kết hợp đồng:

Trong giai đoạn này phải thực hiện nhiều bước có mối quan

hệ mật thiết với nhau. Bước trước làm nền cho bước sau. Cụ thể gồm các giai đoạn:

- ◆ Giai đoạn chuẩn bị
- ◆ Giai đoạn tiếp xúc
- ◆ Giai đoạn đàm phán
- ◆ Giai đoạn kết thúc đàm phán – ký kết hợp đồng cung ứng.
- ◆ Giai đoạn rút kinh nghiệm

(Xem chi tiết ở chương 9 và sách Đàm phán trong Kinh doanh quốc tế, NXB Lao động – Xã hội 2010, GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân).

Giai đoạn thử nghiệm:

Sau khi hợp đồng cung ứng được ký kết, cần tổ chức tốt khâu thực hiện hợp đồng.

Trong quá trình này luôn theo dõi, đánh giá lại nhà cung cấp đã chọn.

- ◆ Nếu đạt yêu cầu thì đặt quan hệ dài lâu
- ◆ Nếu thực sự không đạt yêu cầu thì chọn nhà cung cấp khác.

3.2.2.3. Lập đơn hàng, ký hợp đồng cung ứng

Sau khi chọn được nhà cung cấp, cần tiến hành lập đơn đặt hàng/ hợp đồng cung ứng. Thường thực hiện bằng một trong hai cách sau:

Cách 1: Người Mua lập Đơn đặt hàng => Quá trình giao dịch bằng thư, Fax, Email... (hoàn giá) => Nhà cung cấp chấp nhận đơn đặt hàng/Ký hợp đồng.

Cách 2: Người Mua lập Đơn đặt hàng => Quá trình đàm phán gặp mặt trực tiếp => Ký kết hợp đồng cung ứng.

CHƯƠNG 3

♦ Đơn đặt hàng:

Các thông tin cần có trong Đơn đặt hàng

- Tên và địa chỉ của công ty đặt hàng;
- Số, ký mã hiệu của đơn đặt hàng;
- Thời gian lập Đơn đặt hàng;
- Tên và địa chỉ của nhà cung cấp;
- Tên, chất lượng, qui cách loại vật tư cần mua;
- Số lượng vật tư cần mua;
- Giá cả;
- Thời gian, địa điểm giao hàng;
- Thanh toán...
- Ký tên.

♦ Hợp đồng cung ứng:

Trường hợp 1: Nguồn cung cấp trong nội địa:

Như mọi hợp đồng kinh tế, hợp đồng cung ứng (HĐCU) cần có các nội dung sau:

a. Phần mở đầu: Bao gồm các nội dung sau:

- *Quốc hiệu*: Đây là tiêu đề cần thiết cho những văn bản mà nội dung của nó có tính chất pháp lý, riêng trong hợp đồng thương mại quốc tế không ghi quốc hiệu vì các chủ thể loại hợp đồng này thường có quốc tịch khác nhau.
- *Số và ký hiệu hợp đồng*: Thường thì ở dưới tên văn bản hoặc ở góc trái của văn bản HĐCU, nội dung này cần thiết cho việc lưu trữ, tra cứu khi cần thiết, phần ký hiệu hợp đồng thường là những chữ viết tắt của tên chủng loại hợp đồng. Ví dụ: Hợp đồng số 09/HĐCU
- *Tên hợp đồng*: Thường lấy tên hợp đồng theo chủng loại

cụ thể, ghi chữ to đậm ở chính giữa phía dưới quốc hiệu.

- *Những căn cứ xác lập hợp đồng:* Khi lập hợp đồng phải nêu những văn bản pháp quy của Nhà nước điều chỉnh lĩnh vực HĐKT như các pháp lệnh, nghị định, quyết định... Phải nêu cả văn bản hướng dẫn của các ngành, của chính quyền địa phương, có thể phải nêu cả sự thỏa thuận của hai bên chủ thể trong các cuộc họp bàn về nội dung hợp đồng trước đó.
- *Thời gian, địa điểm ký kết hợp đồng:* Phải ghi nhận rõ vấn đề này vì nó là cái mốc quan trọng đánh dấu sự thiết lập HĐCƯ xảy ra trong một thời gian, không gian cụ thể để chứng minh sự giao dịch của các bên, khi cần thiết cơ quan nhà nước sẽ thực hiện sự xác nhận hoặc kiểm soát, đồng thời nó cũng là căn cứ quan trọng, dựa vào đó các chủ thể ấn định thời hạn của hợp đồng được bắt đầu và kết thúc lúc nào, thông thường thời gian ký kết là thời điểm để các thỏa thuận ấn định cho hợp đồng bắt đầu có hiệu lực. Ví dụ: “hợp đồng này có hiệu lực 18 tháng kể từ ngày ký...”

b. Phần thông tin về chủ thể hợp đồng: Bao gồm các nội dung sau:

- *Tên đơn vị hoặc cá nhân tham gia HĐCƯ* (gọi chung là tên doanh nghiệp). Để loại trừ khả năng bị lừa đảo các bên phải kiểm tra lẫn nhau về tư cách pháp nhân hoặc giấy phép đăng ký kinh doanh của đối tác, kiểm tra sự hoạt động thực tế của tổ chức này xem có trong danh sách các tổ chức bị chính quyền thông báo đang lâm vào tình trạng phát sản, vỡ nợ, đình chỉ hoạt động hoặc giải thể không.
- *Địa chỉ doanh nghiệp:* Trong hợp đồng phải ghi rõ nơi có trụ sở pháp nhân đóng, khi cần các bên có thể tìm đến

CHƯƠNG 3

nhau để liên hệ, giao dịch hoặc tìm hiểu rõ ràng trước khi ký kết HĐCÚ, yêu cầu các bên phải ghi rõ số nhà, đường phố, xóm ấp, phường, xã, quận, huyện. Nếu thực tâm có ý thức phối hợp làm ăn lâu dài, đáng hoàng họ sẽ khai đúng và đầy đủ.

- *Điện thoại, Telex, Fax, Email:* Đây là những phương tiện thông tin quan trọng, mỗi chủ thể hợp đồng thông thường có số đặc định cho phương tiện thông tin để giao dịch với nhau, giảm bớt được chi phí đi lại liên hệ, trừ những trường hợp bắt buộc phải gặp mặt.
- *Tài khoản mở tại ngân hàng:* Đây là vấn đề được các bên hợp đồng đặc biệt quan tâm trong giai đoạn hiện nay, khi đối tác biết số tài khoản, lượng tiền hiện có trong tài khoản mở tại ngân hàng nào, họ tin tưởng ở khả năng được thanh toán sòng phẳng để yên tâm ký kết và thực hiện hợp đồng, cũng cần đề phòng trường hợp đối tác chỉ đưa ra những số tài khoản đã cạn tiền nhằm ý đồ chiếm dụng vốn hoặc lừa đảo; muốn nắm vững số lượng tiền trong tài khoản, cần có biện pháp kiểm tra tại ngân hàng mà đối tác có mở tài khoản đó trước khi ký kết.
- *Người đại diện ký kết:* Về nguyên tắc phải là người đứng đầu pháp nhân hoặc người đứng tên trong giấy phép đăng ký kinh doanh nếu là doanh nghiệp tư nhân, nhưng pháp luật HĐKT vẫn cho phép họ được uỷ quyền cho người khác với điều kiện họ phải viết giấy uỷ quyền.
- *Giấy uỷ quyền:* Phải ghi rõ số lưu, thời gian uỷ quyền, chức vụ người ký giấy uỷ quyền, đồng thời phải ghi rõ họ tên, chức vụ, số Chứng minh nhân dân (CMND) của người được uỷ quyền, nội dung phạm vi công việc uỷ quyền và

thời gian ủy quyền, pháp luật bắt buộc người thủ trưởng ủy quyền đó phải chịu trách nhiệm như chính bản thân họ đã ký hợp đồng, nhưng dù sao thì bên đối tác vẫn cần phải kiểm tra kỹ những điều kiện trên của giấy ủy quyền trước khi đồng ý ký kết hợp đồng.

c. Phần nội dung của văn bản HĐCƯ:

Thông thường một văn bản HĐCƯ có các điều kiện và điều khoản sau đây:

- Đối tượng của hợp đồng: Nêu rõ tên hàng hóa, dịch vụ, số lượng, khối lượng, giá trị quy ước mà các bên thỏa thuận bằng tiền hay ngoại tệ.
- Chất lượng, chủng loại, quy cách, tính đồng bộ của sản phẩm, hàng hóa hoặc yêu cầu kỹ thuật của công việc;
- Giá cả;
- Bảo hành;
- Điều kiện nghiệm thu, giao nhận;
- Phương thức thanh toán;
- Trách nhiệm do vi phạm HĐCƯ;
- Các biện pháp bảo đảm thực hiện HĐCƯ;
- Các thỏa thuận khác.

Những điều khoản trên có thể phân thành 3 nhóm khác nhau để thỏa thuận trong một văn bản HĐKT, cụ thể:

- *Những điều khoản chủ yếu:* Đây là những điều khoản bắt buộc phải có để hình thành nên một chủng loại hợp đồng cụ thể được các bên quan tâm thỏa thuận trước tiên, nếu thiếu một trong các điều khoản căn bản của chủng loại hợp đồng đó thì văn bản HĐKT đó không có giá trị.

Theo Điều 50 Luật Thương mại, hợp đồng thương mại, nói

CHƯƠNG 3

chung, hợp đồng cung ứng, nói riêng, cần có các nội dung chủ yếu sau: Tên hàng, chất lượng, số lượng, giá cả, giao hàng, thanh toán.

- *Những điều khoản thường lệ:* Là những điều khoản đã được pháp luật điều chỉnh, các bên có thể ghi hoặc không ghi vào văn bản HĐCƯ.

Nếu không ghi vào văn bản HĐCƯ thì coi như các bên mặc nhiên công nhận là phải có trách nhiệm thực hiện những quy định đó. Nếu các bên thỏa thuận ghi vào hợp đồng thì nội dung không được trái với những điều pháp luật đã quy định. Ví dụ: điều khoản về bồi thường thiệt hại, điều khoản về thuế....

- *Điều khoản tùy nghi:* Là những điều khoản do các bên tự thỏa thuận với nhau khi chưa có quy định của Nhà nước hoặc đã có quy định của Nhà nước nhưng các bên được phép vận dụng linh hoạt vào hoàn cảnh thực tế của các bên mà không trái với pháp luật. Ví dụ: Điều khoản về thưởng vật chất khi thực hiện hợp đồng xong trước thời hạn, điều khoản về thanh toán bằng vàng; ngoại tệ thay tiền mặt...

d. Phần ký kết HĐCƯ:

- *Số lượng bản hợp đồng cần ký:* Xuất phát từ yêu cầu lưu giữ, cần quan hệ giao dịch với các cơ quan ngân hàng, trọng tài kinh tế, cơ quan chủ quản cấp trên... mà các bên cần thỏa thuận lập ra số lượng bao nhiêu bản là vừa đủ, vấn đề quan trọng là các bản hợp đồng đó phải có nội dung giống nhau và có giá trị pháp lý như nhau.
- *Đại diện các bên ký kết:* Mỗi bên chỉ cần cử một người đại diện ký kết, thông thường là thủ trưởng cơ quan hoặc

người đứng tên trong giấy phép kinh doanh, pháp luật cho phép họ được uỷ quyền bằng giấy tờ cho người khác ký. Việc ký hợp đồng có thể thực hiện một cách gián tiếp như: một bên soạn thảo ký trước rồi gửi cho bên đối tác, nếu đồng ý với nội dung thỏa thuận bên kia đưa ra và ký vào hợp đồng thì sẽ có giá trị như trường hợp trực tiếp gặp nhau để ký kết. Những người có trách nhiệm ký kết phải lưu ý ký đúng chữ ký đã đăng ký và thông báo, không chấp nhận loại chữ ký tắt, chữ ký mới thay đổi khác với chữ ký đã đăng ký với cơ quan có thẩm quyền. Việc đóng dấu cơ quan bên cạnh người đại diện có tác dụng tăng thêm sự long trọng và tin tưởng của đối tác nhưng không phải là yêu cầu bắt buộc trong thủ tục ký kết hợp đồng. (Ở Việt Nam hiện nay là điều kiện bắt buộc).

Trường hợp 2: Nguồn cung cấp ở nước ngoài – Hợp đồng nhập khẩu:

CONTRACT N°...

Date...

Between: ...

And: ...

The SELLER has agreed to sell and the BUYER has agreed to buy the commodity under the terms and conditions provided in this contract as follows:

Art. 1: Commodity

Art. 2: Quality

Art. 3: Quantity

Art. 4: Price

Art. 5: Shipment

CHƯƠNG 3

Art. 6: Payment

Art. 7: Packing and marking

Art. 8: Warranty

Art. 9: Penalty

Art.10: Insurance

Art.11: Force majeure

Art.12: Claim

Art.13: Arbitration

Art.14: Other terms and conditions

For the BUYER

For the SELLER

(Xem chi tiết ở Chương 7, Giáo trình Quản trị Xuất Nhập khẩu, NXB Thống kê 2010, GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân).

3.2.2.4. Tổ chức thực hiện Đơn đặt hàng/ Hợp đồng cung ứng

Khi đơn đặt hàng đã được chấp nhận/hợp đồng được ký kết, thì nhân viên phòng cung ứng sẽ thường xuyên nhắc nhở nhà cung cấp (nhắc bằng điện thoại, Fax, E-mail...) để họ giao hàng theo đúng yêu cầu. Và tùy từng trường hợp cụ thể, sẽ thực hiện hàng loạt các công việc tương ứng để thực hiện đơn hàng/ hợp đồng.

Trường hợp 1: Nguồn cung cấp nội địa

- ✓ **Nhận hàng tại cơ sở của người Bán/nhà cung cấp**
- Đến cơ sở người Bán nhận hàng.
- Kiểm tra kỹ lưỡng hàng hóa cả về mặt số lượng và chất lượng.
- Kiểm tra hóa đơn và các chứng từ khác
- Đối chiếu hàng hóa với chứng từ

- Nhận hàng – Thanh toán
- Vận chuyển hàng về.
- ✓ **Người Bán/ nhà cung cấp giao hàng tại cơ sở của người Mua/ người đặt hàng**

Kiểm tra xem hàng được giao có phải là hàng của hãng mình không, bằng cách kiểm tra các ghi chú của nhà cung cấp so với đơn đặt hàng. Nếu tất cả đều khớp thì tiến hành bước tiếp sau.

☐ Giám sát việc dỡ hàng từ phương tiện vận tải để sao cho:

- Hàng hóa không bị hư hỏng và
- Nhận được đủ số kiện như đã ghi trên chứng từ.

☐ Kiểm tra xem hàng hóa được giao có khớp với:

- Đơn đặt hàng/Hợp đồng?
- Các chỉ tiêu và hàng mẫu?
- Các ghi chú của nhà cung cấp?...

Bằng các phương pháp kiểm tra thích hợp, tiến hành kiểm tra:

- Số lượng hàng hóa được giao có đúng với đơn hàng và hóa đơn không?
- Chất lượng có phù hợp với qui định không?

☐ Ký vào các chứng từ cần thiết:

- Nếu mọi thứ đều đúng, thì ký vào chứng từ giao hàng.
- Nếu chưa có đủ thời gian để kiểm tra toàn diện, thì ký vào chứng từ và ghi thêm “chưa kiểm tra”.
- Nếu hàng bị hư hỏng, thì ghi rõ số hàng bị thiếu hụt, hư hỏng và ký. Đồng thời lập biên bản, yêu cầu người giao hàng ký xác nhận.

CHƯƠNG 3

- ❑ Ghi mã số hàng hóa và cho nhập kho, hiệu chỉnh lại sổ sách cho phù hợp.
- ❑ Kiểm tra kỹ hóa đơn và tiến hành thanh toán.
- ❑ Đánh giá lại toàn bộ quá trình cung ứng hàng hóa, rút kinh nghiệm.
- ❑ Hoàn tất đơn đặt hàng, lưu trữ hồ sơ.

Trường hợp 2: Nguồn cung cấp ở nước ngoài/Nhập khẩu.

- ◆ Thực hiện những công việc bước đầu của khâu thanh toán.
- ◆ Xin giấy phép/ làm thủ tục nhập khẩu (Theo quy định hiện hành của Nhà nước)
- ◆ Thuê phương tiện vận tải (Nếu NK theo các điều kiện EXW, FCA, FAS, FOB)
- ◆ Mua bảo hiểm cho hàng hóa (Nếu NK theo các điều kiện EXW, FCA, FAS, FOB, CFR, CPT)
- ◆ Kiểm tra chứng từ-Nhận bộ chứng từ.
- ◆ Làm thủ tục hải quan
- ◆ Nhận hàng
- ◆ Kiểm tra hàng NK
- ◆ Khiếu nại /giải quyết khiếu nại (Nếu có)
- ◆ Hoàn tất thủ tục thanh toán
- ◆ Thanh lý hợp đồng.

(Xem chi tiết Chương 10, Giáo trình Quản trị Xuất nhập khẩu, NXB Thống kê 2010, GS.TS.Đoàn Thị Hồng Vân)

3.2.2.5. Nhập kho – Bảo quản – Cung cấp cho các bộ phận có nhu cầu

Sau khi tiếp nhận vật tư, bộ phận cung ứng/ bộ phận kho –

quản lý vật tư cần làm tốt các công việc:

- ♦ Nhập kho;
- ♦ Bảo quản (Tùy theo tính chất của từng loại vật tư);
- ♦ Cấp vật tư cho các bộ phận có nhu cầu.

3.3. Hồ sơ của phòng cung ứng

Để phục vụ cho hoạt động cung ứng có hiệu quả, thì hầu hết các phòng cung ứng cần có các hồ sơ sau:

- ♦ Hồ sơ các đơn đặt hàng đang thực hiện.
- ♦ Hồ sơ các đơn đặt hàng đã thanh lý (đã thực hiện xong).
- ♦ Sổ mua hàng/ Nhật ký mua hàng.
- ♦ Hồ sơ hàng hóa.
- ♦ Hồ sơ về các nhà cung cấp.
- ♦ Hồ sơ hợp đồng.
- ♦ Hồ sơ về các dụng cụ/ vật tư đặc biệt.

3.3.1. Hồ sơ các đơn đặt hàng đang thực hiện

Nhân viên cung ứng phải nắm chắc hiện trạng các đơn hàng đang thực hiện. Vì vậy hồ sơ này phải được lưu trữ cẩn thận và cập nhật kịp thời các thông tin mới nhất. Hồ sơ những đơn đặt hàng đang thực hiện có thể lưu trữ bằng các hình thức sau:

- ♦ Trong máy tính.
- ♦ Dưới dạng văn bản.
- ♦ Kết hợp cả hai.

Để có thể tra cứu dễ dàng, hồ sơ này thường được sắp xếp theo vần tên các nhà cung cấp. Nếu cùng một nhà cung cấp

CHƯƠNG 3

mà có nhiều đơn đặt hàng, thì các đơn đặt hàng được sắp xếp theo thứ tự tăng dần theo thời gian. Thông thường, hồ sơ các đơn đặt hàng gồm:

- ◆ Phiếu yêu cầu vật tư (bảng dự toán nhu cầu vật tư/ bảng kê danh mục vật tư yêu cầu).
- ◆ Một bản sao (hợp lệ) của đơn đặt hàng.
- ◆ Chấp nhận đơn đặt hàng của nhà cung cấp (hợp đồng).
- ◆ Thông tin giao dịch qua lại với nhà cung cấp và tất cả các chứng từ, giấy tờ có liên quan đến đơn đặt hàng. (Toàn bộ diễn biến của quá trình mua hàng)
- ◆ Trong thực tế, một số công ty còn đưa cả bảng giá cạnh tranh vào hồ sơ. (Những đơn vị không nêu bảng giá thì cũng nên có bị chú) để khi cần thiết có thể tra cứu được ngay.

Một số tổ chức lập hồ sơ dựa theo phiếu yêu cầu vật tư, trong trường hợp này cần ghi rõ số, ký mã hiệu của đơn đặt hàng trên phiếu yêu cầu.

3.3.2. Hồ sơ các đơn đặt hàng đã thanh lý

Hồ sơ cung cấp tất cả các thông tin chi tiết về những đơn hàng đã hoàn tất.

Mục đích lưu trữ loại hồ sơ này:

- ◆ Giải đáp các thắc mắc phát sinh liên quan đến những đơn hàng trong quá khứ.
- ◆ Tài liệu tham khảo để đưa ra các quyết định trong tương lai.

Thời gian lưu trữ: Tùy thuộc theo quy định từng quốc gia, ví dụ ở Mỹ:

- ◆ Hồ sơ của chính phủ lưu trữ vô thời hạn.

- ◆ Hồ sơ của các công ty lưu trữ từ 3 – 7 năm.
- ◆ Các hồ sơ đặc biệt quan trọng mới cần lưu trữ trên 4 năm.

3.3.3. Sổ mua hàng/ Nhật ký mua hàng

Để tiện theo dõi, các phòng cung ứng nên lập sổ Mua hàng.

Sổ không cần quá phức tạp, nhưng cần nêu rõ:

- ◆ Ký mã hiệu, thời gian của đơn đặt hàng
- ◆ Tên nhà cung cấp
- ◆ Tên, qui cách của hàng hóa cần cung ứng
- ◆ Số lượng
- ◆ Đơn giá và tổng giá trị của đơn đặt hàng
- ◆ Ghi chú về tình hình thực hiện đơn hàng

Tác dụng của sổ mua hàng:

- ◆ Tài liệu lưu trữ quan trọng (đặc biệt là khi bản sao hợp lệ của đơn đặt hàng bị thất lạc)
- ◆ Có thể dễ dàng trích từ sổ các dữ liệu cần thiết: số đơn hàng đã được phát hành; số đơn đặt hàng đang thực hiện; các đơn đặt hàng đặc biệt (nhỏ, khẩn); các đơn đặt hàng gặp vướng mắc...

3.3.4. Hồ sơ hàng hóa

Hồ sơ này rất quan trọng – là nguồn cung cấp dữ liệu khổng lồ cho công tác cung ứng. Hồ sơ hàng hóa có thể lưu trữ trong máy vi tính hoặc dưới dạng Thẻ ghi chép về hàng hóa. Thông thường hồ sơ hàng hóa bao gồm:

- ◆ Phần mô tả chi tiết, đầy đủ về nguyên vật liệu/ dịch vụ kèm theo các chỉ dẫn về bản vẽ, hay thông số kỹ thuật đi kèm.
- ◆ Danh sách các nhà cung cấp đã lựa chọn, cùng bảng giá

CHƯƠNG 3

chi tiết của họ.

♦ Các bản chào giá cạnh tranh ...

Hồ sơ hàng hóa thường xuyên được cập nhật, bổ sung bằng các thông tin mới nhất.

3.3.5. Hồ sơ về các nhà cung cấp

Để cung cấp nhanh nhất những thông tin về các nhà cung cấp, hầu hết các tổ chức đều tập trung những thông tin này vào một tập hồ sơ riêng.

Hình thức lưu trữ hồ sơ: thông tin về mỗi nhà cung cấp chính được tập trung trong một thẻ hoặc một tập tin riêng trên máy vi tính. Những thông tin cần lưu trữ:

- ♦ Tên, địa chỉ, các số máy liên lạc của nhà cung cấp.
- ♦ Họ tên người đại diện/ nhân viên cần giao dịch, tiếp xúc.
- ♦ Các điều kiện bán hàng, giao nhận hàng hóa...

Ngoài ra, còn có thể lưu trữ thêm các thông tin về chất lượng hàng hóa đã được cung cấp, số lượng hàng cung cấp hàng năm.

3.3.6. Hồ sơ các hợp đồng

Ngày nay, ở hầu hết các công ty việc mua hàng theo hợp đồng dài hạn ngày càng gia tăng. Vì vậy, hồ sơ các hợp đồng ngày càng có vai trò quan trọng. Nó không chỉ cung cấp những thông tin cần thiết về hợp đồng một cách nhanh chóng, mà còn giúp nhân viên cung ứng nắm chắc và hoàn thành tốt công việc của họ.

Hồ sơ hợp đồng gồm hợp đồng và tất cả các tài liệu, số liệu có liên quan.

Khi có nhiều hợp đồng người ta cũng lập sổ hoặc lập một tập tin riêng trong máy tính để lưu trữ hồ sơ.

3.3.7. Hồ sơ về các vật tư đặc biệt

Nhiều tổ chức không cần loại hồ sơ này. Nhưng đối với một số công ty có nhu cầu về một số loại vật tư, hàng hóa có tính năng đặc biệt, phải có những công cụ chuyên dụng mới có thể sản xuất được thì hồ sơ này rất cần thiết.

Ví dụ: Một số sản phẩm đòi hỏi phải có khuôn rập, bàn ren, máy sàng, khuôn mẫu... thì mới có thể sản xuất được. Nếu ta có hồ sơ về các công cụ đặc biệt này và tên, địa chỉ các nhà cung cấp có các dụng cụ, thiết bị đặc biệt đó, thì ta có thể nhanh chóng tìm ra họ khi có nhu cầu.

3.4. Xử lý các đơn đặt hàng khẩn

Mặc dù người ta cố gắng làm việc theo kế hoạch, nhưng trong thực tế vẫn phát sinh các đơn hàng khẩn cấp.

Những điểm cần lưu ý khi xử lý các đơn hàng khẩn:

- ◆ Nhận yêu cầu vật tư:
 - Không nhận yêu cầu truyền miệng hay qua điện thoại, vì dễ xảy ra nhầm lẫn, sai sót.
 - Yêu cầu vật tư khẩn phải được làm bằng văn bản in trên giấy màu khác/viết bằng màu mực khác/đóng dấu “khẩn”/ dán chữ “khẩn” để dễ phân biệt.
- ◆ Đặt hàng: Nhanh chóng đặt hàng bằng điện thoại, rồi sau đó xác nhận lại bằng văn bản.
- ◆ Thực hiện đơn hàng khẩn: Thường xuyên nhắc nhở nhà cung cấp, có thể sử dụng chế độ nhắc nhở ngày 2 lần (vào lúc 10h30 sáng, 2h30 chiều).
- ◆ Chi phí: Thực hiện các đơn hàng khẩn thường đòi hỏi chi phí cao (do không có điều kiện nghiên cứu, lựa chọn kỹ

CHƯƠNG 3

lượng như các đơn hàng thông thường...). Vì vậy không nên lạm dụng các đơn hàng khẩn.

3.5. Xử lý các đơn hàng nhỏ

Xử lý các đơn hàng nhỏ là vấn đề nan giải của nhiều tổ chức. Ngay tại Mỹ, số đơn hàng nhỏ cũng còn rất nhiều. Ví dụ: ở tập đoàn Intel, bộ phận thu mua phải sử dụng tới 66% quỹ thời gian để thực hiện các đơn hàng nhỏ chỉ chiếm 1,7% tổng chi phí của tập đoàn.

Các giải pháp để giải quyết vấn đề “đơn hàng nhỏ”:

- ◆ Hệ thống dự trữ tập trung (Centralized Stores System – CSS): Áp dụng cho các mặt hàng có nhu cầu thường xuyên, nhưng mỗi lần chỉ cần với số lượng nhỏ. Trong trường hợp này cần tính toán, cân nhắc thật kỹ chi phí mua hàng, các ưu đãi khi mua lô hàng lớn với chi phí dự trữ, bảo quản hàng hóa. Nếu mua lô hàng lớn lợi hơn, thì sẽ mua với số lượng lớn, dự trữ tập trung ở kho, khi có nhu cầu sẽ xuất kho để sử dụng.
- ◆ Hệ thống đặt hàng phổ thông (Blanket Order System – BOS): Dựa trên cơ sở kết quả phân tích những lần mua hàng trước đó, người mua sẽ xác định được các loại vật tư, hàng hóa cần mua. Sau khi nghiên cứu, người mua sẽ chọn được nhà cung cấp thích hợp cho từng loại vật tư hay nhóm vật tư và tiến hành cấp đơn hàng phổ thông (đơn đặt hàng chung) cho các nhà cung cấp được chọn.

Nội dung của đơn đặt hàng chung gồm:

- Tên, mô tả chi tiết hàng hóa.
- Đơn giá (nếu có thể).

- Các qui định về giao hàng.
- Các qui định về thanh toán.
- Các qui định khác...

Nhưng trong đơn đặt hàng chung không nêu rõ số lượng hàng đặt là bao nhiêu, mà chỉ nêu số lượng ước tính trong một khoảng thời gian (thường từ 1 – 3 năm).

Trên cơ sở Đơn đặt hàng chung, khi có Giấy yêu cầu vật tư, nhân viên cung ứng chỉ cần xác nhận, rồi gửi cho nhà cung cấp. Nhà cung cấp giao hàng, cấp hóa đơn và lưu trữ hồ sơ theo Đơn đặt hàng chung. Hàng tháng, tiến hành kiểm tra đối chứng.

Tùy vào tình hình thực hiện Đơn đặt hàng mà người ta có thể kéo dài thời hạn hoặc chấm dứt đơn đặt hàng trước thời hạn. Quy trình này đặc biệt thích hợp với những loại phụ tùng thay thế khác nhau cần mua thường xuyên, nhất là đối với các thiết bị phải tháo dỡ thì mới biết được những vật tư cụ thể cần mua.

Lợi ích của hệ thống đặt hàng phổ thông:

1. Giảm các đơn đặt hàng nhỏ, lẻ. Giảm bớt công việc văn phòng cho các bộ phận: mua hàng, kế toán, giao nhận.
2. Giải phóng nhân viên cung ứng khỏi các công việc sự vụ, để có thể tập trung vào các công việc trọng yếu.
3. Cho phép định giá gộp bằng cách tổng hợp các nhu cầu theo nhóm.
4. Thông tin phản hồi được cải thiện nhờ phân nhóm nguyên vật liệu và nhà cung cấp.
5. Tạo điều kiện giảm bớt thời gian đặt hàng và giảm lượng tồn kho.

CHƯƠNG 3

6. Phát triển mối quan hệ làm ăn lâu dài hơn giữa người mua và nhà cung cấp.

Bên cạnh các lợi ích nêu trên, hệ thống đơn đặt hàng phổ thông cũng bộc lộ nhược điểm; ví dụ dễ tạo điều kiện cho các hành vi gian lận của nhà cung cấp...

Các biện pháp kiểm soát:

1. Đơn đặt hàng phải được ghi số, ký hiệu kế toán nội bộ thích hợp.
2. Lập hồ sơ các Giấy biên nhận ủy thác giao hàng.
3. Phải có bằng chứng về việc giao nhận vật tư.

Ngoài ra còn có thể sử dụng các biện pháp khác như:

- ◆ Ký hợp đồng hệ thống.
- ◆ Hệ thống ký hợp đồng kỳ hạn gắn liền với MRP (*Materials Requirements Planning*).
- ◆ Hệ thống đặt hàng bằng điện thoại/fax.
- ◆ Sử dụng hệ thống thương mại điện tử.
- ◆ Sử dụng tiền mặt và COD (*Cash On Delivery*).
- ◆ Sử dụng thẻ tín dụng khi mua bán.
- ◆ Sử dụng hệ thống kho hàng/ ký gửi của nhà cung cấp.
- ◆ Sử dụng hệ thống phân phối của nhà cung cấp...

3.6. Các loại hợp đồng/đơn hàng đặc biệt

Từ lâu các nhà quản trị mua hàng, cung ứng đã rất quan tâm đến việc cắt giảm thời gian, chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động cung ứng. Giờ đây ở các công ty tiên tiến, bộ phận cung ứng chủ yếu tập trung vào các hoạt động mang tính chiến lược, chứ không phải là những công việc, sự vụ, giấy tờ như

trước đây. Tùy từng điều kiện cụ thể họ có thể áp dụng các loại hợp đồng đặc biệt sau đây để đạt được hiệu quả kinh tế cao hơn.

3.6.1. Hợp đồng dài hạn – Hàng năm hoặc nhiều năm

Để tiết kiệm thời gian và chi phí, người ta có thể tổ chức mua vật tư với số lượng lớn bằng các hợp đồng dài hạn. Ở Mỹ, những hợp đồng loại này thường có thời hạn hiệu lực 3 năm, đặc biệt ở một số công ty có thể kéo dài tới 5 năm, để cung ứng các loại vật tư thông thường.

Hợp đồng dài hạn mang lại những lợi ích sau:

- ◆ Có thể mua được hàng với giá ưu đãi (vì mua hàng với số lượng lớn);
- ◆ Giảm được thời gian đàm phán và tổ chức thực hiện hợp đồng;
- ◆ Tạo được mối quan hệ bền vững, các liên minh chiến lược với các nhà cung cấp;
- ◆ Giảm được lượng vật tư dự trữ (Nhà cung cấp sẽ cung ứng hàng theo lịch trình đã định phù hợp với tiến độ sản xuất của công ty);
- ◆ Đảm bảo nguồn hàng vững chắc, kể cả trong trường hợp hàng hóa khan hiếm;
- ◆ Phối hợp cùng các nhà cung cấp đầu tư trang thiết bị, công nghệ mới, đào tạo công nhân, không ngừng cải tiến, nâng cao chất lượng vật tư cung cấp, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động của cả đôi bên.

Nếu xét theo cách quy định thời hạn giao hàng và số lượng hàng giao, thì hợp đồng dài hạn (*Long-term Contract*) có thể chia thành:

CHƯƠNG 3

- ♦ Hợp đồng giao hàng có định kỳ;
- ♦ Hợp đồng giao hàng không định kỳ.

Hợp đồng giao hàng có định kỳ: là hợp đồng quy định rõ thời hạn giao hàng và số lượng hàng giao mỗi lần.

Nếu đã xác định được chính xác tiến độ sản xuất, nhu cầu vật tư, thì nên dùng loại hợp đồng này. Đặc biệt loại hợp đồng giao hàng có định kỳ rất phù hợp với mô hình tổ chức sản xuất JIT.

Hợp đồng giao hàng không định kỳ: Trong một số trường hợp, do chưa thể hoặc không thể lập được kế hoạch sản xuất thật chính xác, do đó không xác định được cụ thể nhu cầu vật tư trong từng thời kỳ, người ta sẽ sử dụng hợp đồng giao hàng không định kỳ.

Có thể có các loại hợp đồng giao hàng không định kỳ như sau:

- Hợp đồng giao hàng không định kỳ có số lượng xác định.
- Hợp đồng theo yêu cầu;
- Hợp đồng giao hàng không định kỳ với số lượng không xác định.

3.6.2. Hợp đồng quốc gia

Đối với những tập đoàn/công ty có nhiều cơ sở sản xuất ở các địa phương khác nhau trong một quốc gia, cùng sử dụng những loại vật tư giống nhau, người ta sẽ tổ chức cung ứng tập trung. Trên cơ sở tổng hợp nhu cầu vật tư của tất cả các cơ sở sản xuất, người ta sẽ ký các hợp đồng cung ứng lớn, nhằm đảm bảo vật tư cho toàn bộ tập đoàn/công ty theo tiến độ đã định.

Kết luận

Để đảm bảo vật tư cho sản xuất liên tục, nhịp nhàng, mỗi tổ chức phải thực hiện tốt quy trình nghiệp vụ cung ứng, gồm nhiều bước:

- Xác định nhu cầu vật tư;
- Lựa chọn nhà cung cấp;
- Đàm phán, ký kết hợp đồng cung ứng.
- Tổ chức thực hiện đơn hàng/ hợp đồng;
- Nhập kho vật tư – bảo quản – cung cấp cho các bộ phận có yêu cầu.

Các bước này đều có vai trò quan trọng và có mối quan hệ mật thiết. Hoạt động cung ứng chỉ đạt được kết quả mỹ mãn một khi thực hiện tốt toàn bộ quy trình nêu trên.

Bên cạnh việc thực hiện quy trình chung, mỗi công ty, tùy thuộc vào điều kiện cụ thể của mình, còn phải chú ý xử lý các đơn hàng đặc biệt, như: đơn hàng khẩn, đơn hàng nhỏ, đơn hàng dài hạn, đơn hàng quốc gia... một cách khoa học nhằm mang lại hiệu quả cao cho hoạt động cung ứng.

CHƯƠNG 3

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Chu trình Deming, và khả năng ứng dụng trong hoạt động cung ứng.
2. Trình bày vắn tắt hiểu biết của anh/ chị về quy trình nghiệp vụ cung ứng.
3. Hãy xác định những công việc được nêu trong bảng 3.1 do bộ phận nào thực hiện? Những cải tiến có thể thực hiện khi tiến hành công việc đó?
4. Trình bày những công việc cần làm để xác định được nhu cầu vật tư cần mua?
5. Trình bày những công việc cần làm để lựa chọn nhà cung cấp tiềm năng?
6. Hợp đồng cung ứng cần có những nội dung gì?
7. Lập đơn đặt hàng.
8. Nội dung của hợp đồng nhập khẩu vật tư?
9. Những việc cần làm để tổ chức thực hiện hợp đồng cung ứng?
10. Hồ sơ của phòng cung ứng thường gồm các loại sổ sách, chứng từ nào?
11. Những điểm cần lưu ý khi xử lý các đơn hàng khẩn?
12. Các phương pháp thường được sử dụng để xử lý các đơn hàng nhỏ?
13. Các loại hợp đồng cung ứng đặc biệt và lợi ích của chúng?

Bảng 3.1

Số TT	Công việc	Bộ phận sử dụng	Bộ phận tổng hợp	Bộ phận thu mua	Bộ phận kho	Bộ phận giao nhận	Bộ phận kế toán	Nhà cung cấp
1	Xác định nhu cầu, lập phiếu yêu cầu/MRP							
2	Tổng hợp nhu cầu							
3	Kiểm tra tồn kho							
4	Xác định lượng vật tư cần mua							
5	Lựa chọn nhà cung cấp							
6	Lập đơn hàng							
7	Đàm phán với nhà cung cấp.							
8	Soạn thảo, ký kết hợp đồng							
9	Nhà cung cấp giao hàng							
10	Nhận hàng							
11	Kiểm tra hóa đơn, chứng từ							
12	Kiểm tra hàng hóa							
13	Nhập kho							
14	Thanh toán							
15	Cấp phát cho các bộ phận có nhu cầu							

Chương 4

MUA SẮM TRANG THIẾT BỊ SẢN XUẤT

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Đặc điểm của mua sắm trang thiết bị sản xuất.**
- 2. Phân tích chi phí vòng đời.**
- 3. Những điểm cần lưu ý trong quá trình mua sắm trang thiết bị.**
- 4. Vai trò của bộ phận cung ứng trong mua sắm trang thiết bị.**
- 5. Mua sắm thiết bị đã qua sử dụng.**
- 6. Thuê mua thiết bị.**

CHƯƠNG 4

4.1. Đặc điểm của mua sắm trang thiết bị sản xuất

Thiết bị bao gồm: máy móc (máy cái, máy con), dây chuyền sản xuất, nhà xưởng, phương tiện vận tải... thường có giá trị lớn, thời gian sử dụng lâu dài; thiết bị có thể là mới hoặc cũng có thể đã qua sử dụng; thiết bị có thể là thiết bị chuyên dùng hoặc thiết bị thông thường. Nhưng dù thuộc loại nào chăng nữa thì thiết bị cũng có chung đặc điểm: giá trị lớn, cấu tạo phức tạp và có tính chuyên sâu, nên khi mua sắm thiết bị đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa các cán bộ kỹ thuật – những người am tường về thiết bị – của bên bán và bên mua, và cần lưu ý các đặc điểm sau:

4.1.1. Việc mua sắm diễn ra không thường xuyên

Thường vài năm mới diễn ra một lần. Người ta chỉ mua thiết bị khi thiết bị đang dùng bị hư hỏng hoặc để đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất. Thiết bị mới mua về, không dễ dàng sử dụng đem lại hiệu quả ngay được, mà thường phải qua quá trình đào tạo, huấn luyện kỹ lưỡng. Hơn thế nữa, phần lớn việc mua sắm thiết bị phục vụ sản xuất đòi hỏi phải có thời gian chờ đợi. Chỉ có những thiết bị thông dụng, được tiêu chuẩn hóa là có thể mua ngay – bán ngay; Còn những thiết bị chuyên dùng được sử dụng trong các điều kiện đặc biệt, thì đều đòi hỏi phải có thời gian chờ đợi để nhà cung cấp sản xuất thiết bị (hoặc một số bộ phận của thiết bị); Thời gian chờ đợi này thường là hàng tháng, thậm chí hàng năm. Ví dụ: để có thể cung cấp một tua bin hơi nước loại lớn, thì thời gian từ lúc đàm phán cho đến khi thực hiện xong hợp đồng là vài năm.

Vì vậy, việc mua sắm thiết bị đòi hỏi phải có sự chuẩn bị chu đáo, kỹ lưỡng đặc biệt.

4.1.2. Thực chất và mức độ chi tiêu cho mua sắm thiết bị sản xuất

Việc chi tiền quỹ của công ty để mua sắm trang thiết bị sản xuất là một khoản đầu tư. Nếu được mua một cách sáng suốt và vận hành có hiệu quả, trang thiết bị sản xuất sẽ tạo ra lợi nhuận cho chủ sở hữu. Vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí sản xuất nên việc lựa chọn các trang thiết bị sản xuất chính cần được sự quan tâm rất lớn của cấp lãnh đạo.

Mặc dù giá cả các trang thiết bị sản xuất rất khác nhau, việc mua sắm phần lớn các thiết bị chính đều cần chi một khoản tiền lớn. Tuy nhiên, giá mua một thiết bị thường không quan trọng bằng các yếu tố chi phí khác. Vì một cái máy thường được sử dụng trong mười năm hay hơn nữa, nên tổng chi phí vận hành và bảo dưỡng trong suốt đời sống của nó có khi còn lớn hơn chi phí ban đầu cho nó nhiều. Vì vậy, *tổng chi phí trong đời sống* của máy, cân đối với năng suất của nó, là yếu tố chi phí quan trọng hàng đầu.¹ Ước tính chi phí vận hành và bảo dưỡng cho những năm tới thật không dễ; thường thì những chi phí đó thay đổi từ năm này qua năm khác. Do đó, những cuộc thảo luận về việc lựa chọn giữa một số máy khác nhau thường xoay quanh việc liệu các ước tính chi phí cụ thể đã thật chính xác chưa.

Việc lựa chọn thời điểm mua trang thiết bị sản xuất thường thể hiện tình trạng nghịch lý. Thường thì khả năng cung cấp,

¹ Kiểu phân tích này thường được gọi là phân tích chi phí vòng đời. Tên gọi và khái niệm này khởi đầu được đưa ra và phát triển việc mua hàng trong quân đội. Sau đó, khái niệm này được chấp nhận trong lĩnh vực công nghiệp và ngày nay nó được sử dụng ở hầu hết các ngành công nghiệp. Đề tài này sẽ được phân tích ngắn gọn, nhưng chi tiết hơn ở phần sau.

CHƯƠNG 4

nói chung, của các nhà sản xuất trang thiết bị máy móc không điều chỉnh nhanh chóng được theo sự thay đổi mức cầu. Vì phần lớn việc mua sắm trang thiết bị sản xuất của các công ty diễn ra tương đối không thường xuyên và thường có thể bị hoãn lại, nên các nhà sản xuất tư liệu sản xuất công nghiệp thường thấy công việc kinh doanh của mình như kiểu “lúc no lúc đói”. Khi công việc kinh doanh của khách hàng tiềm năng tốt đẹp thì cần có thêm thiết bị sản xuất để thỏa mãn nhu cầu tăng thêm của khách hàng. Nhưng vì các khách hàng khác cũng ở trong tình trạng như vậy, nên người mua thấy giá trang thiết bị sản xuất tăng do thị trường thiếu cung. Ngược lại, khi công việc kinh doanh của người mua đi xuống và không cần thêm thiết bị, thì trang thiết bị sản xuất được cung ứng tràn ngập, thường là với giá giảm.

4.1.3. Xem xét lựa chọn nguồn hàng

Khi mua sắm trang thiết bị sản xuất, việc lựa chọn nhà cung cấp bị chi phối mạnh bởi bốn suy tính sau: (1) các đặc điểm vận hành của thiết bị, (2) các đặc tính kỹ thuật của thiết bị, bao gồm cả tính tương thích với các thiết bị hiện có, (3) việc phân tích kinh tế tổng hợp, và (4) những suy xét định tính khác nhau.

Đặc điểm vận hành: Đây là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất, vượt xa các yếu tố khác trong việc lựa chọn nhà cung cấp một loại máy sản xuất cụ thể. Một khi người sử dụng và cán bộ kỹ thuật chuyên trách lựa chọn và khẳng định thiết kế và tính năng, chất lượng của thiết bị đáp ứng được yêu cầu, thì sự lựa chọn này mang tính quyết định cao nhất trong các lựa chọn để mua thiết bị.

Cần **lưu ý** rằng: đặc tính thiết kế, tính năng vận hành và chất lượng của cùng một loại thiết bị có thể khác xa nhau khi so sánh thiết bị của các nhà cung cấp khác nhau, đối với các thiết bị chuyên dụng thì điều này lại càng thể hiện rõ nét hơn. Đặc điểm này dẫn đến việc phải hết sức thận trọng khi chọn nguồn cung ứng.

Các đặc tính kỹ thuật: Liên quan chặt chẽ với đặc điểm vận hành của thiết bị là các đặc tính kỹ thuật của nó. *Các đặc tính đó phải tương thích với các thiết bị, quy trình và cách bố trí sản xuất sẵn có của người mua*; chúng còn phải theo đúng các tiêu chuẩn do các cơ quan nhà nước như là Cơ quan An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp và Cơ quan Bảo vệ Môi trường thiết lập. Một số vấn đề kỹ thuật cần được xem xét gồm:

- ✓ *Khả năng thực hiện quy trình đặc thù:* Hoạt động có tương thích với các máy hiện có và do đó giảm thiểu được vấn đề kết nối trong quy trình không? Việc sử dụng máy mới có sản sinh ra những vấn đề mất cân đối công suất hay không?
- ✓ *Kích thước:* Máy có đặt vừa mặt bằng hiện có không? Nó có thể gắn với các cấu kiện hỗ trợ hiện có mà không gặp khó khăn gì không?
- ✓ *Tính linh hoạt:* Thiết bị có thể dịch chuyển và đặt sang chỗ khác mà không quá khó khăn không?
- ✓ *Nhu cầu năng lượng:* Có thể sử dụng nguồn cung cấp năng lượng sẵn có không?
- ✓ *Bảo dưỡng:* Chỗ tra dầu nhờn và các cơ cấu điều chỉnh có nằm ở những vị trí thông thường không? Có đòi hỏi công

CHƯƠNG 4

việc bảo dưỡng đặc biệt nào mà không thể thực hiện được bằng các chương trình bảo dưỡng hiện có không?

- ✓ *Các đặc tính an toàn:* Máy có bất kỳ đặc điểm nào thiếu an toàn không? Nó có đạt các tiêu chuẩn của Cơ quan An toàn và Sức khỏe Nghề nghiệp không, và mức độ an toàn chung của nó có so được với các thiết bị hiện có không?
- ✓ *Tính chất ô nhiễm:* Thiết bị có thực hiện theo đúng các yêu cầu của Cơ quan Bảo vệ Môi trường về mức độ gây ô nhiễm và độ ô nhiễm của chất thải không?

Những câu hỏi chung cần được trả lời là: Thiết bị đó ăn khớp với quá trình sản xuất hiện có như thế nào? Có cần nhiều những thay đổi tốn kém để làm cho thiết bị thích ứng với hệ thống hiện hữu không?

Phân tích kinh tế: Sau khi đã xác định được một số máy móc thiết bị có thể chấp nhận được, sẽ thực hiện việc đánh giá các giá trị tương đối của chúng. Đây là một công việc phức tạp. Việc phân tích các phương án lựa chọn dây chuyền sản xuất chính bao gồm phân tích kinh tế so sánh giữa các máy mới có tiềm năng và cả so sánh từng máy đó với phương án sử dụng thiết bị hiện hữu trong dây chuyền sản xuất. Trong mọi trường hợp, việc phân tích mỗi máy phải liên kết được tổng chi phí đời sống dự kiến với tổng công suất dự kiến của nó. Thông thường nhất thì phân tích chi phí được thực hiện bằng cách sử dụng kỹ thuật *phân tích chi phí vòng đời* (xem chi tiết ở phần sau). Để phân tích kinh tế người ta thường sử dụng phương pháp hoàn vốn, tỷ suất thu hồi nội bộ, hiện giá thuần...

Dù có nhiều hạn chế nghiêm trọng, phương pháp *hoàn vốn* vẫn còn được sử dụng rộng rãi trong toàn bộ nền công nghiệp

Mỹ. Như tên gọi của nó cho thấy, mục tiêu của phân tích hoàn vốn là xác định số năm mà máy móc cần hoàn lại giá trị của nó bằng tiền lãi tăng thêm, được tạo ra bởi sự tăng mức hiệu quả của dây chuyền sản xuất nhờ sử dụng máy đó. Đây là một biện pháp hữu dụng để đánh giá dự định mua thiết bị dưới góc độ tình trạng thanh khoản của công ty. Tuy nhiên, nó phải được đi cùng với dòng tiền mặt đã chiết khấu - biện pháp cơ bản cho thấy bức tranh hoàn hảo hơn về tổng khả năng sinh lợi trong toàn bộ đời sống của thiết bị đầu tư. *Tỷ suất thu hồi được hiệu chỉnh theo thời gian* trên việc đầu tư là một trong những kỹ thuật được một số công ty lựa chọn sử dụng. *Phương pháp hiện giá thuần* là một trong số một các phương pháp tiếp cận được sử dụng rộng rãi khác¹.

Phân tích kinh tế có vai trò rất quan trọng, vì vậy trước khi mua thiết bị luôn phải lập dự án, trong dự án đó có chương phân tích kinh tế.

Các suy xét định tính: Khi tiến hành mua sắm bất cứ thứ gì, một số các yếu tố định tính liên quan đến các nhà cung cấp tiềm năng thật quan trọng. Tuy nhiên, không phải tất cả những yếu tố tác động trong lựa chọn nguồn cung ứng nguyên vật liệu sản xuất cũng có mức độ quan trọng ngang bằng với khi lựa chọn nguồn cung ứng trang thiết bị sản xuất. Việc mua sắm trang thiết bị sản xuất đòi hỏi phải có một mối liên hệ hợp tác kiểu khác giữa người mua và người bán. Trước hết, điều quan trọng là nhà cung cấp phải sẵn lòng làm việc cùng cán bộ kỹ thuật của bên mua để bảo đảm trang thiết bị thật phù hợp với nhu cầu của dây chuyền sản xuất. Sau khi mua, người mua có khi còn cần được giúp đỡ trong việc lắp đặt,

¹ Độc giả có quan tâm đến vấn đề này, có thể tham khảo thêm ở các môn học "Thẩm định dự án đầu tư", "Đầu tư, liên doanh và chuyển giao công nghệ".

CHƯƠNG 4

khởi động, điều chỉnh... Trong thực tế, việc điều chỉnh hay chỉnh kích cỡ có thể là nhu cầu thường xuyên tùy thuộc vào kiểu thiết bị và khả năng nội bộ của bên mua.

Một ngày nào đó trong tương lai, người mua cũng có thể yêu cầu điều chỉnh bảo hành. Đặc biệt quan trọng là việc đánh giá chính sách và sự hợp tác của nhà cung cấp liên quan tới việc cung cấp các bộ phận thay thế và dịch vụ cho thiết bị, nhất là sau này khi thiết bị được thay thế bởi một mẫu mã mới. Các yếu tố này làm thành một nhóm các vấn đề định tính mà người mua cần cân nhắc tới khi ra quyết định mua trang thiết bị sản xuất để đặt ra những yêu cầu cụ thể cho từng trường hợp. Nói chung, người mua trang thiết bị thường xem xét, đánh giá đối tác kỹ lưỡng hơn trường hợp mua nguyên vật liệu.

Một nhóm các suy xét định tính khác mà người mua trang thiết bị sản xuất phải cân nhắc là các suy xét cho thấy khả năng của nhà cung cấp sản xuất được các thiết bị đáng tin cậy hoạt động đúng với đặc điểm kỹ thuật quy định. Điều đó có nghĩa là rõ ràng việc đánh giá các khả năng về kỹ thuật và sản xuất của nhà cung cấp là cần thiết. Tùy theo yêu cầu của từng trường hợp, một người mua hàng sáng suốt sẽ sử dụng các phương pháp và các cán bộ khác nhau để thực hiện công việc đánh giá đó, bao gồm cả việc thăm quan nhà máy và các cuộc thảo luận về mặt kỹ thuật với các cán bộ của bên cung cấp. Tuy nhiên, người mua không nên bỏ qua một kỹ thuật đơn giản để điều tra danh tiếng của nhà cung cấp - thông qua các khách hàng hiện hữu. Đó là một nguồn thông tin vô giá lại dễ dàng thu thập được.

Nói chung, các suy xét định tính không đóng vai trò tiên quyết trong việc lựa chọn nhà cung cấp trang thiết bị sản

xuất. Chúng thường được xem xét ở những phân tích cuối cùng sau khi đã cân nhắc các yếu tố chính yếu. Các yếu tố định tính chỉ là những yếu tố phụ thêm, bằng cách này hay cách khác, giúp cho việc cân nhắc giữa một số nhà cung cấp tiềm năng để lựa chọn được nhà cung cấp sáng giá nhất.

4.1.4. Phối hợp lựa chọn trang thiết bị

Giờ đây chắc đã rõ là việc lựa chọn trang thiết bị sản xuất cuối cùng phải được tất cả các phòng ban có sự quan tâm chính đáng đến quyết định mua hàng cùng phối hợp thực hiện. Để quá trình đó được thuận tiện, các công ty lớn thường sử dụng một tổ mua hàng bao gồm các đại diện từ bộ phận sản xuất, kỹ thuật thiết kế, kỹ thuật máy, tài chính, quản trị mua hàng và cung ứng, tùy thuộc vào tính chất của việc mua hàng. Ở các công ty nhỏ hơn, sự phối hợp đó có thể đạt được một cách giản đơn hơn bằng một loạt những cuộc họp giữa những cán bộ phòng, ban chức năng thích hợp; trong trường hợp đó, bộ phận mua trang thiết bị sản xuất thường đóng vai trò phối hợp hay chủ trì. Trong bất cứ trường hợp nào thì thường là một cán bộ lãnh đạo cấp cao sẽ ra quyết định mua hàng cuối cùng dựa trên những đề nghị của nhóm cán bộ liên phòng ban đó bởi vì trang thiết bị sản xuất là việc đầu tư dài hạn.

Vì người quản lý sản xuất chịu trách nhiệm về tính hiệu quả của toàn bộ quá trình sản xuất, nên một cách hợp lô-gic thì các quan điểm của họ có sức nặng lớn trong việc lựa chọn trang thiết bị sản xuất. Cũng cần phải nhớ là không nên bỏ qua tầm quan trọng của yếu tố con người. Không chỉ nhà quản trị mua hàng và cung ứng nhận ra rằng: quyết định mua hàng có ảnh hưởng trực tiếp đến người đứng đầu bộ phận nơi sẽ sử

CHƯƠNG 4

dụng trang thiết bị, nên việc chấp nhận một cách nhiệt tình hay miễn cưỡng của họ sẽ gây tác động trực tiếp lên hiệu suất sử dụng thiết bị trong thực tế! Do đó, người quản lý sản xuất cũng nên lựa chọn cẩn thận để có được người giám sát thích hợp trong việc ra quyết định. Vì những lý do nêu trên, rõ ràng là những đóng góp về mặt kỹ thuật của các đại diện bộ phận kỹ thuật thiết kế và kỹ thuật máy là những ý kiến quan trọng.

Bộ phận tài chính có ba mối quan tâm hàng đầu trong việc mua và thuê trang thiết bị sản xuất. Thứ nhất là bộ phận này luôn quản lý ngân sách vốn của công ty, do đó họ liên quan đến việc phân bổ quỹ cho việc mua hàng được đề xuất. Nếu trong ngân sách đã có một khoản dành cho trang thiết bị đó thì mọi việc đều tốt đẹp, nếu không thì phải giải quyết vấn đề ưu tiên. Thứ hai là bộ phận tài chính có trách nhiệm quyết định cấp tiền cho việc mua hàng đó như thế nào. Có đủ tiền mặt không? Có thể thu xếp vay dài hạn không? Có cần thiết phải tăng vốn bằng cách phát hành cổ phiếu không? Với những đợt mua hàng lớn, trả lời cho những câu hỏi đó đều quy về các quyết định tài chính. Thứ ba là bộ phận tài chính phải xem xét và đánh giá các phân tích kinh tế của các loại máy và những cách thuê máy tiềm năng khác nhau. Ở một số công ty, bộ phận tài chính thực hiện những phân tích đầu tiên; ở những công ty khác thì lại được thực hiện bởi bộ phận kỹ thuật hay bộ phận mua hàng. Trong bất kỳ trường hợp nào, bộ phận tài chính thường quản lý các hoạt động đó trong mối liên quan với trách nhiệm sắp đặt ngân sách vốn của họ.

Sau khi các phân tích về kỹ thuật và kinh tế hoàn tất, nhóm mua hàng sẽ nêu và đánh giá các yếu tố định tính có liên quan tới quyết định mua hàng. Sau khi nhà cung cấp được

chọn, bộ phận mua hàng sẽ phụ trách việc đàm phán và thực hiện trách nhiệm mua hàng thông thường.

4.2. Phân tích chi phí vòng đời

Giá cả của một thiết bị sản xuất mới có tầm quan trọng như thế nào? Câu trả lời là còn tùy. Điều đó phụ thuộc vào một loạt các yếu tố rất khác nhau trong thiết kế và sử dụng thiết bị cũng như thời gian phục vụ của thiết bị (gắn liền với các yếu tố lạm phát kinh tế khác). Thêm vào chi phí ban đầu để nhận được hàng, tổng chi phí đối với chủ sở hữu thiết bị bao gồm các chi phí liên quan đến lắp đặt, điều chỉnh và kiểm tra kích cỡ, năng lượng và lao động cho sản xuất, bảo dưỡng định kỳ, đại tu, thời gian chết và việc chuyển nhượng sau cùng của máy xảy ra sau đó (chi phí được trừ đi hay giá trị còn lại). Theo kinh nghiệm đơn thuần thì ngày nay trong các ngành công nghiệp, chi phí để nhận được một thiết bị sản xuất ít khi vượt quá 50% của tổng chi phí cuối cùng cho việc sở hữu tài sản - và nói chung là nó thấp hơn rất nhiều¹.

Giá cả của bất cứ thứ gì mà ta mua đều là quan trọng. Nhưng trong trường hợp trang thiết bị sản xuất, nó thường ít quan trọng hơn là tổng của tất cả các chi phí *tiếp theo* cuối cùng có gắn với việc mua hàng, đặc biệt là nếu thiết bị được dự kiến sẽ có đời sống tương đối dài. Trong bất kỳ trường hợp nào, yêu cầu quan trọng trong việc mua sắm trang thiết bị sản xuất là tiến hành phân tích chi phí vòng đời để đặt tất cả các

¹ Các nhà nghiên cứu Michael Leenders và Harold Fearon tìm ra rằng phần lớn các thiết bị công nghiệp nằm trong khoảng 20 – 60%; Leenders, Fearon, và England. Quản trị mua hàng và vật tư, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1993, trang 574.

CHƯƠNG 4

yếu tố chi phí vào đúng vị trí của chúng. Không có gì là lạ, khi chi phí vận hành và bảo dưỡng của một loại máy rẻ hơn lại cao hơn rất nhiều so với chi phí tương tự cho loại máy đắt tiền, thì mua loại máy đắt tiền sẽ có lợi hơn.

Về mặt nhận thức, khái niệm chi phí vòng đời thật đơn giản. Nó nhằm xác định tổng chi phí để thực hiện chức năng định trước trong đời sống hữu dụng của thiết bị thực hiện chức năng đó. Nó tập trung vào tổng chi phí sở hữu hơn là vào giá cả ban đầu.

Tuy nhiên, trong thực tế, khái niệm này thường không dễ áp dụng. Một loạt các chi phí dự tính không biết chắc được, nhiều chi phí sẽ xuất hiện trong tương lai, và nhiều chi phí lại được dựa trên các ước tính về tỉ lệ lao động, chi phí năng lượng và thời gian chết cần có trong quá trình bảo dưỡng và đại tu. Mức độ có thể ước tính được chính xác các chi phí này phụ thuộc vào ba yếu tố: (1) kinh nghiệm và sự tinh vi của nhà chế tạo khi dự kiến hoạt động của mình, (2) kinh nghiệm của tổ chức mua hàng đối với dạng thiết bị tương tự, và (3) sự thông tuệ của nhóm dự báo kinh tế của bên mua.

Dù có những khó khăn thực tế, trong hầu hết các trường hợp các tổ chức sử dụng khái niệm chi phí vòng đời đều học được cách thực hiện những ước tính cần có với một mức độ chính xác có thể chấp nhận được. Các bước tiến hành việc phân tích chi phí vòng đời được tóm tắt như sau:

1. Xác định chu kỳ vận hành của thiết bị - kiểu vận hành, bảo dưỡng định kỳ, đại tu, thứ tự công việc... nêu chi tiết việc máy móc hoạt động ra sao và phải làm những gì trong mỗi giai đoạn của chu kỳ.

2. Xác định và lượng hóa các yếu tố ảnh hưởng đến chi phí - tiêu thụ năng lượng và tỉ lệ ở các mức độ hoạt động khác nhau, nhu cầu và tỉ lệ lao động, nhu cầu và tỉ lệ bảo dưỡng, thời gian trung bình giữa những lần hư hỏng, thời gian giữa những lần đại tu, chi phí trung bình cho thời gian chết...
3. Tính toán tất cả các chi phí theo tỉ lệ và giá cả hiện hành.
4. *Đưa các chi phí vào những thời điểm cụ thể mà nó sẽ xuất hiện trong tương lai, điều chỉnh theo mức lạm phát hay giảm phát dự kiến, xem xét giá trị còn lại ước tính, và hoàn chỉnh ma trận chi phí vòng đời.*
5. *Chiết khấu tất cả các chi phí và lợi ích trong tương lai về hiện giá của chúng.*
6. Cộng tất cả các chi phí và lợi ích để có tổng chi phí vòng đời dưới dạng *hiện giá*.

Công thức tổng quát để thực hiện các tính toán nêu trong các bước 5 và 6 là¹:

$$TCO = (A) + (NPV \sum_{i=1}^n C_i) - NPV S_n$$

trong đó:

TCO = tổng chi phí sở hữu

A = chi phí để nhận được hàng

NPV = hiện giá thuần

C_i = tổng chi phí vận hành xuất hiện trong năm thứ i

S_n = giá trị còn lại ở năm n

¹ Marvin R. Fischer, "Mua tài sản cố định", *Sách hướng dẫn mua hàng*, McGraw-Hill Inc., New York, 1992, chương 22, trang 661.

CHƯƠNG 4

4.3. Những điểm cần lưu ý trong quá trình mua sắm trang thiết bị

Giờ đây, những khác biệt chính giữa mua sắm trang thiết bị sản xuất và mua sắm nguyên vật liệu sản xuất đã được xác định và phân tích. Trong phần này toàn bộ trình tự mua sắm sẽ được phác thảo một cách ngắn gọn để thấy được những khác biệt đó nằm trong kế hoạch chung như thế nào.

1. Trong hơn 75% số lần mua sắm trang thiết bị sản xuất, việc nhận biết nhu cầu về trang thiết bị xuất phát từ bộ phận sử dụng trang thiết bị. Thông thường thì đó là một trong những bộ phận sản xuất trực tiếp hay từ ban lãnh đạo của bộ phận sản xuất.

2. Nhu cầu về trang thiết bị sản xuất ít khi là tuyệt đối, việc mua sắm luôn có thể bị hoãn lại cho tới khi các điều kiện mua sắm trở nên thuận lợi. Dù ngay từ đầu có thể đã có lệnh mua thiết bị, nhưng thường thì vào lúc đó mục đích chỉ là thu thập các thông tin chung về thiết bị được nói đến chứ không phải là mua ngay lập tức. Do đó bộ phận mua và cung ứng hàng sẽ tìm các tài liệu giới thiệu chung về việc bán hàng, tình hình hoạt động của các doanh nghiệp, cùng với giá cả tương đối và các thông tin về điều kiện giao hàng.

3. Bộ phận sử dụng thiết bị sẽ nghiên cứu các thông tin sơ bộ mà bộ phận mua hàng thu thập được và xác định phương án khả thi để tiến hành tiếp công việc.

4. Nếu quyết định là khẳng định việc mua hàng, một tổ mua hàng có thể được thành lập. Sau đó, các đặc tính kỹ thuật cụ thể cần được bộ phận sử dụng thiết bị và bộ phận sản xuất cùng phối hợp đưa ra dựa trên những thông tin ban đầu từ bộ phận mua hàng. Các đặc tính kỹ thuật phải nêu được thật rõ

ràng mẫu mã, yêu cầu kỹ thuật hay các tính năng hoạt động cần có cho tình trạng hoạt động hiện tại.

Theo quy luật thì người sử dụng cần thảo luận về các khía cạnh khác nhau của thiết bị với đại diện của nhà sản xuất. Kỹ sư bán hàng của nhà sản xuất thường có thể đưa ra những gợi ý có giá trị về việc sử dụng thiết bị của công ty mình trong tình hình cụ thể của người sử dụng. Hơn nữa trong trường hợp việc ứng dụng phức tạp, kỹ sư bán hàng thường đề nghị mở lớp học về kỹ thuật như là một dịch vụ cung cấp cho người mua. Công việc này thường do người được chỉ định đi mua hàng sắp đặt.

5. Khi việc nghiên cứu tìm hiểu hoàn tất và các đặc tính kỹ thuật được xác định, bộ phận quản lý mua hàng và cung ứng có thể thực hiện một trong hai tiến trình hành động tùy thuộc vào loại thiết bị sẽ mua.

Nếu có thể được, người mua thường sắp đặt một cuộc trưng bày các sản phẩm của những nhà cung cấp được lựa chọn tại cơ sở của mình với sự có mặt của cả hai bên. Mục đích là để cho người sử dụng thiết bị và các thành viên trong tổ mua hàng có cơ hội so sánh kiểm định tận mắt. Dựa trên kết quả so sánh hoạt động của các máy đó, tổ mua hàng sẽ lập ra một danh sách các máy móc thiết bị có thể chấp nhận được và những nhà cung cấp tiềm năng. Tiếp theo, bộ phận mua hàng yêu cầu các nhà cung cấp được chọn đưa ra những đề nghị chính thức. Cách làm này rất tốt khi ta mua các sản phẩm tiêu chuẩn có thể vận chuyển được dễ dàng. Cũng có khi thứ tự của công việc trình bày và đấu thầu có thể được đổi chỗ cho nhau để cho việc trình bày được gọn nhẹ hơn và có trọng tâm hơn, ngay cả khi vấn đề tính thực tiễn hay chiến lược mua hàng giữ vị trí ưu tiên trong cách làm này.

CHƯƠNG 4

Khi việc trưng bày tại chỗ thiết bị muốn mua không thể thực hiện được - các thiết bị như máy tính lớn, lò sấy công nghiệp và các máy theo thiết kế của khách hàng - bộ phận mua hàng sẽ tiến hành một tiến trình hành động khác. Trong trường hợp này, sử dụng đấu thầu qua hai bước có thể là một cách tốt. Trước tiên là yêu cầu đưa ra các đề xuất kỹ thuật. Sau khi xác định được những người bỏ thầu có sức hấp dẫn nhất, tổ mua hàng thường đi tham quan cơ sở của các nhà cung cấp có tiềm năng được chọn để nói chuyện với các cán bộ kỹ thuật và quản lý thích hợp, đồng thời xem xét những loại thiết bị tương tự đang hoạt động tại cơ sở của nhà cung cấp. Tiếp theo, phạm vi mời thầu có thể được thu hẹp hơn nữa và đề nghị giá bỏ thầu lần cuối được yêu cầu đưa ra. Trong trường hợp chỉ có một hoặc hai nhà cung cấp có thể sản xuất ra loại máy có thể chấp nhận được, người mua yêu cầu chào giá cạnh tranh trước khi quyết định tiến hành đàm phán để mua hàng.

6. Ở giai đoạn này, việc phân tích kinh tế cho những lựa chọn khả thi khác nhau được tiến hành. Việc phân tích có thể do bất cứ bộ phận nào đã được nói đến ở trên tiến hành. Thông thường thì nó được thực hiện bởi bộ phận mua hàng hay bộ phận tài chính dựa trên cơ sở các thông tin về hoạt động, kỹ thuật và chi phí do các bộ phận kỹ thuật, sử dụng thiết bị và mua hàng cung cấp.

7. Giờ đây các dữ kiện cần có đã sẵn sàng cho việc đánh giá. Trong những tổ chức công ty lớn việc này do tổ mua hàng thực hiện. Trong các công ty nhỏ hơn, việc này do các bộ phận tham gia quyết định thực hiện một cách không chính thức. Kết quả cuối cùng của việc đánh giá phải là việc chuẩn bị viết một bản báo cáo biện minh cho đề xuất mua một máy nào đó. Trong bản báo cáo phải diễn đạt được máy sẽ được sử

dụng ở đâu và như thế nào. tại sao lại cần nó, và các số liệu ước tính trong việc sử dụng và đời sống của máy như thế nào. Ngoài ra, còn phải có cả các số liệu về chi phí cho hoạt động hiện hữu và cho một số lựa chọn thay thế được xem xét. Phần cuối của bản báo cáo phải là các tính toán tài chính liên quan đến tỉ suất lợi nhuận của đầu tư (hay một chỉ tiêu về tính sinh lợi tương tự khác), cùng với các nhận xét định tính của những người tham gia.

8. Bản báo cáo được nộp cho lãnh đạo cấp cao để ra quyết định.

9. Nếu báo cáo được duyệt, bộ phận mua hàng sẽ tiến hành thực hiện mua hàng.

4.4. Vai trò của bộ phận cung ứng trong mua sắm trang thiết bị

Trên đây chúng ta đã thấy rõ được trong quá trình mua sắm trang thiết bị phục vụ sản xuất bộ phận mua hàng có một vai trò hoàn toàn khác biệt so với khi mua sắm nguyên vật liệu. Khi mua trang thiết bị sản xuất, bộ phận mua hàng/cung ứng chủ yếu đóng vai trò hỗ trợ, như: thu thập thông tin, điều phối công việc, cố vấn mua hàng cho lãnh đạo và cuối cùng là đàm phán, soạn thảo và tổ chức thực hiện hợp đồng cung ứng.

4.4.1. Thu thập, cung cấp thông tin

Có thể nói, không có bộ phận nào có vị thế tốt hơn bộ phận mua hàng/cung ứng trong việc theo sát với sự phát triển chung trong những ngành công nghiệp sản xuất thiết bị chủ yếu. Thông qua việc tiếp xúc hàng ngày với những người bán hàng cùng các tài liệu về thương mại luôn được cập nhật kịp

CHƯƠNG 4

thời, những nhân viên mua hàng lanh lợi lọc ra được một lượng thông tin đáng kể có giá trị cho lãnh đạo các bộ phận sản xuất. Trong các công ty lớn, một nhân viên mua hàng có khi chỉ chuyên mua các máy móc, thiết bị sản xuất. Công việc của người nhân viên này được đánh giá là tốt, một khi anh ta liên tục theo dõi và báo cáo kịp thời cho các vị lãnh đạo có liên quan về tình hình và những bước phát triển mới của thị trường thiết bị sản xuất.

Khi có yêu cầu mua thiết bị, việc xác định các nhà cung cấp đủ khả năng và tìm ra các thông tin cần thiết đáp ứng yêu cầu của người sử dụng thiết bị, để tiến hành phân tích sơ bộ, đương nhiên là trách nhiệm của bộ phận cung ứng. Ví dụ như khi trưởng phòng kiểm định chất lượng muốn mua một kính hiển vi. Với kiến thức về thị trường của mình, cán bộ phụ trách mua trang thiết bị sản xuất có thể dễ dàng kiếm được các số liệu cơ bản cần thiết để phân tích. Hơn nữa, một cán bộ mua hàng giỏi còn phải có khả năng sắp đặt được một cuộc trưng bày các mẫu hàng cạnh tranh chủ yếu để cán bộ kiểm định chất lượng có thể kiểm tra và so sánh chúng.

4.4.2. Dịch vụ kết nối

Trong khi nghiên cứu các thiết bị của những nhà chế tạo khác nhau, người lãnh đạo bộ phận sản xuất thường thấy mình có lợi thế để thảo luận về các chi tiết kỹ thuật với đại diện của nhà chế tạo máy. Theo thông lệ (và đó là một thông lệ hợp lý) thì một cán bộ mua hàng có đủ năng lực sẽ là người trung gian trong việc sắp đặt những cuộc gặp gỡ giữa các nhà cung cấp có tiềm năng và các bộ phận sản xuất. Và thông thường, cán bộ phụ trách mua trang thiết bị sản xuất phải có mặt trong những cuộc họp đó, hoặc ít nhất là phải được thông báo

về những tiến triển quan trọng trong cuộc họp. Trách nhiệm của họ là phải bảo đảm rằng các bộ phận chức năng không đưa ra những cam kết vội vàng, nếu cán bộ phụ trách mua hàng thực hiện vai trò của mình một cách có hiệu quả thì lúc nào họ cũng phải biết rõ diễn tiến của các cuộc đàm phán.

Như đã trình bày, trong các cuộc thảo luận sơ bộ để mua sắm trang thiết bị, kỹ sư bán hàng của nhà chế tạo có thể đề nghị tổ chức hướng dẫn sử dụng thiết bị trước khi đưa ra đề nghị bán hàng chính thức dưới dạng dịch vụ cung cấp cho tổ chức công ty mua hàng. Người bán hàng trong *một số ngành công nghiệp* thường mở lớp tập huấn kỹ thuật sơ bộ như là một phần trong nỗ lực bán hàng thường xuyên của họ. Cả hai bên đều nhận thấy rằng sự tham gia đó của nhà cung cấp là hoàn toàn tự nguyện và các chi phí liên quan là những chi phí được tính trong chi phí để thúc đẩy bán hàng. Giá bán trong các ngành công nghiệp chế tạo máy thường được xây dựng theo nguyên tắc: doanh thu từ những lần bán hàng thành công trang trải được hết các chi phí cho những trường hợp khi những nỗ lực trước bán hàng không dẫn tới việc bán được hàng. Nhưng trong thực tế cũng có một số trường hợp, chi phí cho những lớp tập huấn trước bán hàng không được tính đủ hết trong giá bán. Vì vậy, các cán bộ mua hàng chuyên nghiệp cần luôn thận trọng khi chấp nhận những dịch vụ kỹ thuật trước bán hàng. Người mua tất nhiên là muốn có mọi sự trợ giúp có thể có được. Nhưng trong một số trường hợp các cuộc tập huấn kỹ thuật trước bán hàng có thể dẫn đến các chi phí vượt trội và đặt người mua vào thế phải có nghĩa vụ với người bán. Một cán bộ mua hàng khôn ngoan sẽ tránh những nghĩa vụ kiểu đó. Trước khi chấp nhận đề nghị tập huấn kỹ thuật sơ bộ của người bán, người mua cần tìm hiểu xem sẽ

CHƯƠNG 4

phải mất bao nhiêu tiền và xác định xem đề nghị đó có phù hợp với thông lệ trong ngành không. Nếu chi phí vượt quá thông lệ trong ngành - dù cho việc tập huấn thực sự đáng giá - công ty mua hàng phải cân nhắc việc bản thân họ sẽ phải ký hợp đồng và trả tiền cho việc tập huấn. Bằng cách tách riêng việc trả tiền cho lớp tập huấn ra khỏi việc mua máy, người mua bảo đảm được là sẽ không phát sinh ra các nghĩa vụ thiếu sáng suốt.

4.4.3. Đề ra các đặc tính kỹ thuật và đấu thầu

Một trong những lợi thế của việc chính thức lập ra một tổ mua hàng là các hành động để đối phó với những rắc rối khi mua hàng luôn mang *tính hợp tác* hơn. Điều đó có thể rất có ích khi đưa ra các đặc tính kỹ thuật cho thiết bị, đặc biệt là khi cán bộ phụ trách mua hàng thực sự tham gia vào công việc. Một phần của công việc đó là khi các đặc tính kỹ thuật đã gần hoàn chỉnh và chuẩn bị mời thầu, một cán bộ mua hàng giỏi sẽ phải thực hiện vai trò của một nhân viên kiểm định không chính thức. Mặc dù các yêu cầu về kỹ thuật chiếm ưu thế, nhưng cán bộ mua hàng phải cố gắng hết sức sao cho các đặc tính kỹ thuật đó càng được viết ra theo đúng chức năng của chúng càng tốt. Phần đông người sử dụng đều thiên về thích hay không thích một loại thiết bị cụ thể. Chẳng hiếm thấy những phi công chỉ muốn bay trên máy bay McDonnell - Douglas, hay những thợ in tin rằng họ chỉ có thể làm việc tốt trên máy in Micron, hay là những thợ máy tin rằng các công cụ máy hiệu Cincinnati giữ được độ bền chắc chắn nhất. Phải cố gắng để loại trừ những thiên lệch cá nhân đó ra khỏi các đặc tính kỹ thuật. Tính chất của nhiều yêu cầu về trang thiết bị sản xuất đã giới hạn số lượng các nhà cung cấp có thể đặt mua hàng được từ trước rồi. Không nên để số

lượng đó bị giảm hơn nữa vì việc loại trừ một số thiết bị một cách tùy tiện chỉ đơn thuần do định kiến.

Để thực hiện vai trò đó một cách có hiệu quả, cán bộ phụ trách mua hàng phải tham gia hầu hết các cuộc thảo luận về kỹ thuật giữa các cán bộ phòng ban chức năng của công ty và các nhà sản xuất khác nhau, và họ phải có những hiểu biết cơ bản về các vấn đề kỹ thuật có liên quan. Cán bộ phụ trách mua hàng vẫn là một trong những người tham gia thảo luận về các chi tiết kỹ thuật còn nghi vấn. Tuy nhiên, thật trớ trêu là thành công của cán bộ phụ trách mua hàng trong việc này lại ít tùy thuộc vào kiến thức kỹ thuật hơn là kỹ năng thông hiểu và giao tiếp với mọi người. Trong phạm vi những vấn đề về kỹ thuật, cán bộ phụ trách mua hàng không có ưu thế vì họ làm việc cùng với những người chuyên nghiệp trong lĩnh vực này. Vì vậy, về lâu dài phải tập trung cố gắng để *có được sự hợp tác của các cán bộ lãnh đạo kỹ thuật*. Cán bộ mua hàng phải thuyết phục được họ rằng các đặc tính kỹ thuật mang tính chức năng không thiên lệch sẽ mang lại lợi ích tốt nhất cho công ty.

Một khi các đặc tính kỹ thuật đã được xác định, cán bộ mua hàng sẽ chịu trách nhiệm tổ chức trưng bày so sánh và đấu thầu giữa một số lượng vừa phải các nhà cung cấp có đủ khả năng.

4.4.4. Các phân tích định tính

Năng lực của các nhà cung cấp khác nhau dĩ nhiên là không giống nhau. Năng lực đó tới mức độ nào cần được một tổ nghiên cứu cân nhắc kỹ càng để xác định xem sẽ mua máy nào. Bộ phận mua hàng thường tập hợp các thông tin đó về cho cả tổ. Trước hết, cán bộ mua hàng phải xác định xem,

CHƯƠNG 4

thường là với sự trợ giúp của trợ lý kỹ thuật, khả năng về kỹ thuật và sản xuất của nhà cung cấp hiện ở cấp độ nào. Đó là việc vô cùng quan trọng.

Thứ hai là cán bộ mua hàng phải đánh giá *khả năng* và *thiện chí* của nhà cung cấp trong việc cung cấp các dịch vụ kỹ thuật cần thiết trong thời gian lắp đặt và khởi động thiết bị mới. Sự cân nhắc về mặt tài chính này là hết sức quan trọng khi nó liên quan tới các thiết bị phức tạp, đắt tiền như là tuabin, các máy công cụ điều khiển bằng số, bằng chương trình vi tính... Liên quan chặt chẽ với yếu tố này là sự cần thiết huấn luyện vận hành máy. Nhà cung cấp sẽ sẵn lòng cung cấp dịch vụ nào trong lĩnh vực đó?

Một vấn đề quan trọng khác cần xem xét là mức độ đáng tin cậy của nhà cung cấp trong việc bảo hành. Một khi thiết bị đã lắp đặt xong, những vấn đề đột phát ngoài tầm kiểm soát của người mua hàng đôi khi làm gia tăng đáng kể tổng chi phí máy. Cuối cùng là nhà cung cấp có chính sách gì trong việc cung cấp các phụ tùng thay thế? Khi nào thì loại máy sẽ mua bị thay thế bởi mẫu máy mới và khả năng có được các phụ tùng của mẫu máy thế hệ cũ sẽ ra sao? Ví dụ như chính sách của một nhà sản xuất máy bơm là cứ sáu tháng một lần lại sản xuất một lô nhỏ phụ tùng thay thế cho các thiết bị thế hệ cũ. Chính sách sản xuất nửa năm một lần của nhà sản xuất đó cùng với mức tồn kho thấp của họ buộc một số khách hàng phải dự trữ một lượng phụ tùng thay thế chính yếu lớn quá mức. Một cách lựa chọn tốn kém khác cho khách hàng là mạo hiểm chấp nhận sự cố bất thường, có khi làm máy phải ngừng hoạt động đến ba hay bốn tháng để chờ đợt phụ tùng kế tiếp.

Không may là trong thực tế, việc xem xét như vậy thường bị coi nhẹ khi bước đầu lựa chọn thiết bị và chỉ được coi là quan

trọng muộn hơn sau đó. Trách nhiệm của bộ phận quản lý mua hàng và cung ứng là phải đánh giá các nhà cung ứng có tiềm năng thông qua các yếu tố định tính đó và đưa những phân tích đáng chú ý đó ra trước tổ thẩm định để đánh giá được đầy đủ. Sau khi máy đã được mua, một cán bộ mua hàng khôn ngoan sẽ phối hợp chặt chẽ với bộ phận bảo dưỡng để ghi lại và phân tích (từng phần một) quá trình hoạt động của máy. Các số liệu đó sẽ có giá trị trong việc thực hiện những phân tích tương tự trong tương lai.

4.4.5. Xếp loại thầu và phân tích kinh tế

Khi nhận được đăng ký thầu, cán bộ phụ trách mua hàng sẽ phân loại chúng và thực hiện tất cả những điều chỉnh cần thiết sao cho nhóm người chịu trách nhiệm đưa ra đề xuất cuối cùng có thể so sánh phân tích được.

Như đã nói ở trên, bộ phận tài chính thường chịu trách nhiệm tiến hành nghiên cứu tổng thể tính sinh lợi vì việc quản lý và kiểm soát các hoạt động đó rõ ràng có liên quan tới chức năng phân bổ ngân sách vốn. Tuy nhiên, quan điểm của các tác giả là một khi lãnh đạo đã chọn phương pháp phân tích, thì bộ phận phụ trách mua hàng có thể thực hiện tốt công việc phân tích một cách dễ dàng và hiệu quả hơn là bộ phận tài chính. Các phân tích đó chính là sự mở rộng một cách logic các hoạt động phân tích đơn thầu của bộ phận phụ trách mua hàng. Rõ ràng là cán bộ mua hàng đã quen với tất cả những phức tạp trong đấu thầu. Thông qua việc tham gia vào các cuộc thảo luận về kỹ thuật trước đó, cán bộ mua hàng cũng đã hiểu được mọi vấn đề kỹ thuật liên quan tới việc ước tính các chi phí bảo dưỡng và vận hành. Như vậy, một cá nhân có hiểu biết khá toàn diện về tình trạng của tổng chi

CHƯƠNG 4

phí sẽ có khả năng chuẩn bị, giải thích và trình bày tất cả các số liệu về giá cả, chi phí và tính sinh lợi một cách có hiệu quả nhất để cả nhóm cùng xem xét.

4.4.6. Đàm phán, chuẩn bị và quản lý hợp đồng

Sau khi lãnh đạo cấp cao đã thông qua đề xuất mua trang thiết bị sản xuất, cán bộ phụ trách mua hàng nhận trách nhiệm thông thường của mình về đàm phán giá cả chính thức, điều kiện giao hàng và các điều kiện có liên quan trong hợp đồng. Đơn đặt hàng hay hợp đồng mua hàng cần được soạn thảo đặc biệt cẩn thận, nêu rõ trách nhiệm của cả hai bên đối với tình trạng hoạt động của thiết bị và các hoạt động hậu mãi. Các phương pháp kiểm tra và điều chỉnh máy được chấp nhận, các đặc tính kỹ thuật và tiêu chuẩn hoạt động của máy và các điều kiện bảo hành cần được nêu rõ. Tương tự như vậy, trách nhiệm của nhà cung cấp trong các dịch vụ hậu mãi liên quan đến lắp đặt, khởi động, tập huấn vận hành, kiểm tra bảo dưỡng và các phụ tùng thay thế cũng cần được nêu rõ, sao cho không còn khúc mắc gì về những chuyện sẽ xảy ra.

Trong trường hợp mua thiết bị mà thời gian sản xuất ra thiết bị đó dài ngày, cần phải lên chương trình theo dõi và xúc tiến công việc cụ thể. Khi đó có thể phải có các chuyến thăm nhà máy định kỳ và kiểm tra tiến độ công việc. Trách nhiệm theo dõi công việc đó thường thuộc về bộ phận phụ trách mua hàng.

Nhìn sự việc một cách tổng quát có thể thấy rằng vai trò của bộ phận mua hàng khi mua trang thiết bị sản xuất có định hướng hợp tác cao hơn hẳn và ít mang tính ra quyết định hơn

khi đi mua nguyên vật liệu sản xuất theo tiêu chuẩn như thường lệ.

Tóm tắt vai trò của bộ phận mua hàng

Sau đây là những điểm then chốt tổng kết lại vai trò của bộ phận mua hàng trong một thương vụ mua sắm trang thiết bị sản xuất điển hình:

- Tham gia vào giai đoạn thảo luận sơ bộ, bao gồm việc tìm kiếm thông tin và dự tính ngân sách.
- Trợ giúp trong việc chuẩn bị để yêu cầu công ty cấp tiền (bao gồm việc phân tích so sánh giữa việc chế tạo hay đi thuê so với đi mua).
- Xem xét và yêu cầu định rõ các đặc tính kỹ thuật.
- Phối hợp phát hiện các nhà cung cấp có tiềm năng và thẩm định phẩm chất của họ bao gồm các phân tích định tính khác nhau.
- Soạn thảo các điều kiện thương mại cần thiết.
- Chuẩn bị và xử lý tài liệu mời thầu.
- Phối hợp phân tích hồ sơ đấu thầu của các nhà cung cấp, bao gồm các phân tích kinh tế và giải pháp cho tất cả các đặc tính kỹ thuật ngoại lệ.
- Tổ chức trưng bày với sự có mặt của cả hai bên nếu thực thi được.
- Lập kế hoạch, phối hợp và chủ trì các cuộc đàm phán theo nhu cầu.
- Chuẩn bị các tài liệu hợp đồng chính thức và thực thi.
- Tổ chức mọi hoạt động của bên thứ ba làm công tác tư vấn (nếu cần có dịch vụ tư vấn).
- Duy trì việc ghi chép tình hình của dự án bao gồm:

CHƯƠNG 4

Mời thầu (bản mời thầu và hóa đơn)

Các cam kết mua hàng.

- Theo dõi những thay đổi trong công việc chưa thực hiện và thay đổi người có thẩm quyền.
- Ghi Nhật ký tiến trình công việc, gồm cả việc tiếp nhận và bàn giao cuối cùng.
- Phối hợp và chủ trì các dịch vụ kiểm tra/xúc tiến thực hiện hợp đồng.
- Phối hợp thanh lý hợp đồng mua hàng.
- Phân tích và ghi lại quá trình thực hiện công việc của nhà cung cấp.
- Duy trì việc ghi chép giá cả và khuynh hướng thay đổi điều kiện giao hàng để phục vụ cho những lần mua thiết bị trong tương lai.

4.5. Mua sắm thiết bị đã qua sử dụng

Không vì lý do gì người mua lại phải chỉ giới hạn trong việc mua trang thiết bị sản xuất mới. Trong thực tế, việc mua bán các máy móc cũ chiếm một tỉ lệ không nhỏ trong tổng lượng máy móc được bán ra.

4.5.1. Lý do mua thiết bị đã qua sử dụng

Người mua có thể xét đến việc mua thiết bị đã qua sử dụng vì một số lý do:

Thứ nhất là giá của máy cũ thường thấp hơn hẳn giá thiết bị mới. Phân tích thời gian hoàn vốn hay tỉ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư có thể cho thấy rõ rằng: trong một số trường hợp mua một thiết bị cũ tốt hơn là mua một thiết bị mới. Ngay cả khi mua máy cũ không hiệu quả hơn mua máy mới, nhưng có

tình trạng tài chính hạn hẹp của công ty buộc họ phải mua máy cũ với giá rẻ hơn cho “hợp với túi tiền”.

Thứ hai là thiết bị cũ thường sẵn có hơn thiết bị mới. Trong một vài trường hợp, có khi sự sẵn có lại gạt mọi suy xét khác qua một bên.

Thứ ba là một lý do rất phổ biến trong việc mua thiết bị cũ đó là khi thiết bị cũ đáp ứng được mọi yêu cầu của người mua thì không vì lý do gì lại phải mua thiết bị mới. Trong những trường hợp yêu cầu về vận hành không nghiêm ngặt lắm, hoặc cần thiết bị cho dự phòng hay để dùng cho thời kỳ sản xuất cao điểm, hay để sử dụng trong một dự án ngắn hạn thì thiết bị cũ còn trong tình trạng tốt, thời gian phục vụ còn dài là sự lựa chọn kinh tế, cần được quan tâm cân nhắc.

4.5.2. Đặc điểm của mua sắm thiết bị đã qua sử dụng

Ngoài tất cả các đặc trưng vốn có của mua sắm trang thiết bị sản xuất nói chung, mua sắm thiết bị sản xuất đã qua sử dụng còn có thêm các đặc thù riêng sau đây:

- Bản chất của việc mua sắm thiết bị sản xuất qua sử dụng là chi phí đầu tư sản xuất. Giá trị thường lớn, giá cả biến động nhiều, các chi phí đa dạng.
- So với các loại hàng hóa khác mức độ điều chỉnh nhu cầu của loại tài sản này chậm, thủ tục mua bán kéo dài dễ làm thương vụ bị hủy bỏ giữa chừng.
- Việc mua – bán thiết bị qua sử dụng vô cùng phức tạp, khó có thể xác định được chính xác hiện trạng của máy móc và dự báo chính xác mức độ, thời gian phục vụ của máy mang lại cho ta, nên cần thiết phải có kinh nghiệm, sự sáng suốt của một người chuyên mua sắm thiết bị qua sử dụng (khi thực hiện mua nó). Hơn nữa, công việc mua bán thực sự

CHƯƠNG 4

cần thiết phải có sự giúp đỡ, hỗ trợ của chuyên gia bảo trì sản xuất có kinh nghiệm. Cần phải thực hiện việc kiểm tra uy tín, chất lượng của nhà cung cấp thiết bị đã qua sử dụng. Bên cạnh đó còn kiểm tra kỹ lưỡng thiết bị máy móc trước khi quyết định mua. Ngay khi có thể, phải kiểm tra máy móc định mua thông qua một chu kỳ hoạt động hoàn chỉnh.

- Một người dự định mua thiết bị phải xác định được tuổi, thời gian phục vụ của máy, thông qua các số serial của máy có thể tiếp cận hồ sơ của nhà chế tạo xác định tuổi của máy. Các hiểu biết về tuổi máy, quá trình khai thác trước đây của máy sẽ là hướng dẫn hỗ trợ đắc lực, cơ bản cho việc xác định hiệu quả hoạt động sau này của máy. Khi làm một đơn đặt hàng mua thiết bị đã qua sử dụng cần phải thận trọng trong các tiêu chuẩn cần thiết. Cần có một mô tả rõ ràng máy móc. Đơn đặt hàng phải chỉ rõ các phụ kiện bao gồm, các dịch vụ bảo hành cung cấp trước và sau khi giao nhận và vấn đề tài chính cũng như thủ tục giao hàng, cũng phải ghi rõ trong thoả thuận đặt hàng ban đầu.

Nói chung, khi bán thiết bị đã qua sử dụng, người bán thường không cung cấp các dịch vụ bán hàng. Tất cả các khâu vận chuyển, xếp dỡ, lắp đặt và chi phí chạy thử cũng như các rủi ro đều do người mua chịu.

Tóm lại, mua sắm trang thiết bị đã qua sử dụng là một quá trình hết sức khó khăn, phức tạp đòi hỏi người thực hiện phải có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm thực tế lâu năm mới có thể thực hiện thành

công các thương vụ mua sắm trang thiết bị sản xuất đã qua sử dụng.

4.5.3. Thị trường thiết bị đã qua sử dụng

Như trên đã trình bày, có rất nhiều lý do chính đáng để dẫn đến việc người ta có thể mua thiết bị sản xuất đã qua sử dụng. Và một khi đã có cầu thì tất yếu sẽ có cung – Một thị trường rộng lớn, phong phú, đa dạng các loại trang thiết bị đã qua sử dụng đã hình thành trên thế giới. Trên thị trường này có các nguồn cung cấp chính sau:

- Cung cấp bởi các nhà chuyên kinh doanh máy móc, thiết bị cũ;
- Mua trực tiếp từ chủ sở hữu các thiết bị;
- Mua bán thông qua các môi giới;
- Mua thông qua các cuộc bán đấu giá.

4.5.3.1. Mua từ các nhà chuyên kinh doanh (các nhà buôn) máy móc, thiết bị cũ

Các thiết bị đã qua sử dụng được cung cấp chủ yếu bởi các nhà kinh doanh thiết bị đã sử dụng, họ chuyên mua các thiết bị dây chuyền tháo dỡ và tổ chức tiếp thị bán chúng. Các nhà kinh doanh này thường hoạt động trong các ngành công nghiệp lớn và theo một quy tắc nhất định sẵn có, họ luôn cung cấp đều đặn các thiết bị qua sử dụng chính yếu cho thị trường.

Các nhà kinh doanh chuyên nghiệp thường chuyên kinh doanh một số loại thiết bị nào đó, và bán chúng dưới dạng: phục hồi hoặc hoán cải.

Các máy móc phục hồi thường được bảo hành ở mức độ thấp nhất của nhà kinh doanh và bán với giá 40-50% so với máy

CHƯƠNG 4

móc cùng loại. Các máy móc phục hồi thường được vệ sinh, sơn lại, thay thế các chi tiết đã bị hư hỏng mài mòn, sau đó mang thử hoạt động ở mức tải xác định.

Các máy móc đã được hoán cải nhà kinh doanh sẽ bảo hành ở mức độ cao hơn nhiều, nhưng giá bán khoảng 50-70% so với giá máy mới cùng loại. Máy hoán cải thường được sửa chữa hoàn thiện, chúng được tháo dỡ toàn bộ, tất cả các chi tiết bị mài mòn hư hỏng được thay thế, các bề mặt trầy xước được mài rà lại. Sau đó lắp lại toàn bộ, phục hồi kích thước hình dáng như mới ban đầu, đưa vào thử tải trước khi bán.

4.5.3.2. Mua trực tiếp từ chủ sở hữu của các thiết bị đã qua sử dụng

Các thiết bị đã qua sử dụng được chủ sở hữu đưa vào mua bán bởi các lý do thích hợp như sau:

- Khi một công ty mua sắm các trang thiết bị mới, họ thường thải ra các thiết bị họ đang sử dụng. Mặc dù, máy móc đó có thể lỗi thời so với người chủ cũ, nhưng nó vẫn hoàn toàn thoả mãn các nhu cầu của những người mua khác muốn mua lại nó.
- Hoặc nếu có các thay đổi chính yếu trong quá trình sản xuất hoặc thiết bị của công ty cũng sẽ dẫn tới các thiết bị sản xuất cần trang bị tốt hơn nhằm thích ứng sản xuất, thì thiết bị cũ cũng sẽ phải bán đi.
- Cuối cùng, một số thiết bị đã qua sử dụng có thể được chủ của nó bán đi do mất hợp đồng sản xuất sản phẩm hiện tại hoặc do bị ngưng trệ, đình chỉ sản xuất kinh doanh.
- Đồng thời, một số chủ máy muốn bán thiết bị đã qua sử dụng của mình trực tiếp cho người sử dụng, bởi họ nghĩ rằng: có thể bán được giá cao hơn so với bán cho người

kinh doanh. Một số người mua cũng muốn mua theo phương thức này, nó cho phép họ xem xét, kiểm tra máy móc đang hoạt động và học hỏi được những gì cần thiết thông qua quá trình sử dụng của chủ cũ trước khi đi tới quyết định mua nó.

4.5.3.3. Mua Bán thiết bị đã qua sử dụng thông qua các nhà môi giới

Nhà môi giới là người trung gian đưa người mua và người bán đến với nhau, nhưng họ không chịu trách nhiệm về quá trình mua bán hàng hóa. Họ chỉ dặt mối và nhận hoa hồng. Tuy vậy, đôi khi họ đóng vai trò rất quan trọng, nhà môi giới có thể thực hiện thanh lý phần lớn các thiết bị của một nhà máy. Trong một số trường hợp nhà cung cấp thiết bị công nghiệp hoặc đại lý của nhà sản xuất cũng có thể đóng vai trò nhà môi giới cho khách hàng ruột của mình bằng cách giúp công ty/nhà máy giải quyết các thiết bị thuộc phạm vi hoạt động của họ.

4.5.3.4. Mua thông qua các cuộc bán đấu giá

Một nguồn cung cấp thiết bị cũ nữa là thông qua các cuộc bán đấu giá. Có một số dạng bán đấu giá khác nhau:

Một số công ty tổ chức bán đấu giá các sản phẩm họ kinh doanh, các thiết bị sẵn có trong kho của họ.

Thông thường hơn là tổ chức bán thông qua các công ty cung ứng dịch vụ bán đấu giá, các công ty này được hưởng huê hồng thông qua mua bán, huê hồng này thường thấp hơn huê hồng môi giới.

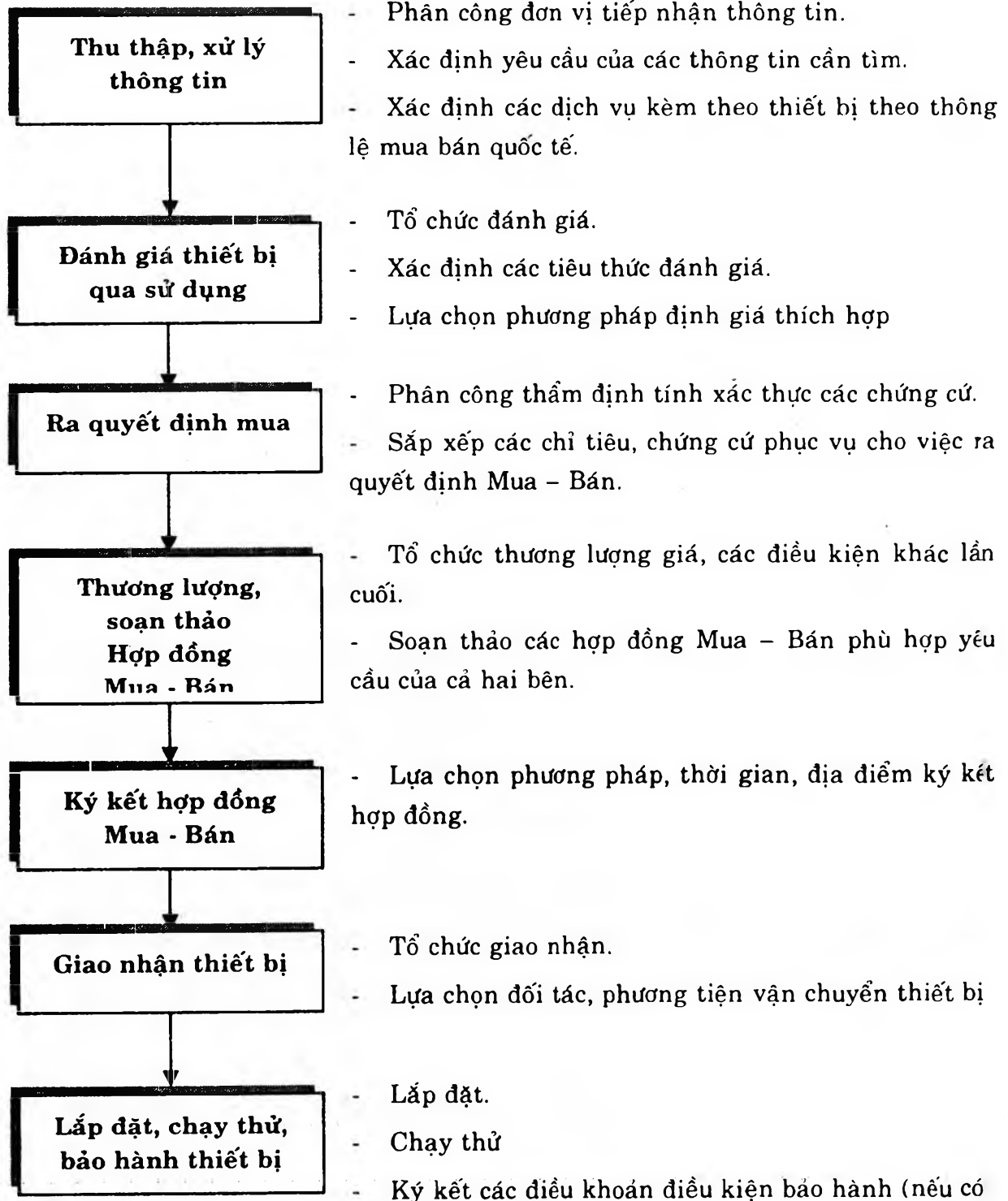
Nói chung, mua qua đấu giá có tỷ lệ rủi ro cao hơn so với các nguồn cung ứng khác, do các máy móc bán đấu giá thường không có bảo hành và hơn nữa rất hiếm khi người mua có thể

CHƯƠNG 4

xem trực tiếp máy móc tại cuộc bán đấu giá. Tuy nhiên trong một số trường hợp máy móc có thể được xem tại cuộc bán đấu giá thông qua video hoặc các màn hình từ xa, cho phép người mua xem máy móc đang hoạt động tại nhà máy ở nơi khác.

Hình 4.1

Quy trình mua sắm thiết bị sản xuất đã qua sử dụng



4.5.4. Quy trình mua sắm thiết bị sản xuất đã qua sử dụng. (xem hình 4.1)

4.6. Thuê mua thiết bị

Ngoài khả năng mua trang thiết bị sản xuất mới hay đã qua sử dụng để đáp ứng nhu cầu của công ty, người mua còn có lựa chọn thứ ba nữa - đó là *thuê* trang thiết bị. Trong những năm gần đây, cho thuê đã trở thành một công việc kinh doanh lớn. Cho đến cuối thế kỷ 20 thuê thiết bị được xem là một ngành công nghiệp trị giá 190 tỉ USD và khối lượng kinh doanh của nó đã tăng gấp đôi trong vòng năm năm cuối thế kỷ. Ước tính khoảng 20% các trang thiết bị văn phòng và công nghiệp được sử dụng trong kinh doanh ở Mỹ ngày nay là trang thiết bị đi thuê.¹ Các nguyên do được chấp nhận ẩn chứa sau khuynh hướng đó là nhu cầu mạnh về vốn trong hầu hết các doanh nghiệp, lãi suất tương đối cao, và thực tế là trong một nền kinh tế lạm phát, khấu hao thường không tạo ra được quỹ đủ để trang bị lại toàn bộ các trang thiết bị cần phải thay thế.

4.6.1. Các hình thức thuê mua thiết bị

Giao dịch thuê mua (Leasing)

Thuê mua là hoạt động giao tài sản của mình cho người khác sử dụng trong một khoảng thời gian nhất định, đổi lại người thuê phải trả cho người cho thuê một khoản tiền nhất định tương xứng với việc họ đã sử dụng tài sản đó.

Hiện nay có hai hình thức thuê mua thông dụng đó là thuê vận hành và thuê tài chính.

¹ R. S. Reichard, "Cải cách thuế có thể khuyến khích việc thuê trang thiết bị", *Thế giới mua sắm*, tháng 12/1986, trang 52-53.

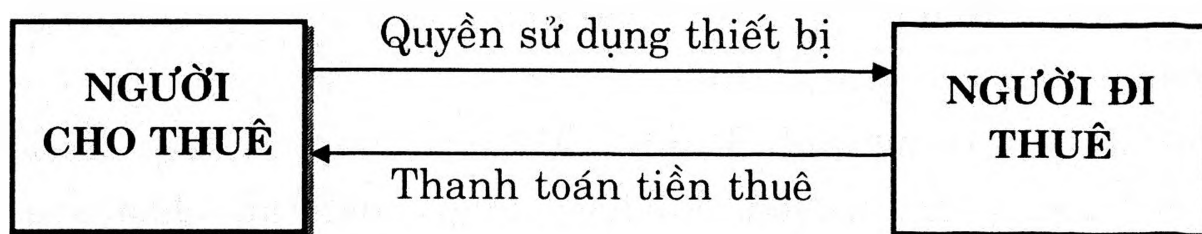
CHƯƠNG 4

4.6.1.1. Cho thuê vận hành (Operating leasing)

Thuê vận hành có thời hạn thuê rất ngắn so với toàn bộ đời sống hữu ích của thiết bị, để chấm dứt hợp đồng thuê, người đi thuê chỉ cần báo trước cho người cho thuê một thời gian ngắn. Mặt khác, trong giao dịch thuê vận hành, người cho thuê phải chịu mọi chi phí cũng như mọi rủi ro phát sinh trong quá trình vận hành thiết bị đó (Xem hình 4.2).

Hình 4.2

Sơ đồ nghiệp vụ thuê vận hành



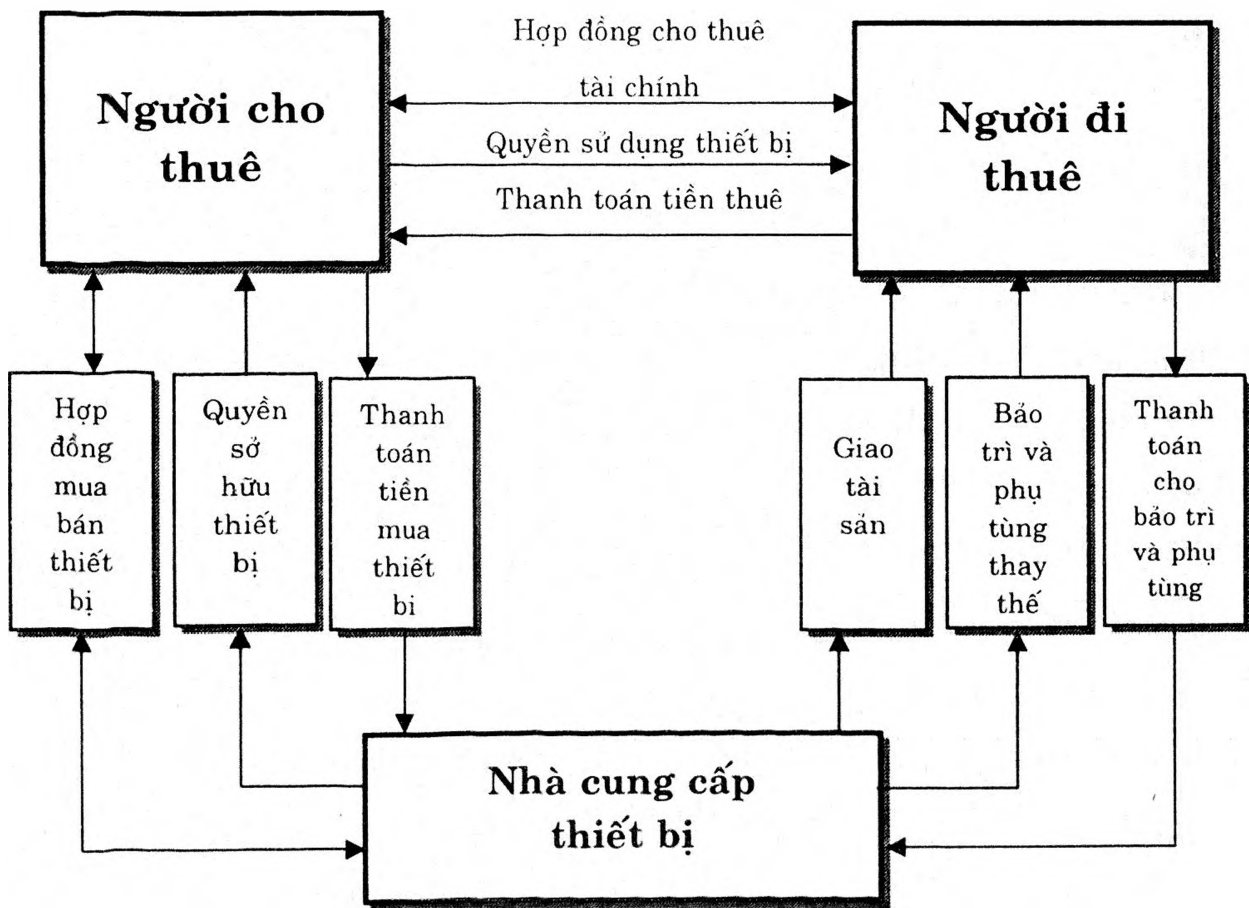
4.6.1.2. Cho thuê tài chính (Financial leasing)

Cho thuê tài chính là hoạt động tài trợ tín dụng trung, dài hạn thông qua việc cho thuê máy móc, thiết bị và các động sản khác. Bên cho thuê cam kết mua máy móc thiết bị và động sản theo yêu cầu của bên thuê và nắm quyền sở hữu với tài sản cho thuê. Bên thuê sử dụng tài sản thuê và thanh toán tiền thuê trong suốt thời hạn cho thuê mà hai bên đã thỏa thuận và không được hủy bỏ hợp đồng trước thời hạn (ngoại trừ có sự thỏa thuận và thống nhất giữa hai bên). Khi kết thúc thời hạn thuê, bên thuê được chuyển quyền sở hữu, mua lại hoặc tiếp tục thuê tài sản đó theo các điều kiện đã thỏa thuận trong hợp đồng cho thuê. Nghiệp vụ được thể hiện qua hình 4.3.

Trong hai hình thức nêu trên, thì ở Việt Nam hiện nay hình thức cho thuê tài chính rất đáng được quan tâm (vì còn khá mới mẻ đối với nước ta) cho nên phần tiếp theo chúng tôi xin giới thiệu sâu hơn về phương thức này.

Hình 4.3

Sơ đồ nghiệp vụ cho thuê tài chính



4.6.2. Lợi ích và hạn chế của hoạt động cho thuê tài chính

4.6.2.1. Lợi ích

Lợi ích đối với nền kinh tế:

✓ Cho thuê tài chính góp phần thu hút vốn đầu tư cho nền kinh tế: Nghiệp vụ cho thuê tài chính có mức độ rủi ro không cao, phạm vi tài trợ tương đối rộng hơn các hình thức tài trợ

CHƯƠNG 4

khác. Điều này có tác dụng lớn trong việc khuyến khích đầu tư. Ngày nay với các công ty cho thuê tài chính đa quốc gia, hoạt động cho thuê tài chính là kênh chuyển vốn khá quan trọng, theo đó hoạt động này đã góp phần thu hút vốn đầu tư nước ngoài.

✓ *Cho thuê tài chính góp phần thúc đẩy đổi mới công nghệ, thiết bị, cải tiến khoa học kỹ thuật:* đối với những nước có nền sản xuất lạc hậu, kém phát triển, rõ ràng hoạt động cho thuê tài chính đã khuyến khích nhà sản xuất mua máy móc, trang thiết bị mới, tiên tiến để phục vụ sản xuất, góp phần nâng cao trình độ công nghệ toàn xã hội mặc dù trong điều kiện doanh nghiệp có giới hạn về vốn đầu tư. Tuy nhiên ở mặt này cũng cần chú trọng đến những biện pháp kiểm soát, quản lý chặt chẽ để tránh tình trạng đầu tư máy móc thiết bị đã lạc hậu, lỗi thời, gây ô nhiễm môi trường. Tình trạng này sẽ làm lãng phí nguồn ngoại tệ vốn đã hiếm hoi của đất nước.

Đối với người cho thuê:

✓ *Cho thuê tài chính là hình thức tài trợ tín dụng trung, dài hạn có mức độ an toàn cao hơn các hình thức tài trợ khác:* trong quá trình thực hiện hợp đồng cho thuê tài chính, quyền sở hữu tài sản vẫn thuộc người cho thuê, người đi thuê chỉ nắm quyền sử dụng tài sản. Bất cứ lúc nào xảy ra rủi ro, công ty cho thuê tài chính cũng có toàn quyền thu hồi tài sản của mình và quyền này được luật pháp và chính quyền công nhận. Trong quá trình thực hiện hợp đồng cho thuê tài chính, người cho thuê luôn có quyền kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất tài sản cho thuê, vì thế người cho thuê sẽ luôn có điều kiện theo sát tài sản, nắm rõ việc sử dụng tài sản đúng mục đích để tạo lợi nhuận, thanh toán tiền thuê.

Đối với người đi thuê:

✓ *Người thuê có thể gia tăng năng lực sản xuất trong những điều kiện hạn chế về nguồn vốn đầu tư:* Như đã đề cập, các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường hay gặp rất nhiều những khó khăn về nguồn vốn trung và dài hạn. Thuê tài chính sẽ khắc phục những khó khăn đó.

✓ *Cho thuê tài chính giúp cho những doanh nghiệp thiếu điều kiện để vay vốn ở các tổ chức tài chính tín dụng khác cũng vẫn có thể nhận được tài trợ tín dụng:* Vì cho thuê tài chính có đủ cơ sở để mở rộng phạm vi và đối tượng tài trợ nên những doanh nghiệp thiếu điều kiện đi vay (phải có tài sản thế chấp chẳng hạn) cũng vẫn có thể được tài trợ thông qua tín dụng thuê mua tài chính. Nguyên nhân do nghiệp vụ cho thuê tài chính là nghiệp vụ tài trợ tín dụng tương đối an toàn kết hợp cùng việc thực hiện quyền trực tiếp kiểm tra, kiểm soát việc sử dụng tài sản thuê và tình hình kinh doanh của người thuê một cách hợp pháp.

✓ *Cho thuê tài chính có thể giúp doanh nghiệp không bị ứ đọng vốn trong tài sản cố định:* Điều này thể hiện rõ ràng nhất trong loại hợp đồng bán và thuê lại. Khi thực hiện bán và thuê lại tài sản, có nghĩa là doanh nghiệp đã phần nào chuyển vốn từ tài sản cố định sang tài sản lưu động. Không phải bán luôn tài sản cố định mà vẫn có vốn lưu động để kinh doanh trong điều kiện tài sản cố định vẫn được duy trì hoạt động.

✓ *Cho thuê tài chính là phương thức có đủ điều kiện để rút ngắn thời gian triển khai dự án đầu tư, đáp ứng kịp thời các cơ hội kinh doanh:* Lợi điểm này cũng hoàn toàn xuất phát từ tính an toàn tương đối, rủi ro thấp nên các thủ tục và điều

CHƯƠNG 4

kiện để tài trợ cho doanh nghiệp cũng được giảm đi, đơn giản hơn.

✓ *Thuê tài chính giúp người đi thuê có điều kiện hiện đại hóa sản xuất, theo kịp tốc độ phát triển của công nghệ mới, nâng cao năng lực cạnh tranh.*

✓ *Thuê tài chính có thể cho phép doanh nghiệp Việt Nam thu hút vốn đầu tư nước ngoài thông qua các công ty cho thuê tài chính quốc tế.*

✓ *Thuê tài chính cho phép doanh nghiệp tạm thời hoãn thuế: khi thuê tài chính, theo quy định hiện hành, thời hạn thuê có thể thấp hơn thời gian khấu hao đến 40%, trong thực tế thời hạn thuê còn ngắn hơn nhiều, các khoản thanh toán tiền thuê hoàn toàn đưa được vào chi phí của doanh nghiệp. Chi phí tăng, lợi nhuận giảm, thể hiện trước mắt là thuế thu nhập doanh nghiệp sẽ giảm.*

4.6.2.2. Hạn chế:

✓ Phí tài trợ trong cho thuê tài chính thường cao hơn lãi suất vay ngân hàng.

✓ Nhiều trường hợp doanh nghiệp khi thuê tài chính không được hưởng khoản chiết khấu, giảm giá như khi mua bằng tiền mặt.

✓ Khi trong hợp đồng thuê tài chính có thêm khoản ký quỹ (ký cược) để đảm bảo thực hiện nghĩa vụ hợp đồng, đây chính là khoản làm tăng thêm phí cho thuê, nhất là trường hợp khoản ký cược này hoàn toàn không được tính một khoản lãi tiền gửi nào.

✓ Trong giai đoạn cuối của hợp đồng thuê tài chính, dù người thuê đã trả gần đủ hết số tiền thuê nhưng họ vẫn chưa có

quyền sở hữu tài sản do đó họ vẫn chưa được sử dụng tài sản vào mục đích khác.

4.6.3. Các loại hợp đồng cho thuê tài chính

Có nhiều tiêu thức để căn cứ vào đó phân loại hợp đồng cho thuê tài chính:

- ✓ Căn cứ vào tổng số tiền mà người cho thuê nhận lại được trong thời hạn thuê gồm có hợp đồng thuê mua hoàn trả toàn bộ và hợp đồng thuê mua hoàn trả từng phần.
- ✓ Căn theo tính chất của giao dịch thuê mua:
 - Nếu tiếp cận từ phương diện người cho thuê gồm có hợp đồng thuê mua liên kết, hợp đồng thuê mua tài trợ trực tiếp và hợp đồng thuê mua bắc cầu.
 - Nếu tiếp cận từ phương diện người thuê có hợp đồng bán và tái thuê, hợp đồng thuê mua giáp lưng, hợp đồng thuê mua trả góp.

Trong thực tế, thường gặp các loại hợp đồng cho thuê tài chính sau:

❖ **Hợp đồng cho thuê trả toàn bộ:** Kết thúc thời hạn cho thuê, người thuê thanh toán đủ toàn bộ các chi phí mua sắm tài sản, các chi phí khác liên quan (nếu có) và lãi tiền thuê trả người cho thuê.

❖ **Hợp đồng cho thuê trả từng phần:** Kết thúc thời hạn cho thuê, tổng số tiền thanh toán nợ gốc, tiền thuê chưa bù đắp đủ tất cả các chi phí ban đầu đã bỏ ra để mua sắm tài sản cho thuê. Tuy nhiên, để tăng tính an toàn cho hoạt động cho thuê này, người cho thuê thường đàm phán, ký kết hợp đồng cho thuê thu hồi phần lớn chi phí đã bỏ ra (giá trị còn lại chưa thanh toán của tài sản tương đối nhỏ).

CHƯƠNG 4

❖ **Hợp đồng cho thuê tài trợ trực tiếp:** Người cho thuê sử dụng tài sản, máy móc, thiết bị của họ có sẵn trực tiếp tài trợ cho người thuê (không có sự tham gia của nhà cung cấp).

❖ **Hợp đồng cho thuê liên kết:** Là loại hợp đồng gồm nhiều bên tài trợ cho một người thuê. Trong trường hợp giá trị tài sản lớn, nhiều công ty cho thuê tài chính hoặc các công ty cho thuê tài chính kết hợp cùng các nhà cung cấp, hợp tác với nhau để tài trợ cho người thuê tạo nên sự liên kết chiều ngang. Trong trường hợp các công ty cho thuê tài chính hay các nhà cung cấp giao tài sản của mình cho các chi nhánh của họ tài trợ khách hàng sẽ hình thành sự liên kết theo chiều dọc.

❖ **Hợp đồng cho thuê bắc cầu:** Đây là một hình thức đặc biệt, xuất phát từ thực tế các công ty cho thuê tài chính có hạn chế về nguồn vốn, không đủ khả năng tự tài trợ cho khách hàng. Hình thức thuê mua này mở rộng khả năng tài trợ ra khỏi phạm vi nguồn vốn của người cho thuê. Hình thức này thường hay được áp dụng với những khoản thuê có giá trị rất lớn. Công ty cho thuê đi vay để mua tài sản cho thuê, vật thế chấp cho khoản vay này là quyền sở hữu tài sản cho thuê và các khoản tiền thuê mà người thuê sẽ trả trong tương lai kết hợp với uy tín của bản thân công ty cho thuê tài chính. Việc thanh toán tiền thuê sẽ theo thứ tự thanh toán cho những khoản vay trước, khi chấm dứt mới thanh toán cho công ty cho thuê.

❖ **Hợp đồng bán và tái thuê:** Là hợp đồng thuê tài chính mà bên thuê bán tài sản hợp pháp, còn giá trị sử dụng hữu ích của mình cho công ty cho thuê tài chính, sau đó thuê lại từ công ty cho thuê tài chính chính tài sản mà họ vừa bán đó

để tiếp tục sử dụng phục vụ sản xuất kinh doanh. Loại hợp đồng thuê mua này giúp cho doanh nghiệp có vốn kinh doanh đồng thời vẫn duy trì được việc sử dụng tài sản phục vụ cho sản xuất kinh doanh.

❖ **Hợp đồng cho thuê giáp lưng:** Là hợp đồng thuê mua có sự chuyển giao nghĩa vụ thực hiện hợp đồng từ người thuê thứ nhất sang người thuê thứ hai được người cho thuê chấp nhận. Khi hợp đồng thuê mua này được ký kết và có hiệu lực, mọi nghĩa vụ, quyền lợi và tài sản sẽ được chuyển giao từ người thuê thứ nhất sang người thuê thứ hai.

❖ **Hợp đồng cho thuê trả góp:** Đây là một hình thức khá tương đồng với thuê tài chính hiện nay. Tuy nhiên, trong loại hợp đồng này phí thường cao hơn một chút so với các loại hợp đồng thuê mua khác và có một sự khác biệt cơ bản đó chính là sự chuyển giao quyền sở hữu tài sản ngay cho người mua sau khi quan hệ mua trả góp có hiệu lực.

Nghịệp vụ cho thuê tài chính là nghịệp vụ tài trợ tín dụng trung dài hạn bằng tài sản, không giống như hoạt động ngân hàng, công ty cho thuê tài chính phải mua tài sản để giao lại cho doanh nghiệp thuê vì thế công ty cho thuê tài chính cần phải xác định chính xác giá trị tài sản.

4.6.4. Thuê hay mua?

So sánh chi phí, vì chi phí chính là khía cạnh bất lợi trước hết của thuê thiết bị nên bên mua bắt buộc phải làm phân tích so sánh giữa chi phí thuê và chi phí sở hữu thiết bị. Phương pháp rõ ràng nhất để sử dụng là phân tích dòng tiền mặt đã chiết khấu của hai phương án cho suốt thời gian thuê thiết bị.

CHƯƠNG 4

Về trình tự, việc phân tích này cũng sử dụng phương pháp phân tích chi phí vòng đời (*xem lại mục 4.2*). Về cơ bản thì tất cả các chi phí và phần tiết kiệm được của phương án đi thuê được xác định và định lượng - sau đó được đặt vào các thời điểm trong tương lai khi mà chúng sẽ thực sự xuất hiện. Công việc đó tạo ra một ma trận chi phí cho suốt thời gian thuê thiết bị. Sau đó tất cả các chi phí trong tương lai được chiết khấu về giá trị hiện tại của chúng, rồi được cộng lại để cho ra hiện giá của tổng chi phí. Thực hiện cùng một trình tự như vậy với phương án “mua thiết bị”. Sau đó có thể so sánh trực tiếp hiện giá chi phí để xác định chi phí (hay phần tiết kiệm được) thực tăng thêm đi liền với phương án thuê thiết bị.

Quyết định, ra quyết định thuê hay mua cần được thực hiện giống như khi ra bất cứ một quyết định mua hàng hợp lý nào khác. Thứ nhất, giá trị của các sản phẩm thay thế nhau phải được đánh giá so với nhu cầu của doanh nghiệp mua thiết bị về mặt chức năng của chúng. Sau đó, nhìn vào những phân tích chức năng trước đó để xem xét tổng chi phí của mỗi sản phẩm. Bổ sung cho các yếu tố đó là những xét đoán định tính có liên quan có thể khác nhau đối với các nhà cung cấp, các thị trường, các điều kiện kinh tế khác nhau... Sau đó, quyết định được ra trên cơ sở phân tích chi phí/lợi ích tương đối. Trong trường hợp ra quyết định thuê hay mua, quy trình đó có thể được tóm tắt trong bốn bước sau:

1. Xác định những ưu điểm và nhược điểm về mặt *vận hành* (bao gồm cả việc xem xét về mặt tài chính) của việc thuê và mua. Yêu cầu phải xác định được các số liệu đầu vào trong việc vận hành thiết bị, vay vốn và mua thiết bị.

2. So sánh hai phương án và trả lời cho câu hỏi: Trên quan điểm vận hành, thuê thiết bị có phải là phương án tốt hơn không?
3. Nếu thuê là tốt hơn, tính toán và so sánh *hiện giá chi phí* của hai phương án.
4. Ra quyết định: Các lợi ích về mặt vận hành có đáng giá cho những chi phí tăng thêm không?

Thường là quyết định cuối cùng sẽ tập trung vào việc xác định xem việc tránh được những rủi ro cơ bản và các trách nhiệm gắn liền với quyền sở hữu liệu có biện minh được cho những chi phí tăng thêm do đi thuê thiết bị hay không.¹

¹ Nếu muốn biết những phân tích toàn diện về vấn đề thuê/mua, mời xem W. L. Ferrara, J. B. Thies, và N. W. Dirsmith, *Quyết định thuê/ mua*, Hiệp hội Kế toán Quốc gia, New York.

CHƯƠNG 4

Kết luận:

Trong hầu hết các doanh nghiệp, người ta không đi mua thiết bị hàng ngày - nhưng khi mua thì đó là những quyết định quan trọng về mặt quản lý. Theo quy luật, việc mua thiết bị là những khoản đầu tư cơ bản - những khoản đầu tư dẫn tới cải thiện được năng suất hay sản xuất được những sản phẩm có tính cạnh tranh cao hơn, nhờ đó làm tăng doanh số trên thương trường.

Vai trò của bộ phận mua hàng trong hoạt động mua bán máy móc thiết bị có nhiều điểm khác biệt so với việc mua nguyên nhiên vật liệu, bán thành phẩm. Khi mua máy móc trang thiết bị, các cán bộ phụ trách mua hàng hoạt động với khả năng sáng tạo, là người tạo điều kiện thuận lợi cho công việc được trôi chảy, là người điều phối, người phụ trách hợp đồng và người tư vấn mua hàng cho cấp lãnh đạo. Trong quá trình mua sắm, các đặc tính kỹ thuật của thiết bị phải được mô tả chính xác, đầy đủ và càng sát theo chức năng càng tốt. Cần sử dụng những kỹ thuật thích hợp và những số liệu chính xác để phân tích kinh tế và xem xét toàn diện mọi khía cạnh, trước khi quyết định chọn mua thiết bị. Hợp đồng phải vừa chính xác vừa toàn diện, phải quy định rõ những vấn đề: trách nhiệm lắp đặt và chạy thử thiết bị, về các yêu cầu trong quá trình vận hành, bảo dưỡng và kiểm tra, cùng các trách nhiệm khác có liên quan sau khi giao hàng,

Tóm lại, cán bộ cung ứng đóng vai trò hết sức quan trọng trong quá trình mua sắm thiết bị máy móc – điều phối toàn bộ quá trình, nhằm đảm bảo cho mọi việc diễn ra thông suốt, chính xác và kịp thời.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Hãy so sánh mua máy móc, trang thiết bị với mua nguyên vật liệu?
2. Phân tích vai trò của bộ phận mua hàng- cung ứng trong việc mua máy móc thiết bị.
3. Hãy trình bày các công việc mà cán bộ cung ứng phải làm khi mua trang thiết bị sản xuất.
4. Phân tích các nhân tố quyết định việc lựa chọn nguồn cung cấp thiết bị sản xuất.
5. Khi mua trang thiết bị sản xuất, những xét đoán định tính nào về khả năng của nhà cung cấp được coi là quan trọng? So sánh những xét đoán định tính đó với những xét đoán khi mua nguyên vật liệu.
6. Hãy trình bày những hiểu biết về chi phí vòng đời.
7. Trình bày những lý do dẫn đến việc một số doanh nghiệp muốn mua thiết bị đã qua sử dụng hơn là mua thiết bị mới.
8. Các nguồn cung cấp thiết bị đã qua sử dụng?
9. Trình bày quy trình mua sắm thiết bị đã qua sử dụng?
10. Các hình thức thuê mua thiết bị? So sánh cho thuê vận hành và cho thuê tài chính?
11. Khi cần phải quyết định thuê hay mua cần làm những công việc gì?

Chương 5

MUA DỊCH VỤ

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Dịch vụ và mua dịch vụ.**
- 2. Những cơ hội bị che giấu.**
- 3. Mô tả công việc.**
- 4. Lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ.**
- 5. Định giá các hợp đồng cung cấp dịch vụ.**
- 6. Quản lý hợp đồng.**
- 7. Các dịch vụ xây dựng.**

CHƯƠNG 5

5.1. Dịch vụ và mua dịch vụ

Cho đến nay chưa có một khái niệm thống nhất về dịch vụ, theo quan điểm kinh tế học thì dịch vụ là khái niệm dùng để chỉ những sản phẩm phi vật chất chỉ sử dụng một lần duy nhất, việc định giá những sản phẩm này hoàn toàn dựa trên mức độ sẵn lòng trả tiền để mua sản phẩm đó của khách hàng. Còn trong thực tế người ta thường hiểu, dịch vụ là một loại hình hoạt động kinh tế, trong đó có sự tham gia của người bán (người cung cấp dịch vụ) và người mua (khách hàng sử dụng dịch vụ).

Dịch vụ có 5 đặc tính cơ bản:

- *Tính đồng thời (Simultaneity)*: Quá trình sản xuất và tiêu dùng xảy ra đồng thời.
- *Tính không thể tách rời (Inseparability)*: Quá trình sản xuất và tiêu dùng dịch vụ không thể tách rời, thiếu mặt này thì sẽ không có mặt kia.
- *Tính không đồng nhất (Variability)*: Các sản phẩm dịch vụ cùng loại không có chất lượng đồng nhất.
- *Tính phi vật chất/vô hình (Intangibility)*: Không có hình hài rõ rệt, không thể thấy được trước khi tiêu dùng.
- *Tính không lưu trữ được (Perishability)*: Không thể lập kho để lưu trữ như hàng hóa hữu hình.

Ngoài ra, còn có một số đặc điểm khác, như: sự đánh giá chất lượng của dịch vụ có khi được thực hiện trong thời gian sau đó, chứ không ở ngay thời điểm hiện tại; Phân phối sản phẩm dịch vụ thường là trực tiếp; Dịch vụ chịu tác động mạnh của các yếu tố văn hóa, cá nhân... hơn sản phẩm hàng hóa

Có nhiều loại dịch vụ, WTO phân loại dịch vụ thành 12 phân ngành:

1. Dịch vụ kinh doanh;
2. Dịch vụ liên lạc;
3. Dịch vụ xây dựng thi công;
4. Dịch vụ phân phối: đại lý hoa hồng, bán lẻ, bán buôn và đại lý mượn danh;
5. Dịch vụ giáo dục;
6. Dịch vụ môi trường: thoát nước, vệ sinh và xử lý chất thải;
7. Dịch vụ tài chính;
8. Dịch vụ liên quan đến sức khỏe và dịch vụ xã hội;
9. Dịch vụ du lịch và dịch vụ liên quan đến lữ hành;
10. Dịch vụ giải trí, văn hóa và thể thao;
11. Dịch vụ vận tải;
12. Các dịch vụ khác, gồm tất cả loại dịch vụ nào chưa nêu ở trên.

Dịch vụ là một loại hình hoạt động kinh tế với mục tiêu chung là thỏa mãn nhu cầu của khách hàng (người mua dịch vụ) ở mức cao nhất, đem lại cho khách hàng tổng giá trị gia tăng lớn nhất, nên khi nói đến dịch vụ người ta thường nói dịch vụ khách hàng.

Theo Scott L. Jamier (2002), dịch vụ khách hàng là một chuỗi những hoạt động được thiết kế để nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng – đó là, cảm giác một sản phẩm hay dịch vụ đã đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng. Theo một quan điểm mới trong Quản trị quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management – CRM) thì dịch vụ khách hàng là

CHƯƠNG 5

quá trình diễn ra giữa người Mua – người Bán và bên thứ Ba – các nhà thầu phụ; Kết quả của quá trình này là tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm hay dịch vụ được trao đổi.

Khi nghiên cứu về dịch vụ khách hàng người ta thường đứng trên giác độ của người bán (người cung cấp dịch vụ), trong chương này chúng ta sẽ đứng trên giác độ của người mua dịch vụ để xem xét vấn đề.

Mua dịch vụ là một hoạt động ngày càng trở nên quan trọng. Chi tiêu cho dịch vụ của các công ty thương mại, các tổ chức phi lợi nhuận và của chính phủ ngày càng tăng theo từng năm. Trong một số trường hợp, mua dịch vụ chiếm tới hơn 25% tổng chi tiêu của tổ chức. Các dịch vụ được mua đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của các tổ chức đó. Trong nhiều trường hợp, *tác động của bản thân các dịch vụ lên thành công trong các hoạt động của tổ chức còn lớn hơn tác động của số tiền đã bỏ ra rất nhiều*. Các dịch vụ bao gồm từ thiết kế kiến trúc, xúc tiến bán hàng và quảng cáo, phát triển phần mềm, cho tới bảo dưỡng và sửa chữa các trang thiết bị sản xuất... đều hết sức quan trọng đối với hoạt động của các tổ chức. Bên cạnh những dịch vụ nêu trên, Các dịch vụ rất thông thường như quây ăn tự phục vụ, dịch vụ trông nom nhà cửa, giúp việc nhà... cũng có ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần của nhân viên.

Thời gian gần đây, ở Mỹ và các nước phát triển khác nổi lên làn sóng chuyển các dịch vụ ra cho các tổ chức bên ngoài cung cấp. Các dịch vụ không phải là năng lực chính của tổ chức, như quản lý hệ thống thông tin, lập bảng lương nhân công, các dịch vụ đi lại, giao hàng, thậm chí cả việc mua các phụ tùng máy và các dịch vụ MRO cũng đều được chuyển ra ngoài cho các nhà cung cấp dịch vụ. Các nhà cung cấp dịch vụ đó có

chuyên môn và tính kinh tế nhờ quy mô cho phép họ cung cấp các dịch vụ với cùng chất lượng hay với chất lượng cao hơn là doanh nghiệp đi mua dịch vụ tự thực hiện nhưng với tổng chi phí nhỏ hơn.

Cung cấp các dịch vụ phù hợp là một trong những nhiệm vụ khó khăn của bộ phận cung ứng. Có lẽ trong một tổ chức không có bộ phận nào làm nhiều công việc phức tạp và khó khăn như: mô tả dịch vụ sẽ mua (bản mô tả công việc), định giá các hợp đồng dịch vụ, lựa chọn nguồn cung cấp dịch vụ, quản lý hợp đồng, làm khách hàng hài lòng... như ở bộ phận cung ứng.

5.2. Những cơ hội bị che dấu

Warren Norquist, cựu Phó Tổng Giám đốc của Công ty Quản lý Vật tư Quốc tế ở Polaroid đã cùng tập thể nhân viên của ông mua rất nhiều các dịch vụ phi truyền thống sau đây:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ❖ Tư vấn tổng quát | ❖ Kiểm toán tài chính |
| ❖ Tư vấn máy tính | ❖ Các khóa đào tạo |
| ❖ Quản lý mạng máy tính | ❖ Per diem help |
| ❖ Thiết kế quảng cáo trên báo chí | ❖ Các cơ quan tìm kiếm việc làm |
| ❖ Thiết kế trang trí sản phẩm | ❖ Dịch vụ khách hàng qua điện thoại |
| ❖ Thiết kế quảng cáo trên truyền hình | ❖ Sắp xếp thời gian trên truyền hình khu vực và đài phát thanh |
| ❖ Các đại lý bên ngoài | |
| ❖ Tư vấn đào tạo | ❖ Tư vấn kỹ thuật |

CHƯƠNG 5

- ❖ Nghiên cứu thị trường
- ❖ Báo cáo tổng kết năm
- ❖ Sắp xếp thời gian trên truyền hình cáp
- ❖ Kiểm soát hậu cần và tồn kho.

Kinh nghiệm của ông Norquist là một khi các nhân viên có trình độ tham gia chuẩn bị và đi mua các dịch vụ loại đó thì có thể tiết kiệm được khoảng 25% chi phí với chất lượng dịch vụ cũng như vậy hay cao hơn¹.

Hơn nữa, ngày nay người ta mua ngày càng nhiều các dịch vụ như:

- ❖ Các dịch vụ công cộng
- ❖ Các dịch vụ về chất thải
- ❖ Bảo hiểm
- ❖ Dịch vụ bảo vệ
- ❖ Phòng chống cháy
- ❖ Các dịch vụ hợp đồng tại chỗ...

Như vậy, nếu biết mua dịch vụ từ bên ngoài một cách khoa học, ta có thể thu được những lợi ích rất to lớn.

5.3. Mô tả công việc

Cũng như khi mua nguyên nhiên vật liệu, bán thành phẩm và các trang thiết bị để đáp ứng nhu cầu sản xuất, nhân tố quan trọng nhất để mua dịch vụ được thành công là đưa ra các yêu cầu và viết thành văn bản - mô tả công việc (S.O.W - The statement of work). Và cũng như với nhu cầu vật tư cho sản

¹ David N. Burt, Warren E. Norquist và J. Anklesaria, "Zero Base Pricing: Achieving World class Competitiveness through Reduced All-in-cost" tr. 177, NXB Probus Pullishing, Chicago, 1990.

xuất và trang thiết bị sản xuất, *một trong những chìa khóa đi tới thành công là sự tham gia của các cán bộ phụ trách mua hàng có trình độ vào giai đoạn này của quá trình mua dịch vụ.* Thực ra, những cán bộ mua hàng chuyên nghiệp biết rằng phần lớn các bộ phận cần mua dịch vụ trong tổ chức của họ thiếu đào tạo và kinh nghiệm trong việc đề ra những yêu cầu hay đặc điểm của dịch vụ. Vì vậy, các cán bộ mua hàng có thể có những sự trợ giúp vô giá trong giai đoạn này của quá trình mua dịch vụ. Trong nhiều trường hợp, các cán bộ mua hàng chuyên nghiệp mời hai hoặc ba nhà cung cấp dịch vụ có tiềm năng đã được tuyển chọn kỹ từ trước để trợ giúp trong việc tiến hành mô tả công việc. Sự tham dự sớm như vậy giúp cho bộ phận cần mua dịch vụ trong nội bộ tổ chức hiểu rõ được những nhu cầu thực sự của tổ chức. Cùng lúc, nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng cũng thấy rõ hơn bản chất và mức độ của công việc được yêu cầu.

Mô tả công việc là xác định những gì mà nhà cung cấp dịch vụ phải hoàn thành. Các mục tiêu của hợp đồng có đạt được hay không phần lớn phụ thuộc vào sự rõ ràng, chính xác và hoàn thiện của phần mô tả công việc. Mô tả công việc trước hết xác định một cách rõ ràng mục tiêu hàng đầu và sau đó là các mục tiêu phụ, sao cho cả bên mua và bên bán đều biết họ phải chú trọng vào đâu và bằng cách nào. Những người chịu trách nhiệm tiến hành mô tả công việc phải tự hỏi những câu hỏi như: Mục tiêu hàng đầu là sự đúng lúc, tính sáng tạo hay sự hoàn thiện mang tính nghệ thuật?

Một trong những mục tiêu của việc viết mô tả công việc là để đạt được sự hiểu biết lẫn nhau và để thỏa thuận với nhà cung cấp dịch vụ về tính chất cụ thể của những công việc phải thực hiện về mặt kỹ thuật. Công việc thực hiện có thỏa mãn được

CHƯƠNG 5

những yêu cầu trong hợp đồng hay không phụ thuộc trực tiếp vào chất lượng, sự rõ ràng và tính hoàn thiện của phần mô tả công việc trong hợp đồng.

Mô tả công việc còn ảnh hưởng tới việc quản lý hợp đồng. Nó xác định phạm vi công việc, nghĩa là nhà cung cấp dịch vụ phải làm gì và bên mua nhận được gì. Cách xác định phạm vi công việc sẽ chi phối những gì mà bên mua có thể ra lệnh trong thời hạn hiệu lực của hợp đồng.

Phần mô tả công việc được viết tốt sẽ giúp cho nhà cung cấp dịch vụ thực hiện được đúng các mục tiêu, cung cấp được những dịch vụ có chất lượng phù hợp với mong muốn của người tiêu dùng. Trước khi viết mô tả công việc, người chịu trách nhiệm phải hiểu thấu đáo tất cả các yếu tố có liên quan đến dự án, đến dịch vụ cần cung cấp và phản ánh chính xác trong phần mô tả công việc.

5.3.1. Chuẩn bị mô tả công việc

Mô tả công việc thường được diễn tả như là một tài liệu nêu chi tiết về chiến lược cho nhà cung cấp dịch vụ và bên mua hoàn tất những mục tiêu của một dự án. Nhưng trước khi đề ra bất cứ chiến lược nào thì phải trả lời và hiểu được một số vấn đề cơ bản sau:

- ❖ Mục tiêu của dự án là gì?
- ❖ Các mục tiêu đó xuất phát từ đâu, ai đưa ra đầu tiên và vì sao chúng được đưa ra?
- ❖ Hiện trạng công việc, bao gồm những hạn chế về nguồn lực và lịch trình như thế nào?
- ❖ Dựa trên hiện trạng, để đạt được các mục tiêu của dự án sẽ có những yếu tố rủi ro nào?

Giai đoạn lập kế hoạch chuẩn bị mô tả công việc là để nhằm

mục đích nghiên cứu thấu đáo xem *tại sao* lại chọn dự án và *những gì* liên quan đến dự án. Danh mục sau đây sẽ giúp cho người chỉ đạo chương trình và cán bộ phụ trách mua hàng xác định những vấn đề này.

- ❖ Xác định những hạn chế về nguồn lực, lịch trình và về cách định giá dịch vụ cho dự án.

- ❖ Xác định tất cả những việc cần có sự tham gia của bên mua và bên cung cấp dịch vụ cho dự án, và định rõ phạm vi và tính chất trách nhiệm của các bên. Mọi sự hỗ trợ của bên mua như các thiết bị, vật tư, các tiện nghi do bên mua trang bị, những chấp thuận của bên mua... cần được nêu cụ thể.

- ❖ Kiểm định lại các nhiệm vụ đã xác định, bao gồm trình tự và mối quan hệ qua lại của tất cả các nhiệm vụ được yêu cầu. Ví dụ như trong hợp đồng trông coi chăm sóc nhà cửa thì bên cung cấp dịch vụ có phải rửa sạch bảng đen (đổi lại với xóa sạch) mỗi tối không hay chỉ một tuần một lần? Trong hợp đồng chăm sóc cảnh quan thì bên cung cấp dịch vụ có phải cung cấp những thứ chỉ sử dụng một lần như phân bón chẳng hạn không? Trên thực tế, những người có trách nhiệm nên áp dụng kỹ thuật phân tích giá trị để mô tả thật rõ ràng, chính xác công việc.

- ❖ Xác định các yêu cầu bàn giao dịch vụ tại những thời điểm xác định đối với bên cung cấp dịch vụ; bao gồm các chi tiết về dạng dịch vụ và số lượng của mọi dịch vụ được bàn giao.

- ❖ Xác định những yêu cầu về các số liệu kỹ thuật cụ thể như kế hoạch, các đặc tính kỹ thuật, các báo cáo...

5.3.2. Viết mô tả công việc

Từ kết quả của những nỗ lực chuẩn bị kỹ càng, những người viết mô tả công việc đã xác định được các nhiệm vụ và những

CHƯƠNG 5

chi tiết cần được đưa vào. Giờ đây những thứ đó phải được ghi thành văn bản.

Viết một bản mô tả công việc có chất lượng không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Mô tả công việc phải giữ được sự cân bằng mong manh giữa việc *bảo vệ những lợi ích của bên mua* và *khuyến khích khả năng sáng tạo của bên cung cấp dịch vụ (bên thầu khoán)* trong cả quá trình chuẩn bị hồ sơ đấu thầu lẫn trong quá trình thực hiện hợp đồng. Ví dụ như khi thuê dịch vụ trông coi chăm sóc nhà cửa, một số bên đi thuê cẩn thận đã xác định cả số người mà bên cung cấp dịch vụ phải cung cấp vì họ tin rằng cung cấp một số lượng người như vậy sẽ bảo đảm cho công việc đáp ứng được yêu cầu. Nhưng hành động đó đã ngăn cản khả năng sáng tạo của bên cung cấp dịch vụ và nói chung sẽ làm cho giá dịch vụ cao lên một cách không cần thiết. Việc sử dụng một bản mô tả công việc được chuẩn bị kỹ càng, trong đó nêu rõ những công việc được yêu cầu và các quy trình giám sát (kiểm tra) hoạt động của bên cung cấp dịch vụ, cho phép bên cung cấp dịch vụ áp dụng những kinh nghiệm và khả năng sáng tạo của mình - thường là với mức tiết kiệm đáng kể. Những người chuẩn bị bản mô tả công việc phải nhớ rằng nó sẽ được đọc và diễn giải bởi bộ phận cần mua dịch vụ và các nhân viên của bên cung cấp dịch vụ có kiến thức rộng và đa dạng, và điều đó làm cho nhiệm vụ trở nên phức tạp hơn.

Những giải pháp sau đây đáng được chú ý đặc biệt trên cơ sở áp dụng cho từng trường hợp cụ thể. Những dịch vụ được yêu cầu cung cấp có thể được ghi trong mô tả công việc hoặc trong mục những điều kiện cụ thể được bên mua đưa vào bản mời thầu và vào hợp đồng sau đó.

❖ *Kế hoạch thực hiện.* Phải yêu cầu bên cung cấp dịch vụ đưa

ra một bản kế hoạch cung cấp dịch vụ chi tiết, có thể xác định được về mặt số lượng và không mang tính chủ quan. Toàn bộ đội ngũ nhân viên, các trang thiết bị và phụ tùng cần được xác định. Sau khi đưa ra kế hoạch chi tiết, bên cung cấp dịch vụ phải xác định mọi công việc cần tiến hành.

❖ *Hệ thống giám sát chất lượng.* Cần phải yêu cầu bên cung cấp dịch vụ thiết lập các biện pháp tự động thay thế cho nhau khi có sự cố để giảm thiểu các vấn đề về chất lượng.

❖ *Kế hoạch nhân sự.* Yêu cầu bên cung cấp dịch vụ triển khai và duy trì các chương trình tuyển dụng và đào tạo mà bên mua có thể chấp nhận được.

❖ *Bảo hiểm thực hiện và thanh toán.* Bên cung cấp dịch vụ phải cung cấp bảo hiểm thực hiện và thanh toán bằng x% của tổng trị giá hợp đồng.

5.4. Lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ

Khi đi mua dịch vụ, việc chọn được “đúng” nguồn mang tính nghệ thuật hơn hẳn khi đi mua vật tư. Do tính chất phức tạp của việc mua nhiều loại dịch vụ và những vấn đề bất chợt có thể xảy ra, thông thường để thận trọng người ta chỉ chọn những doanh nghiệp có danh tiếng. Đôi khi có thể có ngoại lệ cho những trường hợp của các nhà cung cấp nhỏ có triển vọng tuy chưa thiết lập được “danh tiếng”. Đấu thầu cạnh tranh thường được sử dụng, trừ khi nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng có kỹ năng hay danh tiếng thực sự đặc biệt. Tuy nhiên, trong một số thị trường dịch vụ, những người đi mua dịch vụ có kinh nghiệm thấy rằng quá trình cạnh tranh không hoàn toàn có hiệu quả do cấu trúc của thị trường. Vấn đề đó sẽ được phân tích kỹ ở phần sau.

CHƯƠNG 5

Khi có rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ có tiềm năng, cán bộ mua hàng và bộ phận cần mua dịch vụ thường rút gọn lại còn từ 3 đến 5 công ty. Một nhóm gồm các nhân viên của bộ phận bán hàng và bộ phận cần mua dịch vụ sẽ phỏng vấn lãnh đạo các công ty sẽ cung cấp dịch vụ, làm việc với khách hàng trước đây của họ, và kiểm tra các nhân viên của họ thông qua phỏng vấn ngẫu nhiên. Sau đó, cán bộ chuyên trách mua dịch vụ sẽ chỉ mời thầu những nhà cung cấp dịch vụ tiềm năng mà doanh nghiệp đi mua dịch vụ thấy thoải mái khi làm việc với họ.

Trong quá trình đánh giá, cần nhấn mạnh đến *tổng* chi phí và *tổng* lợi ích đối với tổ chức mua dịch vụ. Ví dụ, giả sử rằng hai công ty thiết kế đang xem xét để đưa ra bản vẽ và các đặc điểm kỹ thuật cho một tòa nhà mới ước tính chi phí khoảng 10 triệu USD. Công ty X có tiếng về thiết kế các tòa nhà chuyên dụng có chi phí tương đối thấp. Công ty Y mặt khác lại có tiếng về thiết kế những tòa nhà phức tạp hơn và hấp dẫn hơn về mặt thẩm mỹ với chi phí có khuynh hướng cao hơn của công ty X khoảng 10%. Tuy nhiên để minh họa, giả định rằng phí thiết kế của công ty X có khuynh hướng cao hơn của công ty Y khoảng 12%. Bảng 5.1 cho thấy những khác biệt về chi phí đó và chỉ ra ảnh hưởng trên hết của các chi phí xây dựng lên việc phân tích tổng thể. Vì vậy, trong trường hợp này, phí thiết kế của nhà cung cấp dịch vụ là một phần tương đối nhỏ trong toàn bộ tổng chi phí.

Ngoài việc xem xét về khả năng tài chính, năng lực quản lý, kinh nghiệm và danh tiếng của công ty sau này sẽ cung cấp dịch vụ, đương nhiên cần có những phân tích đặc biệt là *năng lực về kỹ thuật*. Một bài báo trong tạp chí *Thế giới mua sắm* đã xác định những vấn đề sau đây cần chú trọng khi lựa

chọn nhà cung cấp dịch vụ bảo dưỡng máy tính. Bản liệt kê các vấn đề được giới thiệu ở đây chỉ là một ví dụ cho thấy cần phân tích sâu đến thế nào khi lựa chọn nhà cung ứng loại dịch vụ chuyên ngành này.

Bảng 5.1

Tổng chi phí cho dự án xây dựng

	Công ty X	Công ty Y
Chi phí xây dựng	\$10.000.000	\$11.000.000
Phí thiết kế	739.200	660.000
Tổng chi phí	\$10.739.200	\$11.660.000

- ❖ Bên cung cấp dịch vụ sẽ bảo quản *toàn bộ* các thiết bị trong hệ thống máy tính của công ty bạn không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có thể giải quyết vấn đề một cách *nhANH chóng* không?
- ❖ Văn phòng các kỹ sư phụ trách công việc của bên cung cấp dịch vụ gần cơ sở của công ty bạn tới mức độ nào?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có chuyên sâu về loại thiết bị của công ty bạn không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có sẵn lịch trình cho việc thực hiện dịch vụ theo yêu cầu không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có những quy trình giải quyết sự cố từng bước, các kỹ sư thực hành giỏi và có sẵn phụ tùng thay thế không?
- ❖ Nếu có khả năng phải di chuyển các thiết bị máy tính, bên cung cấp dịch vụ có chứng tỏ được là đã có kinh nghiệm thành công trong việc di chuyển máy tính không?

CHƯƠNG 5

- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có đề nghị chi tiền hoa hồng môi giới thiết bị không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có đủ năng lực kỹ thuật để điều chỉnh các thiết bị của công ty bạn với chi phí thấp không? Nếu có, công ty có thể ủng hộ hệ thống đã điều chỉnh đó không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có làm dịch vụ với các thiết bị đã tân trang lại không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có các tiêu chuẩn tuyển dụng cao, có yêu cầu được đào tạo đúng cách, và có trang bị cho các nhân viên thực hiện dịch vụ các công cụ và thiết bị phù hợp không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có cung cấp nhật ký bảo dưỡng không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có phát triển những sản phẩm được đặt hàng theo các nhu cầu đặc biệt của bạn không?
- ❖ Bên cung cấp dịch vụ có linh hoạt trong việc đáp ứng các yêu cầu cụ thể của bạn không?²

Việc lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ sửa chữa tùy thuộc vào từng trường hợp. Cách tốt nhất để đối phó với những trường hợp phải sửa chữa khẩn cấp là đề phòng chúng trước. Xe cộ, máy văn phòng và các thiết bị ở nhà máy có lúc hư hỏng. Đường cống thoát có khi bị tắc. Trong nhiều trường hợp có thể, và đương nhiên là muốn, thiết lập nguồn cung cấp dịch vụ và giá dịch vụ hay tỉ lệ tiền phải trả cho dịch vụ đó *trước khi* trường hợp khẩn cấp xảy ra.

Khi mua các dịch vụ vận tải, việc bốc hàng và giao hàng luôn

đúng hạn, khả năng có được thiết bị, và dịch vụ tới tận những địa điểm cụ thể thường quan trọng hơn là giá cả.³

Nên mời đấu thầu cạnh tranh giá 2 hoặc 3 năm một lần để lập lại dịch vụ. Làm như vậy nhằm tránh tự thỏa mãn với công việc của mình và giúp giữ được mức giá sát với thực tế. *Thay đổi nhà cung cấp dịch vụ thường xuyên hơn thường tạo nên quá nhiều xáo trộn trong dịch vụ.*

Nhà cung cấp dịch vụ lý tưởng

Nhà cung cấp dịch vụ lý tưởng thường lắng nghe hầu hết những gì mà người sử dụng dịch vụ than phiền và sau đó thiết kế các sản phẩm dịch vụ để cung cấp những thứ mà thị trường còn thiếu. Gắn sự hài lòng vào các sản phẩm dịch vụ mới vẫn hơn là chỉ gắn thêm vào những gì đã có sẵn. Các nhân viên của nhà cung cấp dịch vụ “lý tưởng” được trang bị mọi kiểu tự động hóa có thể tưởng tượng được để giúp họ cung cấp những sản phẩm dịch vụ luôn làm hài lòng khách hàng. Nhà cung cấp dịch vụ lý tưởng đầu tư để nâng cao cả năng suất lao động của nhân viên lẫn sự hài lòng của khách hàng.

Nếu không có sẵn một nhà cung cấp dịch vụ “lý tưởng” như vậy thì doanh nghiệp đi mua dịch vụ nên xem xét phát triển mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp dịch vụ nào sẵn lòng và có khả năng phát triển thành một nhà cung cấp “lý tưởng”.

² “Chọn dịch vụ bảo dưỡng máy như thế nào”, Thế giới mua sắm, tháng 8/1997, trang 73.

³ Jame R. Stock và Paul H. Finszer, “Bộ phận mua hàng công nghiệp cho các dịch vụ chuyên ngành”, *Tạp chí nghiên cứu kinh doanh*, tháng 2/1987, trang 3.

CHƯƠNG 5

5.5. Định giá các hợp đồng cung cấp dịch vụ

Louis J. DeRose, một nhân vật có uy tín về mua hàng hóa và dịch vụ đã viết rằng “quá trình cạnh tranh không thực sự có hiệu quả trong thị trường dịch vụ. Nó bị hạn chế bởi ba lực lượng và yếu tố của cung cấp:

- ❖ Thiếu vắng một trong những yếu tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất tới tính cạnh tranh và giá cả - sự cung ứng liên tục hay lũy kế.
- ❖ Nhìn chung không có các dịch vụ có thể thay thế được cho nhau do những ý muốn cá nhân và sự tác động của nhà cung cấp.
- ❖ Mức cung cấp dịch vụ dễ dàng bị hạn chế hay kiềm chế hơn so với hàng hóa hay sản phẩm.”

Vì những lý do đó, DeRose viết, “nên bên mua dịch vụ phải đàm phán các thỏa thuận dịch vụ”⁴. Tuy vậy, vẫn có một số trường hợp mà đấu thầu mang tính cạnh tranh được coi là một phương pháp hiệu quả để xác định cả nguồn cung cấp lẫn giá dịch vụ. Cạnh tranh gay gắt trong các hợp đồng công coi chăm sóc nhà cửa là một ví dụ. Lại một lần nữa, phán xét của người chuyên đi mua dịch vụ đóng vai trò chủ chốt. Mọi điều kiện cần thiết cho việc sử dụng đấu thầu mang tính cạnh tranh đã được thỏa mãn chưa? Bộ phận mua dịch vụ trong nội bộ công ty của người đi mua dịch vụ đã chuẩn bị để đóng vai trò hữu ích trong các cuộc đàm phán mang tính chuyên nghiệp chưa? Trong nhiều trường hợp, đàm phán thường đem lại giá cả tốt hơn và lại được cung cấp dịch vụ vừa ý hơn.

⁴ Louis J. DeRose, “Không chỉ có đấu thầu”, *Thế giới mua sắm*, tháng 11/1985, trang 46.

Việc định giá các hợp đồng dịch vụ thường không sử dụng cho mục đích thúc đẩy nhà cung cấp đáp ứng được mục tiêu *cơ bản* của tổ chức. Một khi các yêu cầu hàng đầu (sự tuyệt hảo về mặt nghệ thuật, tính hợp thời, chi phí thấp...) được xác định thì bên mua phải chắc chắn rằng hợp đồng đã thỏa thuận sẽ thúc đẩy bên cung cấp thỏa mãn được nhu cầu đó. Trong điều kiện cần thiết thì phải thưởng cho các dịch vụ tốt và phạt những dịch vụ tồi.

Các dịch vụ chuyên sâu

Các công ty thiết kế, các luật gia, các nhà tư vấn và các chuyên gia về giáo dục là những đại diện cho các cá nhân và doanh nghiệp cung cấp các dịch vụ chuyên sâu. Những người mua hàng chuyên nghiệp đặc biệt chú ý tới mối quan hệ giữa cơ cấu giá (ví dụ như mức giá cố định xác định, giá gồm chi phí cộng phí khuyến khích, giá cố định cộng phí tương thưởng...) và động cơ của bên cung cấp dịch vụ trong các hợp đồng dịch vụ chuyên sâu then chốt. Ví dụ như với các hợp đồng có mức giá cố định, bên cung cấp dịch vụ sẽ được hưởng lợi nếu họ kiểm soát được chi phí. Mỗi đôla chi phí giảm được sẽ trở thành một đôla lợi nhuận tăng thêm cho nhà cung cấp.

Giả sử rằng bạn đang chọn một người hay một công ty để thực hiện việc chuẩn bị hồ sơ xin hoàn thuế thu nhập cá nhân khá phức tạp với mức thu nhập trước thuế là 125.000 USD. Công ty C quảng cáo rằng họ sẽ chuẩn bị mọi loại hồ sơ xin hoàn thuế, bất kể khó khăn thế nào, với mức giá tối đa chắc chắn là 200 USD. Công ty D đưa ra mức giá 75 USD/giờ. Thảo luận với đại diện của công ty D thì thấy rằng cần 5 giờ để chuẩn bị hồ sơ xin hoàn thuế. Nếu coi phần thuế có

CHƯƠNG 5

thể tiết kiệm được bị bỏ qua là chi phí thì xem ra công ty nào cung cấp được dịch vụ với tổng chi phí là nhỏ nhất? Sử dụng công ty D sẽ phải chịu chi phí ước tính là 375 USD (75 USD x 5 giờ), hay 175 USD cao hơn công ty C. Giả sử rằng C và D có chi phí tính theo giờ như nhau thì có vẻ như D sẽ cần thêm 2 giờ để chuẩn bị hồ sơ xin hoàn thuế. Nhưng nếu D có khả năng lo được mức hoàn thuế cao hơn, thì phần lớn mọi người với mức thu nhập 125.000 USD sẽ trả thêm 175 USD với hy vọng rằng chi phí bỏ ra sẽ được bù đắp lại bởi phần tiết kiệm được lớn hơn từ thuế.

Cần quan tâm tới các hợp đồng định giá dựa trên chi phí khi thấy không chắc chắn lắm về khối lượng công việc sẽ yêu cầu hay khi không có đủ thời gian để lập ra một bản mô tả công việc mang tính thực tế. Đương nhiên là số tiền chi ra phải bảo đảm đủ cho chi phí quản lý và chi phí cho các công việc được thực hiện. Với số tiền ít hơn thì nên quan tâm tới loại hợp đồng theo thời gian và vật tư hay theo giờ lao động để tránh việc định giá ngẫu nhiên. Các hợp đồng dạng đó đòi hỏi phải được giám sát chặt chẽ để bảo đảm rằng lao động được cung cấp có trình độ đúng theo yêu cầu và số giờ tính trên hóa đơn đúng thực sự là thời gian cần thiết.

Về mặt hành chính, đối với những hợp đồng dịch vụ chuyên sâu tương đối nhỏ có thể sẽ không thực tế nếu sử dụng bất cứ loại hợp đồng nào khác hợp đồng với giá cố định hay với mức giá tính theo giờ. Ngay cả với những hợp đồng giá trị lớn, danh tiếng của nhà cung cấp có thể cho phép sử dụng hợp đồng với giá cố định. Nhưng bên mua cần phải chú ý tới những tác động tiềm ẩn của cơ cấu giá lên hoạt động của bên cung cấp dịch vụ.

Các dịch vụ kỹ thuật

Các dịch vụ kỹ thuật bao gồm các loại dịch vụ như:

- | | |
|---|---|
| ❖ Nghiên cứu và phát triển | ❖ Diệt côn trùng có hại |
| ❖ Phát triển phần mềm | ❖ Quản lý năng lượng |
| ❖ Sửa chữa máy | ❖ Dịch vụ kế toán |
| ❖ Quảng cáo và xúc tiến sản phẩm | ❖ Dịch vụ lập bảng lương nhân viên |
| ❖ Bảo dưỡng máy sưởi và máy điều hoà nhiệt độ | ❖ Dịch vụ lập phòng gửi và nhận thư tín và bưu phẩm |
| ❖ Bảo dưỡng thang máy | |
| ❖ Dịch vụ in ấn | ❖ Dịch vụ sao chụp và nhấn tin... |

Các dịch vụ nghiên cứu và phát triển thường được mua bằng một trong hai cách định giá: giá cố định cho một mức độ công việc (ví dụ như 50 ngày) hay là chi phí cộng với một khoản phí cố định hay phí tương thưởng. Phát triển phần mềm là loại dịch vụ thích hợp với các hợp đồng định giá theo chi phí cộng phí tương thưởng. Làm theo cách này là sẽ thưởng cho việc thực hiện xuất sắc công việc và sẽ phạt khi thực hiện công việc kém, đồng thời bảo đảm với bên cung cấp dịch vụ là các chi phí họ bỏ ra sẽ được đền bồi và ít nhất họ sẽ nhận được thêm một khoản phí tối thiểu.

Trong thị trường cạnh tranh, một khi có được một bản mô tả công việc rõ ràng cho các dịch vụ như in ấn, dịch vụ xúc tiến sản phẩm, và dịch vụ viết tài liệu hướng dẫn kỹ thuật, thì cần sử dụng đấu thầu cạnh tranh để chọn nguồn cung cấp dịch vụ và xác định giá bằng cách sử dụng hợp đồng giá cố định.

CHƯƠNG 5

Các dịch vụ phục vụ

Các hoạt động trông coi chăm sóc nhà cửa, bảo vệ, chăm sóc cảnh quan và nhà hàng tự chọn... là các dịch vụ đặc trưng. Kinh nghiệm cho thấy rằng để các dịch vụ này hoạt động có hiệu quả có thể là một nhiệm vụ đầy thách thức đối với các nhà quản lý. Do vậy nên trong việc định giá cần phải thưởng cho nhà cung cấp khi cung cấp dịch vụ tốt và phạt họ vì những dịch vụ kém. Cách định giá như vậy sẽ giúp cho công việc quản lý hợp đồng rất nhiều và tạo được mức thỏa mãn rất cao cho bộ phận được cung cấp dịch vụ.

Đối với bảo hiểm, bảo dưỡng nhà máy và thiết bị, và dịch vụ phòng bị cho các trường hợp khẩn cấp, cần chọn nguồn cung ứng dịch vụ và định giá thông qua đấu thầu cạnh tranh giữa các nhà cung cấp *đã được xếp hạng kỹ từ trước*. Việc thuê sửa chữa trong những trường hợp khẩn cấp không được phòng bị trước thường được thực hiện trên cơ sở “giới hạn” thời gian và dựa trên lượng vật tư được sử dụng.

5.6. Quản lý hợp đồng

Bốn chìa khóa dẫn tới thành công trong việc quản lý hợp đồng dịch vụ là: (1) một bản mô tả công việc hợp lý, (2) chọn “đúng” nguồn cung cấp dịch vụ, (3) giá cả công bằng và hợp lý, và (4) quản lý hợp đồng năng động. Quản lý nhiều hợp đồng dịch vụ có thể là một trách nhiệm đầy thử thách. Bên mua dịch vụ cần theo dõi và kiểm soát được hoạt động của bên cung cấp dịch vụ ở một mức độ thực tế. Điều cốt yếu để thành công trong lĩnh vực này là có được các số liệu chính xác đúng lúc, bao gồm kế hoạch hoạt động và tiến độ thực tế của bên cung cấp dịch vụ. Bên mua dịch vụ *phải* giữ được mối

quan hệ theo hướng tích cực để bảo đảm thành công. Họ cần có những hoạt động cần thiết để bảo đảm cho công việc được thực hiện đúng hạn và có chất lượng cao.

5.7. Các dịch vụ xây dựng

Mua những cơ sở mới là một cam kết cho tương lai. Chất lượng, công suất của nhà máy mới, thời gian cần thiết để đưa nó vào hoạt động, và chi phí, tất cả đều phải được xem xét. các yêu cầu về thẩm mỹ, yêu cầu về thời gian và khả năng có được những nhà thiết kế và nhà xây dựng có trình độ cao, tất cả đều ảnh hưởng đến việc lựa chọn phương thức mua dịch vụ.

Có năm phương thức thông dụng để ký các hợp đồng xây dựng; tuy nhiên, không có nghĩa là bất cứ phương thức nào trong năm phương thức đó đều sẽ luôn là lựa chọn đúng cho mọi yêu cầu về xây dựng. Hình 5.1 cho ta thấy sơ đồ các bước thực hiện trong từng phương thức, từ khi bắt đầu cho tới lúc kết thúc dự án xây dựng (*Xem hình 5.1*).

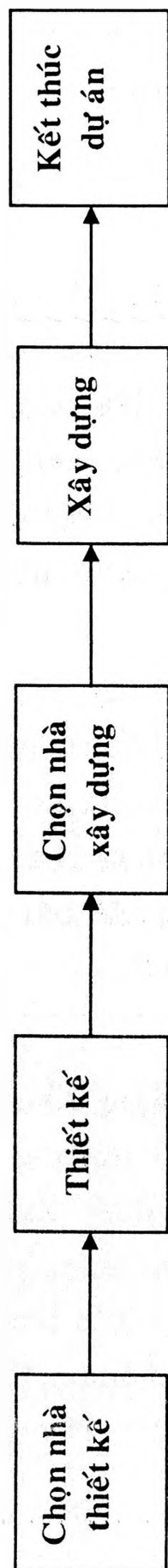
Phương thức truyền thống

Đây là phương thức thường được sử dụng nhất trong các hợp đồng xây dựng công trình ở Mỹ. Với phương thức này, việc thiết kế các công trình có nhu cầu được thực hiện bởi các kiến trúc sư và kỹ sư mà không có sự tham gia của nhà xây dựng. Thiết kế công trình được hoàn tất trước khi yêu cầu các nhà thầu có tiềm năng nộp hồ sơ thầu. Ở đây, có hai tổ chức riêng biệt chịu trách nhiệm: một về công việc thiết kế và một về giai đoạn xây dựng dự án.

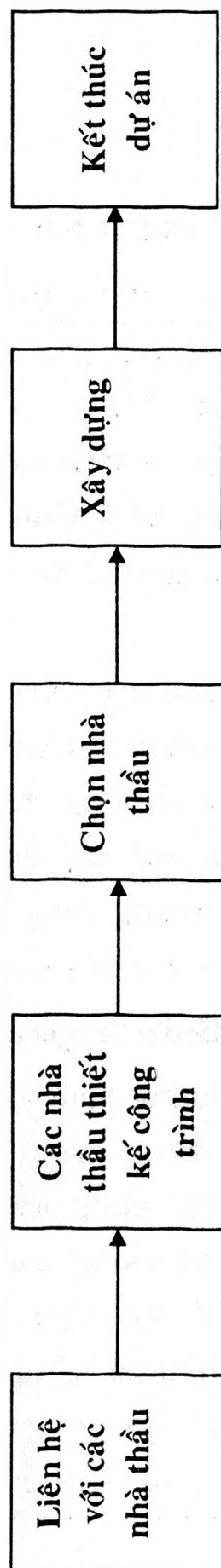
Hình 5.1

Thứ tự các bước cho các phương thức mua dịch vụ xây dựng.

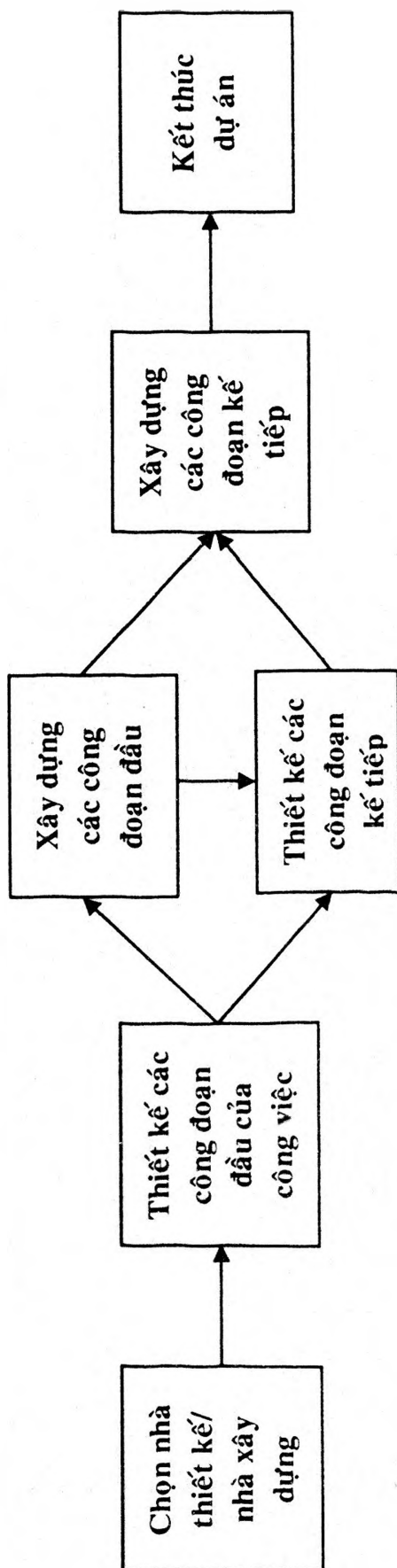
Phương thức truyền thống



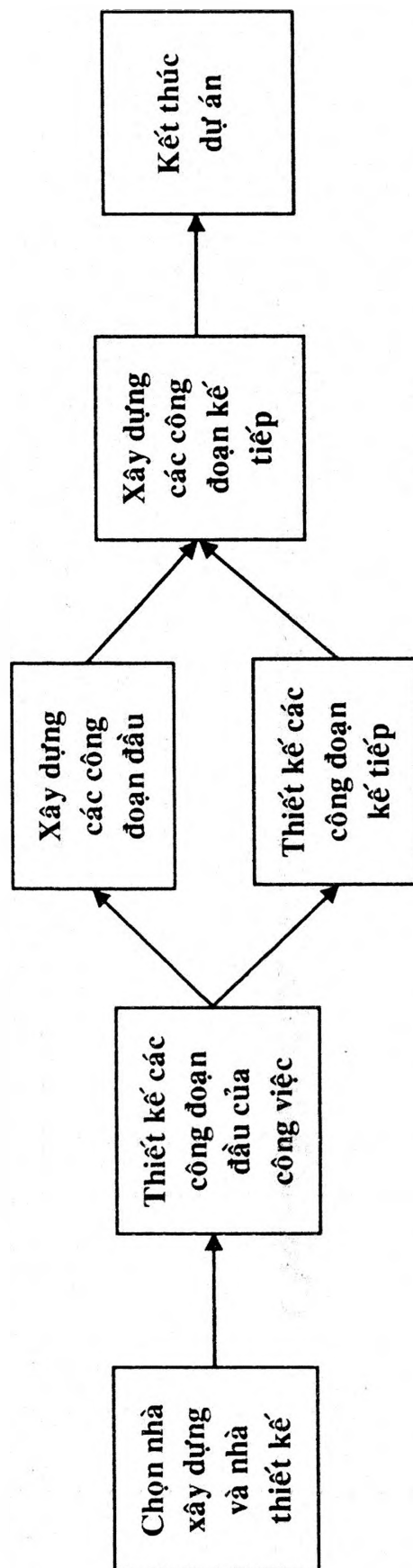
Thiết kế và xây dựng, giá thỏa thuận cố định



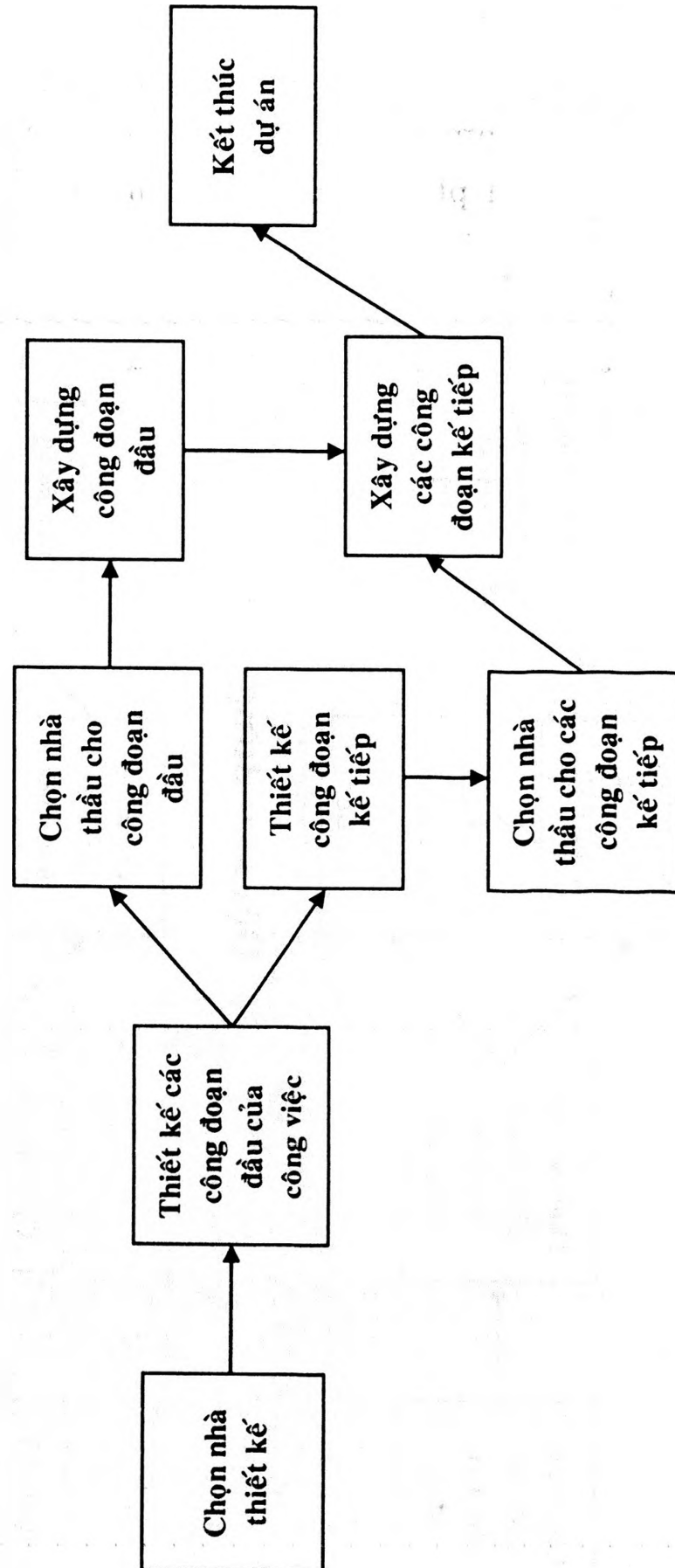
Thiết kế và xây dựng, chi phí được bồi hoàn



Đội xây dựng



Chủ sở hữu đóng vai trò nhà thầu chính cho bản thân



Người ta nhận thấy là nhiều kiến trúc sư không hề lưu tâm đến chi phí. Tuy vậy, vẫn có thể kiểm soát được yếu tố chi phí bằng một số cách. Một cách thông thường là tuyển dụng một “kiến trúc sư kiểm soát chi phí” để tư vấn, người đó chỉ xem xét để giảm chi phí mà thôi. Tất nhiên là kiến trúc sư trưởng sẽ không đánh giá công việc đó khi duyệt thiết kế. Tuy nhiên, không thể phủ nhận được là việc sử dụng một kiến trúc sư tư vấn có khuynh hướng làm cho kiến trúc sư thiết kế có ý thức hơn về chi phí.

Nếu do sự nhạy cảm của kiến trúc sư trưởng mà không sử dụng kiến trúc sư tư vấn được, bên mua có thể có những phương thức khác để kiểm soát chi phí. Ví dụ như với đồ trang trí nội thất chủ yếu có thể yêu cầu kiến trúc sư hay người thực hiện trang trí nội thất chỉ định ba sản phẩm có thể mua được từ các nhà sản xuất thông qua đấu thầu cạnh tranh (bất cứ sản phẩm nào trong số sản phẩm đã được xác định đều thỏa mãn yêu cầu). Người đứng ra mua có thể là bên mua hàng, kiến trúc sư hay người thực hiện trang trí nội thất. Yêu cầu phải có ba đơn vị tham gia đấu thầu tự bản thân nó đã bảo đảm có được giá cạnh tranh. Thêm vào đó, cách làm này giúp loại bỏ được những mâu thuẫn về lợi ích, các ý kiến thiên lệch bất hợp lý của cá nhân, và việc chỉ định những sản phẩm độc quyền có khối lượng sử dụng thấp.

Thiết kế và xây dựng, giá cả thỏa thuận cố định

Phương thức này có thể mô tả như là tiến hành xây dựng theo một thiết kế vu vơ. Chủ sở hữu công trình xác định các yêu cầu cơ bản của cơ sở mới như kích thước, nhiệt độ, các yêu cầu về điện, về cơ khí... Các yêu cầu đó trở thành cơ sở để xác định các bước tiến hành công việc. Các bước cụ thể thực

CHƯƠNG 5

hiện công việc được yêu cầu đó được giao cho các nhà xây dựng đã được xếp hạng kỹ từ trước và họ sẽ chuẩn bị gói thầu bao gồm các *đề xuất về thiết kế và giá cả* với các nhà thầu phụ sắp tới của mình. Đơn vị mua dịch vụ sẽ ký hợp đồng xây dựng theo giá thỏa thuận cố định với nhà xây dựng có gói thầu hấp dẫn nhất.

Thiết kế và xây dựng, chi phí được bồi hoàn

Với phương thức này, chỉ có một hợp đồng được ký cho cả thiết kế và xây dựng. Thiết kế được thực hiện bởi các kiến trúc sư và kỹ sư do nhà thầu chính tuyển dụng. Như vậy, nhà xây dựng có thừa cơ hội để tác động đến thiết kế của công trình được yêu cầu. Với phương thức này, việc xây dựng một công đoạn (đào móng, xây dựng kết cấu...) được tiến hành khi việc thiết kế công đoạn đó được hoàn tất. Chờ đợi thiết kế xong toàn bộ dự án là không cần thiết vì chỉ có một công ty chịu trách nhiệm cho cả hai giai đoạn thiết kế và xây dựng. Phương thức này đặc biệt hữu dụng khi cần có công trình trong một khoảng thời gian rất ngắn và khi không thể áp dụng được phương thức thiết kế và xây dựng với giá thỏa thuận cố định.

Đội xây dựng

Với phương thức này, chủ sở hữu công trình làm việc đồng thời với cả nhà thiết kế và nhà xây dựng. Ngược lại với phương thức truyền thống, nhà xây dựng cũng được tham gia vào giai đoạn thiết kế để đóng góp ý kiến cho nhà thiết kế về chi phí, quy trình thực hiện và yêu cầu về thời gian. Khi công ty thiết kế hoàn tất bản thiết kế và các đặc tính kỹ thuật cho một công đoạn, công ty xây dựng sẽ thực hiện công việc bằng đội ngũ của chính công ty, hoặc tham khảo giá cả

với một số chuyên gia và chuyển giao công việc cho nhà thầu phụ có đủ trình độ đã đưa ra đề nghị hấp dẫn nhất (giá cả, thời gian và chất lượng liên quan). Cũng như với các phương thức khác, nhà thầu chính sẽ giám sát và phối hợp công việc của các nhà thầu phụ.

Chủ sở hữu công trình đóng vai trò nhà thầu chính

Với phương thức này, chủ sở hữu công trình ký hợp đồng trực tiếp cho từng công đoạn khác nhau và thực hiện chức năng phối hợp và kiểm tra mà đáng ra phải do nhà thầu chính thực hiện. Vì yêu cầu đặt hàng và hợp đồng được thực hiện theo từng công đoạn nên có thể tiến hành xây dựng trước khi toàn bộ giai đoạn thiết kế được hoàn tất.

Một nghiên cứu của các nhà khoa học Mỹ về năm phương thức trên cho thấy phương thức truyền thống là phương thức mua dịch vụ có chi phí cao nhất, cao hơn các phương thức khác rất nhiều. Khi sử dụng phương thức thiết kế và xây dựng với giá thỏa thuận cố định thay vì sử dụng phương thức truyền thống đã tiết kiệm được khoảng 25% chi phí. Khi sử dụng một trong hai phương thức thiết kế và xây dựng với chi phí được bồi hoàn hay đội xây dựng thay cho phương thức truyền thống thì tiết kiệm được 9%. Khi chủ sở hữu công trình đóng vai trò nhà thầu chính cho bản thân thì tiết kiệm được 5%.

Khoảng thời gian từ lần đầu tiên tiếp xúc với nhà thiết kế và nhà xây dựng cho tới khi hoàn tất công trình cũng luôn giữ vai trò quan trọng như giá dịch vụ phải thanh toán. Có khác biệt đáng kể về thời gian hoàn tất công trình khi sử dụng các phương thức khác nhau. Với một nhà máy sản xuất đặc trưng diện tích 130.000 foot vuông, phương thức truyền thống

CHƯƠNG 5

cần 16 tháng; phương thức thiết kế và xây dựng với giá thỏa thuận cố định cần 11,5 tháng; phương thức thiết kế và xây dựng với chi phí được bồi hoàn, và phương thức đội xây dựng cần 12 tháng; và khi chủ sở hữu công trình đóng vai trò nhà thầu chính cho bản thân thì cần 15,5 tháng.

Các cán bộ đi mua dịch vụ chuyên nghiệp biết rằng việc chọn được phương thức mua các phương tiện nhà xưởng phù hợp nhất có thể giảm được chi phí và thời gian cần thiết để mua các công trình mới một cách đáng kể. Việc họ được tham gia vào các dự án sớm là chìa khóa cho việc tiết kiệm cả thời gian lẫn chi phí.

Mua dịch vụ xây dựng kéo theo những vấn đề riêng biệt

Mua dịch vụ xây dựng là một lĩnh vực chuyên môn cao. Điều đặc biệt quan trọng là phải thực hiện đúng các bước đi về tài chính, pháp luật và hoạch định để tránh những mất mát có thể xảy ra. Ví dụ đôi khi một đơn vị mua dịch vụ phát hiện ra là sau khi công trình mới đã hoàn tất thì phương thức thanh toán và bàn giao tài sản bất lợi cho họ. Thường là trong các trường hợp đó, tổ chức đứng ra mua dịch vụ đã thanh toán tiền cho nhà thầu chính, nhưng nhà thầu chính lại không thanh toán cho các nhà thầu phụ của mình. Chiếu theo luật, nếu nhà thầu chính không thanh toán tiền cho các nhà thầu phụ của mình thì chủ sở hữu công trình xây dựng là người phải chịu trách nhiệm về tài chính.

Ở các bang và các địa phương khác nhau, cách đi cho đúng từng bước về tài chính và luật pháp lại khác nhau. Vì vậy, phải xác định các bước đi cụ thể riêng cho từng trường hợp. Tuy vậy, nói chung bước đầu tiên cần phải làm là phân tích

kỹ tình hình tài chính của các nhà thầu mà ta đã nhắm tới trước khi ký bất kỳ một hợp đồng nào. Kế đến, bên mua dịch vụ cần cân nhắc ý định sử dụng các công cụ bảo vệ như đấu thầu, bảo hiểm thực hiện và thanh toán, các điều khoản hợp đồng về giải quyết những hư hỏng; và các cán bộ kỹ thuật của chính tổ chức đứng ra mua dịch vụ cần đưa ra ước tính chi phí xây dựng (có thể với sự trợ giúp của một nhà tư vấn chuyên ngành). Cuối cùng, sẽ có được sự bảo đảm về mặt pháp lý khi tổ chức mua dịch vụ lưu giữ đầy đủ toàn bộ các giấy tờ hợp đồng cần thiết và những bản báo cáo có liên quan vào thời gian thích hợp tại một cơ quan hành chính thích hợp.

Bảo hiểm xây dựng

Vì xây dựng là ngành kinh doanh rủi ro cao nên việc bên mua dịch vụ yêu cầu nhà thầu phải mua bảo hiểm là rất quan trọng. Tất cả các hợp đồng xây dựng cần quy định các trách nhiệm bảo hiểm cụ thể. Ví dụ như một điều khoản trong hợp đồng có thể yêu cầu nhà thầu phải duy trì một dạng bảo hiểm nào đó ở mức bảo hiểm tối thiểu bằng chi phí của mình với một công ty bảo hiểm mà bên mua chấp thuận.

Thêm vào đó, hợp đồng cần phải xác định rõ rằng trước khi thực hiện bất cứ công việc gì, bên thầu khoán phải trình giấy chứng nhận bảo hiểm để chứng minh rằng bảo hiểm cần có đã thực sự có hiệu lực - và bảo hiểm đó không thể bị hủy bỏ nếu không có thông báo bằng văn bản cho tổ chức mua dịch vụ trước mười ngày. Có thể sẽ phải trả giá đắt nếu không yêu cầu để có bảo hiểm trước.

CHƯƠNG 5

Kết luận:

Mua dịch vụ là một trong những nhiệm vụ thú vị nhất và cũng nhiều thách thức nhất được giao cho bộ phận mua hàng/cung ứng. Có những dịch vụ (ví dụ: dịch vụ xây dựng...) đòi hỏi phải sử dụng một khoản tiền lớn mới có thể mua được và thành công trong hoạt động mua sắm dịch vụ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Chính vì vậy, hoạt động mua sắm dịch vụ đóng vai trò đặc biệt quan trọng và bộ phận mua hàng/cung ứng cần hết sức quan tâm đến lĩnh vực này.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Mua dịch vụ? Tầm quan trọng của mua dịch vụ?
2. So sánh “Mua dịch vụ” với “Mua nguyên vật liệu”? “Mua dịch vụ” với “Mua sắm trang thiết bị sản xuất”?
3. Mô tả công việc? Tầm quan trọng của mô tả công việc và những công việc cần làm, những yêu cầu cần đạt được trong mô tả công việc.
4. Tiêu chuẩn để lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ?
5. Thế nào là “Nhà cung cấp dịch vụ lý tưởng”?
6. Cách đánh giá các hợp đồng cung cấp dịch vụ?
7. Các dịch vụ xây dựng và các phương thức mua dịch vụ xây dựng? Ưu điểm, nhược điểm của từng phương thức?

Chương 6

XÁC ĐỊNH NHU CẦU VẬT TƯ VÀ DỰ BÁO NHU CẦU VẬT TƯ

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

1. Xác định nhu cầu vật tư:

- Nhu cầu vật tư và ý nghĩa của việc xác định nhu cầu vật tư;
- Căn cứ để xác định nhu cầu vật tư;
- Xác định nhu cầu vật tư.

2. Dự báo nhu cầu vật tư:

- Các khái niệm cơ bản sử dụng trong dự báo;
- Các nguồn thông tin cho dự báo;
- Các phương pháp dự báo;
- Áp dụng phương pháp dự báo thống kê trong dự báo nhu cầu vật tư.

CHƯƠNG 6

6.1. Xác định nhu cầu vật tư

6.1.1. Nhu cầu vật tư và ý nghĩa của việc xác định nhu cầu vật tư

Kế hoạch cung ứng vật tư là một bộ phận quan trọng, không thể thiếu trong kế hoạch toàn bộ hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp. Kế hoạch cung ứng vật tư phản ánh toàn bộ các giải pháp cung cấp vật tư nhằm đảm bảo cho hoạt động của doanh nghiệp được tiến hành liên tục, nhịp nhàng theo đúng tiến độ đã định.

Nếu kế hoạch sản xuất – kinh doanh là phương hướng hoạt động của doanh nghiệp, thì kế hoạch cung ứng vật tư chính là điều kiện, biện pháp để kế hoạch sản xuất – kinh doanh được thực hiện. Vì vậy, kế hoạch cung ứng được lập một cách khoa học, đúng đắn là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho sản xuất được đều đặn, nhịp nhàng, đồng thời giảm được chi phí, đem lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp.

Xác định nhu cầu vật tư là bước đầu tiên của việc lập kế hoạch cung ứng, nên nó có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Ông cha ta đã dạy: “Vạn sự khởi đầu nan”, việc đảm bảo vật tư cho sản xuất có được kịp thời, đầy đủ, đúng yêu cầu về số lượng, chất lượng, chủng loại... hay không, một phần lớn do việc tính toán nhu cầu vật tư quyết định.

Xác định nhu cầu vật tư là một việc rất phức tạp. Để quá trình sản xuất có thể diễn ra liên tục, nhịp nhàng, thì cần xác định chính xác nhu cầu và cung ứng vật tư đầy đủ cho nhiều mục đích khác nhau. Chỉ tính riêng cho việc hoàn thành nhiệm vụ sản xuất chính, thì ngoài nhu cầu vật tư cho sản xuất sản phẩm, còn phải tính đến nhu cầu vật tư cho xây dựng cơ bản, nhu cầu vật tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, nhu cầu

vật tư cho dự trữ...

Đối với mỗi loại nhu cầu, có nghiệp vụ và phương pháp tính toán riêng, (được trình bày chi tiết trong cuốn *Logistics – Những vấn đề cơ bản*, tác giả: GS.TS.Đoàn Thị Hồng Vân, NXB Thống kê, 2010); còn trong khuôn khổ giới hạn của cuốn sách này, chúng tôi chỉ tập trung trình bày cách xác định nhu cầu vật tư cho sản xuất sản phẩm. Mặc dù có những điểm khác biệt, những công thức tính riêng biệt, nhưng nhìn chung, muốn xác định nhu cầu vật tư đều phải dựa vào hai căn cứ: kế hoạch sản xuất và mức sử dụng vật tư.

6.1.2. Căn cứ để xác định nhu cầu vật tư

6.1.2.1. Kế hoạch sản xuất – kinh doanh

Kế hoạch sản xuất là căn cứ quan trọng để xây dựng kế hoạch cung ứng vật tư.

Mục tiêu của kế hoạch sản xuất là sắp xếp sử dụng có hiệu quả mọi nguồn lực của công ty, phối hợp hoạt động của các cá nhân, bộ phận trong công ty để thực hiện quá trình sản xuất đạt chất lượng tốt, đúng lịch trình đã định, với tổng chi phí thấp nhất.

Lập kế hoạch sản xuất và quản trị sản xuất có tầm quan trọng đặc biệt, quyết định sự sống còn của doanh nghiệp nên trong mọi thời đại người ta đều hết sức quan tâm đến lĩnh vực này. Nếu như trước đây, các công ty đều lập kế hoạch sản xuất “bằng tay” với việc sử dụng sơ đồ Grantt và các bảng lịch trình làm việc cụ thể; thì ngày nay, hầu hết các công ty đều sử dụng máy vi tính để công việc này ngày một chính xác hơn, khoa học hơn. Nhưng dù sử dụng phương pháp thô sơ hay hiện đại, thì quá trình lập kế hoạch sản xuất và quản trị sản xuất cũng bao gồm các bước sau đây:

- Tính toán sơ bộ;

CHƯƠNG 6

- Lập kế hoạch tổng thể/ tổng hợp.
- Lập lịch trình sản xuất chi tiết.
- Phát đơn hàng/ mệnh lệnh cho từng bộ phận sản xuất trực tiếp.
- Giám sát việc thực hiện kế hoạch và hiệu chỉnh kế hoạch (nếu cần).

Tính toán sơ bộ

Ngay sau khi hoàn tất khâu thiết kế sản phẩm, người ta sẽ tính toán nhu cầu vật tư, lao động, thiết bị máy móc... để sản xuất sản phẩm đó. Căn cứ vào nhu cầu thị trường và năng lực sản xuất của công ty người ta sẽ phác thảo một kế hoạch sơ bộ trong thời kỳ kế hoạch công ty sẽ sản xuất bao nhiêu sản phẩm (loại vừa được thiết kế).

Lập kế hoạch tổng thể/ tổng hợp

Bước kế tiếp là lập kế hoạch tổng thể. Căn cứ vào các đơn hàng nhận được và kết quả dự báo của công ty, người ta sẽ xác định được một cách tổng thể nhu cầu vật tư, thiết bị, lao động... cần phải có, cân đối giữa nhu cầu và năng lực của công ty, người ta sẽ lập kế hoạch tổng thể. Kế hoạch tổng thể mới chỉ là bức phác thảo chung, chỉ nêu lên tổng số sản phẩm cần sản xuất trong kỳ kế hoạch, chứ chưa đi sâu vào chi tiết từng chủng loại kích cỡ (Xem bảng 6.1).

Bảng 6.1. Kế hoạch tổng thể sản phẩm: tủ lạnh

Tháng	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kế hoạch sản xuất tủ lạnh (cái)	500	500	600	700	700	800	800	700	600	500	400	400

Kế hoạch sản xuất chi tiết (hay còn gọi là Lịch trình sản xuất chi tiết).

Trên cơ sở Kế hoạch tổng thể người ta sẽ lập kế hoạch chi tiết tới từng chủng loại, mẫu mã, kích cỡ... cụ thể. Căn cứ vào thời hạn giao hàng của các đơn hàng và năng lực sản xuất của công ty sẽ xác định rõ loại hàng nào cần sản xuất trong thời điểm cụ thể nào (Xem bảng 6.2).

Bảng 6.2. Kế hoạch sản xuất chi tiết

Tháng Loại tủ lạnh	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mẫu A												
Loại I	-	100	-	200	-	200	-	150	-	100	-	100
Loại II	-	100	-	100	-	100	-	100	-	50	-	50
Mẫu B												
Loại I	200	100	300	150	300	200	350	200	250	150	150	100
Loại II	50	-	50	-	100	-	100	-	50	-	50	-
Loại III	-	100	-	150	-	200	-	150	-	100	-	100
Mẫu C												
Loại I	200	100	200	100	200	100	250	100	250	100	150	50
Loại II	50	-	50	-	100	-	100	-	50	-	50	-

Phát đơn hàng/lệnh sản xuất cho từng bộ phận sản xuất trực tiếp

Trên cơ sở kế hoạch sản xuất chi tiết đã được lập, bộ phận kế hoạch – điều độ sản xuất sẽ lập đơn hàng/ lệnh sản xuất cho từng xí nghiệp, xưởng, phân xưởng sản xuất. Các phân xưởng sẽ tiếp tục phân công vụ thể cho từng tổ, đội sản xuất. Kèm theo đơn hàng/lệnh sản xuất sẽ có các hồ sơ tài liệu cần thiết (bản vẽ thiết kế, định mức sử dụng vật tư, danh mục vật tư cần sử dụng...) để hướng dẫn thực hiện đơn hàng.

CHƯƠNG 6

Giám sát việc thực hiện kế hoạch và hiệu chỉnh kế hoạch (nếu cần)

Toàn bộ quá trình lập kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch sẽ được giám sát chặt chẽ, nhằm phát hiện các sai sót để xử lý kịp thời.

Quá trình lập kế hoạch sản xuất ở các công ty lớn, hiện đại (thực hiện bằng máy tính) được mô tả qua hình 6.1.

Giữa kế hoạch sản xuất và kế hoạch vật tư có mối quan hệ rất chặt chẽ. Độ chính xác của kế hoạch sản xuất sẽ quyết định độ chính xác của kế hoạch cung ứng và ngược lại, độ chính xác của các kế hoạch cung ứng là yếu tố quan trọng đảm bảo cho kế hoạch sản xuất được thực hiện.

Chính vì vậy, muốn xác định đúng nhu cầu vật tư thì phải hết sức quan tâm đến việc lập kế hoạch sản xuất, đặc biệt trong hệ thống quản lý JIT (*Just-In-Time* – Vừa kịp lúc). (*Phần kế hoạch sản xuất xin tham khảo trong cuốn Logistics – Những vấn đề cơ bản, cùng tác giả, NXB Thống kê 2010*).

6.1.2.2 Mức và định mức sử dụng vật tư

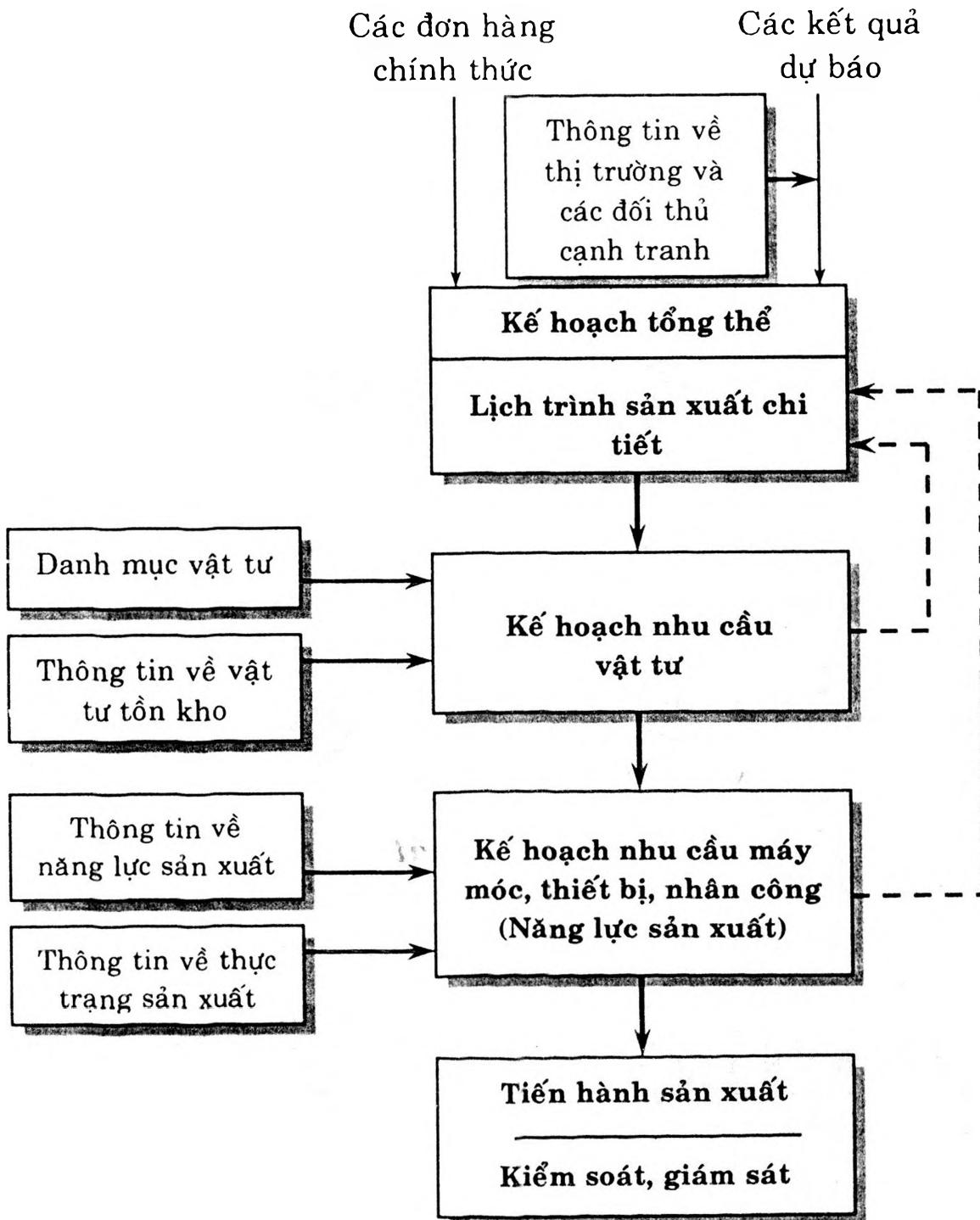
Mức sử dụng vật tư

Lượng vật tư cần thiết được xác định một cách khoa học và hợp lý, phù hợp với điều kiện sản xuất cụ thể để làm ra một đơn vị sản phẩm (hay hoàn thành một công việc) được gọi là mức sử dụng vật tư.

Trong lý luận và thực tiễn căn cứ vào công dụng của vật tư đối với sản xuất, người ta chia vật tư làm 2 nhóm chính: Nhóm vật tư có chức năng làm đối tượng lao động, đó là: nguyên nhiên vật liệu... và nhóm vật tư có chức năng làm tư liệu lao động, đó là: máy móc, trang thiết bị, công cụ, khí cụ... dùng cho sản xuất sản phẩm.

Hình 6.1

Lưu đồ lập kế hoạch sản xuất.



CHƯƠNG 6

Sự khác biệt cơ bản giữa 2 nhóm vật tư kể trên biểu hiện ở chỗ: Nguyên nhiên vật liệu sử dụng hết một lần trong quá trình sản xuất sản phẩm, chúng tham gia tạo nên thực thể sản phẩm cho nên giá trị của chúng được chuyển toàn bộ vào giá thành sản phẩm. Còn máy móc thiết bị sử dụng được nhiều lần trong quá trình sản xuất sản phẩm, mà giá trị của chúng được chuyển dần sang giá thành của sản phẩm. Chính sự khác biệt này dẫn đến nội dung và cách thức định mức sử dụng nguyên vật liệu và thiết bị, máy móc rất khác nhau.

Mức sử dụng nguyên vật liệu là lượng hao phí nguyên vật liệu cần thiết cho phép để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm (hoặc hoàn thành một khối lượng công việc) đạt tiêu chuẩn chất lượng quy định, trong các điều kiện sản xuất của kỳ kế hoạch.

Còn mức sử dụng công suất thiết bị máy móc là lượng sản phẩm (hoặc công việc) do một đơn vị thiết bị, máy móc sản xuất ra trong 1 đơn vị thời gian (một giờ, ca, ngày đêm...) đạt tiêu chuẩn chất lượng quy định trong các điều kiện sản xuất của kỳ kế hoạch.

Muốn xây dựng và thực hiện được mức sử dụng vật tư (mức sử dụng nguyên vật liệu và mức sử dụng công suất thiết bị máy móc) trong thực tế người ta phải trải qua các bước sau:

- Dự thảo và tính toán mức;
- Xét duyệt mức;
- Ban hành mức;
- Tổ chức áp dụng mức trong điều kiện sản xuất cụ thể.

Những việc nêu trên chính là nội dung của công tác định mức.

Định mức sử dụng vật tư là một quá trình hoạt động thống nhất được tổ chức có khoa học và có kế hoạch để xây dựng mức

sử dụng vật tư và áp dụng mức ấy vào sản xuất.

Thành phần của mức sử dụng nguyên vật liệu: Mức sử dụng nguyên vật liệu bao gồm hai thành phần cơ bản: phần tạo nên thực thể sản phẩm và phần không tạo nên thực thể sản phẩm; nhưng phần thứ hai cần thiết và không tránh khỏi và phần này nhiều hay ít là do công nghệ các điều kiện sản xuất quyết định .

Công thức chung để biểu diễn thành phần của mức sử dụng nguyên vật liệu là:

$$M = P + H$$

Trong đó:

M – mức sử dụng nguyên vật liệu;

P – trọng lượng tịnh của sản phẩm;

H – các hao phí liên quan đến điều kiện sản xuất ra sản phẩm.

Công thức chi tiết để biểu diễn thành phần của mức sử dụng nguyên vật liệu là:

$$M = P + \sum_{i=1}^n H_i + \sum_{j=1}^m H_j$$

$\sum_{i=1}^n H_i$ - Tổng các hao phí có liên quan đến điều kiện công nghệ của sản xuất;

$\sum_{j=1}^m H_j$ - Tổng các hao phí có liên quan đến điều kiện và trình độ tổ chức quản lý sản xuất.

Độ chính xác của mức sử dụng vật tư có ảnh hưởng quyết định đến độ chính xác của nhu cầu vật tư, từ đó ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình cung ứng vật tư. Chính vì vậy, mỗi công ty đều phải quan tâm đúng mức đến công tác định mức sử dụng vật tư

CHƯƠNG 6

và không ngừng hoàn thiện công tác này.

6.1.3. Xác định nhu cầu vật tư cho sản xuất

Như trên đã trình bày, trong khuôn khổ giới hạn của quyển sách này chúng tôi chỉ tập trung giới thiệu các công thức tính nhu cầu nguyên vật liệu để sản xuất sản phẩm, còn cách tính nhu cầu vật tư cho các công việc khác chúng tôi xin giới thiệu chi tiết trong cuốn Quản trị Logistics . Để xác định nhu cầu nguyên vật liệu cho sản xuất sản phẩm ta có công thức chung như sau:

$$N = Q \cdot M$$

Trong đó:

N - nhu cầu nguyên vật liệu để sản xuất sản phẩm trong kỳ kế hoạch.

Q - số sản phẩm cần sản xuất trong kỳ kế hoạch (kế hoạch sản xuất sản phẩm);

M - mức sử dụng nguyên vật liệu để sản xuất 1 đơn vị sản phẩm.

Trong từng trường hợp cụ thể, ta sẽ sử dụng các công thức chi tiết sau để xác định nhu cầu nguyên vật liệu:

Trường hợp 1: Khi công ty sản xuất nhiều loại sản phẩm từ cùng một loại nguyên vật liệu, công ty đã xây dựng được kế hoạch sản xuất chi tiết đến từng loại sản phẩm và mức sử dụng nguyên vật liệu cho mỗi sản phẩm (mức cho sản phẩm), thì nhu cầu nguyên vật liệu sẽ được xác định theo công thức:

$$N_i = \sum_{j=1}^m Q_j \cdot m_{ij} \quad (1)$$

Trong đó:

N_i - nhu cầu vật tư i để thực hiện kế hoạch sản xuất của công ty;

Q_j - số lượng sản phẩm j cần sản xuất trong kỳ kế hoạch;

m_{ij} - mức sử dụng vật tư i để sản xuất 1 sản phẩm j .

Trường hợp 2: Khi công ty xây dựng kế hoạch sản xuất chi tiết đến từng bộ phận của sản phẩm và có mức sử dụng vật tư cho từng bộ phận, thì nhu cầu nguyên vật liệu sẽ được xác định theo công thức:

$$N_i = \sum_{j=1}^m P_j \cdot m_{ij} \quad (2)$$

Trong đó:

N_i - nhu cầu vật tư i ;

P_j - số bộ phận j cần sản xuất trong kỳ kế hoạch;

m_{ij} - mức sử dụng vật tư i để sản xuất 1 bộ phận loại j .

Trường hợp 3: Khi công ty xây dựng kế hoạch sản xuất đến từng chi tiết của sản phẩm và có mức sử dụng vật tư cho từng chi tiết, thì nhu cầu nguyên vật liệu sẽ được xác định theo công thức:

$$N_i = \sum_{j=1}^m S_j \cdot m_{ij} \quad (3)$$

Trong đó:

N_i - nhu cầu vật tư i ;

S_j - số chi tiết loại j cần sản xuất trong kỳ kế hoạch;

m_{ij} - mức sử dụng vật tư i để sản xuất 1 chi tiết loại j .

Trường hợp 4: Khi công ty sử dụng một loại vật tư để sản xuất nhiều sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm, khi cần tính nhanh

CHƯƠNG 6

ta có thể sử dụng công thức:

$$N_i = Q \times \overline{m}_i \quad (4)$$

Trong đó:

N_i - nhu cầu vật tư i ;

Q - kế hoạch sản xuất tất cả các sản phẩm trong nhóm;

$\overline{m}_i$ - mức sử dụng trung bình loại vật tư i cho sản phẩm trong nhóm; m_i có thể được tính bằng phương pháp bình quân số học hoặc bình quân gia quyền.

Trường hợp 5: Khi công ty đã có kế hoạch sản xuất sản phẩm mới, nhưng chưa kịp xây dựng mức sử dụng vật tư chính xác cho sản phẩm mới, thì có thể xác định nhu cầu vật tư dựa vào mức sử dụng nguyên vật liệu cho sản phẩm tương tự và được tính theo công thức sau:

$$N = Q \cdot m_{tt} \cdot k \quad (5)$$

Trong đó:

N - nhu cầu vật tư cần xác định để sản xuất sản phẩm mới;

Q - số lượng sản phẩm mới cần sản xuất trong kỳ kế hoạch;

m_{tt} - mức sử dụng vật tư để sản xuất một sản phẩm tương tự;

k - hệ số so sánh giữa sản phẩm mới với sản phẩm tương tự.

$$k = \frac{T_m}{T_{tt}}$$

T_m - Trọng lượng của sản phẩm mới

T_{tt} - Trọng lượng của sản phẩm tương tự

Trường hợp 6: Khi công ty chưa xây dựng được kế hoạch sản

xuất chi tiết và mức sử dụng vật tư cụ thể cho từng sản phẩm, dựa trên các chỉ tiêu tốc độ phát triển sản xuất (doanh thu hoặc sản lượng) và chỉ tiêu tiết kiệm nguyên vật liệu, ta có thể xác định được nhu cầu vật tư cho kỳ kế hoạch nhờ công thức sau:

$$N_1 = N_0 \times K_{sx} \times K_m \quad (6)$$

Trong đó:

N_1 - Nhu cầu vật tư cần xác định cho kỳ kế hoạch;

N_0 - Lượng vật tư sử dụng trong kỳ báo cáo;

K_{sx} - Hệ số biểu thị tốc độ phát triển sản xuất

$$K_m = \frac{Q_1}{Q_0}$$

Q_1 - Giá trị hàng hóa sản xuất trong kỳ kế hoạch;

Q_0 - Giá trị hàng hóa sản xuất trong kỳ báo cáo;

K_m - Hệ số biểu thị sự thay đổi mức sử dụng vật tư giữa hai kỳ/ chỉ tiêu tiết kiệm vật tư (ví dụ: nếu chỉ tiêu tiết kiệm vật tư) giữa kỳ kế hoạch và kỳ báo cáo là 5% thì $K_m = 0,95$)

Nhu cầu vật tư cho bán thành phẩm được xác định theo công thức:

$$N_{btf} = \sum_{j=1}^m (D_{jc} - D_{jd}) m_j \quad (3)$$

Trong đó:

N_{btf} - Nhu cầu vật tư cho bán thành phẩm;

D_{jc} - Số sản phẩm j dở dang cuối kỳ;

D_{jd} - Số sản phẩm j dở dang đầu kỳ;

m_j - Mức sử dụng vật tư cho sản phẩm j.

6.2. Dự báo nhu cầu vật tư

Dự báo (*forecasting*) là báo trước khả năng sẽ xảy ra cho kỳ tương lai bằng một số liệu thống kê cụ thể, hay bằng một viễn cảnh được mô tả bằng lời văn hoặc bằng một cách mô tả nào khác trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng của hiện tượng nghiên cứu trong quá trình và hiện tại.

Dự báo có vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động cung ứng vật tư. Kết quả dự báo giúp:

- Dự báo được nhu cầu vật tư, một khi chưa có được số liệu chính xác về kế hoạch sản xuất và mức sử dụng vật tư để sản xuất sản phẩm;
- Lập được kế hoạch cung ứng vật tư;
- Tính toán được lượng vật tư dự trữ cần thiết.

Từ đó, có thể giúp giảm được chi phí cho hoạt động cung ứng, tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả hoạt động cung ứng, nói riêng, hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, nói chung.

6.2.1. Các khái niệm cơ bản sử dụng trong dự báo

Để có thể dự báo được nhu cầu vật tư và sử dụng được các mô hình dự báo phục vụ cho hoạt động cung ứng vật tư, cần ôn lại một số khái niệm thống kê thông thường được sử dụng trong quá trình dự báo như:

1. Tổng thể và chọn mẫu (*Population and sample*)
2. Các giá trị thống kê mô tả (*Descriptive statistics*)

□ Các giá trị thống kê đo lường xu hướng trung tâm :

- Mode - giá trị có tần số xảy ra cao nhất.
- Median - trung điểm Mean - giá trị trung bình của hệ

thống số liệu

❑ Các giá trị thống kê đo lường mức độ phân tán:

- Vùng (*range*);
- Độ lệch chuẩn (*standard deviation*)
- Phương sai (*variance*)
- Độ tự do (*degrees of freedom*)

3. Phân phối xác suất (*Probability distributions*)

4. Các phân phối chọn mẫu (*Sampling distributions*)

5. Ước lượng (*Estimation*)

6. Kiểm định giả thuyết (*Hypothesis testing*)

7. Kiểm định tính phù hợp (*Goodness – of – fit test*)

(Xem chi tiết các sách Nguyên lý thống kê và Dự báo thống kê)

6.2.2. Các nguồn thông tin cho dự báo

Các nguồn thông tin cho dự báo được phân thành:

- Nguồn thông tin sơ cấp (*primary*);
- Nguồn thông tin thứ cấp (*secondary*).

6.2.2.1. Nguồn thông tin sơ cấp

Các nguồn thông tin sơ cấp được thu thập bằng cách thực hiện các cuộc điều tra, khảo sát để có được những thông tin cần thiết phục vụ cho một quá trình dự báo nào đó. Ngoài ra các thông tin sơ cấp còn có thể thu thập bằng cách ghi chép các số liệu về các biến số quan trọng trong một doanh nghiệp hàng tuần, hàng tháng, hàng năm... để có được các thông tin cần thiết cho quá trình dự báo trong tương lai.

Phần lớn công việc của nhà phân tích là thu thập và sắp xếp các thông tin. Để thu thập thông tin sơ cấp, các nhà phân tích thường sử dụng các phương pháp khảo sát, như: phỏng vấn trực

CHƯƠNG 6

tiếp, gửi thư, điện thoại... đến các đối tượng phỏng vấn, như: khách hàng, nhà cung cấp, công chúng hay nhân viên trong doanh nghiệp. Mục đích là biết được ý kiến của họ về những vấn đề được quan tâm.

Việc thu thập thông tin có thể được thực hiện một lần hay có thể được lặp đi lặp lại trên cơ sở định kỳ nhằm tạo ra những biến số dãy số thời gian. Những biến số này sau đó sẽ được phân tích và dự báo cho tương lai.

Phương pháp phỏng vấn cá nhân giúp ta có những chọn mẫu tốt vì người phỏng vấn có thể lựa chọn cẩn thận các đối tượng. Với phương pháp phỏng vấn cá nhân, thông tin thu thập được là tốt nhất vì người được phỏng vấn có xu hướng cởi mở hơn, và chịu bỏ thời gian để trả lời các câu hỏi hơn. Tuy nhiên, các cuộc phỏng vấn cá nhân có khả năng bị ảnh hưởng bởi thái độ cực đoan của người phỏng vấn. Thêm vào đó chi phí trên một lần liên lạc cũng lớn hơn so với các phương pháp phỏng vấn khác.

Phương pháp phỏng vấn qua thư (kể cả email) có lợi điểm là ít tốn kém và có thể đến được với một số lượng lớn người được phỏng vấn, ngay cả với những người khó gặp được, như: bác sĩ, các nhà khoa học... Thêm vào đó, do các câu hỏi được đặt ra theo cùng một cách cho mọi người, tính cực đoan sẽ giảm đi. Người được phỏng vấn có thể trả lời các câu hỏi tùy theo ý thích của họ. Tuy nhiên, vì phải mất thời gian chuyển thư, phỏng vấn qua thư thường tốn nhiều thời gian để hoàn thành hơn là phỏng vấn qua điện thoại hay phỏng vấn trực tiếp. Ngoài ra tỉ lệ trả lời thư trung bình thấp, thường trong khoảng 10% đến 50%, do đó có thể đưa ra những kết quả cực đoan nếu số người không trả lời bản câu hỏi lại nằm trong khu vực quan trọng. Vì vậy mặc dù kỹ thuật này thoạt nhìn có vẻ ít tốn kém,

trong thực tế có thể có chi phí trên một bản trả lời cao hơn và rất tốn thời gian.

Phòng vấn qua điện thoại có chi phí trên một lần liên lạc thấp hơn chi phí phỏng vấn trực tiếp, và các kết quả có thể đạt được rất nhanh chóng. Tuy nhiên với phương pháp này ta chỉ có thể sử dụng những câu hỏi ngắn, dễ trả lời. Ngoài ra có một số người, ta không gặp được qua điện thoại, hoặc không sẵn lòng trả lời. Do vậy, có thể làm tăng mức độ cực đoan trong các kết quả nghiên cứu.

6.2.2.2. Các nguồn thông tin thứ cấp

Các nguồn thông tin thứ cấp là những thông tin đã được thu thập cho các mục đích khác nhau, không phải riêng cho mục đích dự báo cụ thể của người lập dự báo. Các nguồn thông tin thứ cấp có thể lấy từ bên trong (ví dụ như các tài liệu kế toán) hay bên ngoài doanh nghiệp (ví dụ: như các số liệu thống kê dân số).

Các nguồn thông tin từ bên ngoài vô cùng phong phú với các ấn phẩm trên sách báo, các thông tin trên mạng Internet, các tài liệu thống kê từ các cơ quan nhà nước, các tài liệu nghiên cứu thị trường, các bài viết phân tích tình hình kinh tế, chu kỳ kinh tế... Với những nguồn thông tin này ta có thể tìm thấy những số liệu quan trọng như tỷ lệ lạm phát, mức độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ thất nghiệp, thu nhập đầu người, thị trường tài chính... Dựa vào những thông tin này và mối quan hệ giữa chúng với biến số được quan tâm, ta có thể lập ra những dự báo dài hạn cho biến số đó.

Các nguồn thông tin bên trong được tạo ra từ nội bộ doanh nghiệp. Với sự phát triển của máy vi tính, các doanh nghiệp có thể lưu trữ được rất nhiều thông tin trong cơ sở dữ liệu này.

CHƯƠNG 6

Tuy nhiên, ta cần có một kế hoạch dự báo và chỉ thu thập những số liệu có liên quan mà thôi. Như vậy, sẽ đảm bảo có được dữ liệu khi cần, cũng như tránh được các chi phí và nhầm lẫn do có quá nhiều thông tin. Các số liệu phải được kiểm tra và ghi chép trước khi sử dụng để đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy. Để sử dụng được cho nhiều mục đích, các số liệu nên được lưu trữ theo dạng gốc. Do các nguồn thông tin công cộng có chi phí thấp và nhanh chóng, ta nên tận dụng chúng tối đa. Như vậy, ta sẽ không phải tiến hành các cuộc khảo sát tốn kém để thu thập lại những thông tin này.

6.2.3. Các phương pháp dự báo

Có rất nhiều phương pháp dự báo, tùy theo điều kiện cụ thể: số liệu thu thập được, xu hướng biến thiên (vận động) của chúng, trình độ chuyên gia, thời gian cho phép để lập dự báo... mà ta cần lựa chọn cho được phương pháp thích hợp.

Các phương pháp có thể chia thành 2 nhóm:

- ❖ Nhóm các phương pháp dự báo định tính (*qualitative techniques*);
- ❖ Nhóm các phương pháp dự báo định lượng (*quantitative techniques*);

6.2.3.1. Các phương pháp dự báo định tính

Các phương pháp dự báo định tính đưa ra các dự báo trên cơ sở các phán đoán chủ quan và trực quan chứ không dựa vào việc xử lý các số liệu trong quá khứ.

Các phương pháp thường được sử dụng:

- Lấy ý kiến chuyên gia (*Expert opinions*)
- Đường cong phát triển (*Growth curves*)
- Viết bối cảnh (*Scenario writing*)

- Nghiên cứu thị trường (*Market research*)
- Các nhóm tập trung (*Focus groups*)...

Dự báo định tính chủ yếu dựa vào phán đoán chủ quan của người dự báo, thậm chí có khi còn mang tính tâm linh, nên phạm vi ứng dụng hẹp.

6.2.3.2. Các phương pháp sự báo định lượng

Các phương pháp dự báo định lượng đưa ra các dự báo dựa trên kết quả xử lý các số liệu trong quá khứ. Phương pháp này giả định rằng các điều kiện trong quá khứ vẫn còn tiếp tục được áp dụng trong tương lai, do đó có thể sử dụng các mối quan hệ trong quá khứ để dự báo tương lai.

Các phương pháp dự báo định lượng hay còn gọi là **dự báo thống kê** là báo trước khả năng sẽ xảy ra cho kỳ tương lai bằng số liệu thống kê cụ thể trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng của hiện tượng, bản chất của hiện tượng, tính quy luật biến động của hiện tượng trong quá khứ và hiện tại.

□ Quy trình làm dự báo thống kê, gồm các bước:

- Phân tích, đánh giá thực trạng của đối tượng cần dự báo;
- Xác lập mô hình dự báo và làm dự báo thống kê;
- Hậu dự báo: tiếp tục theo dõi các điều kiện, phương tiện, biện pháp, chính sách chế độ, môi trường... đã, đang và sẽ tiếp tục ảnh hưởng đến đối tượng nghiên cứu hoặc dùng phương pháp chuyên gia để khảo sát mọi biến động để điều chỉnh mức độ dự báo cho kịp thời hoặc lập mô hình dự báo mới.

□ Một số phương pháp thống kê cơ bản thường dùng trong dự báo:

- Phương pháp lượng hóa các hiện tượng kinh tế xã hội bằng các chỉ tiêu; gồm: chỉ tiêu tuyệt đối, chỉ tiêu tương đối, chỉ tiêu

CHƯƠNG 6

bình quân.

- Phương pháp dự báo thống kê theo mô hình dãy số thời gian (*times series*) hay còn gọi là hàm xu thế. Hàm xu thế là phương trình được dùng để miêu tả tính quy luật biến động của hiện tượng theo thời gian.
- Phương pháp dự báo thống kê theo mô hình nhân – quả (*deterministic - causal*). Mô hình nhân – quả là phương trình kinh tế hoặc phương trình tương quan phản ánh các mối quan hệ biến chứng nhân quả giữa các hiện tượng theo thời gian, hay không gian. Hiện tượng nguyên nhân tác động ảnh hưởng đến hiện tượng khác bị ảnh hưởng phụ thuộc. Nếu lượng của các nguyên nhân biến đổi thì sẽ quyết định sự biến động về mặt lượng của các tiêu thức bị phụ thuộc theo một quan hệ tỉ lệ cân đối nhất định (phương trình kinh tế) hoặc theo một chiều hướng biến động nào đó (phương trình tương quan), trong mỗi quan hệ này các tiêu thức bị phụ thuộc gọi là kết quả.

□ Các bước tiến hành dự báo thống kê:

Bước 1. Thu thập, xử lý số liệu.

Bước 2. Vẽ biểu diễn các kết quả thu thập được ở dạng đồ thị điểm (*scatter diagram*).

Bước 3. Định dạng hàm xu thế/ hàm tương quan. Tùy theo số liệu thu thập được, hàm số có thể được biểu diễn dưới các dạng:

- Hàm tuyến tính:

$$y = a_0 + a_1.t$$

- Phương trình phi tuyến tính dạng Parabol:

$$y = a_0 + a_1.t + a_2.t^2$$

- Phương trình phi tuyến tính dạng Hypebol:

$$y = a_0 + a_1.(1/t)$$

- Phương trình dạng hàm mũ:

$$y = a_0 + a_1^t$$

Bước 4. Tính các tham số của mô hình dựa trên các số liệu thu thập được:

Bằng phương pháp bình phương bé nhất (*least squares method*) và lấy đạo hàm cả 2 vế của các phương trình theo các tham số $a_0, a_1, \dots$ ta có thể lập các hệ phương trình chuẩn tuyến tính; giải các hệ phương trình đó sẽ tìm được các tham số $a_0, a_1, \dots$

$$\sum (\overline{y_i} - y_t)^2 \rightarrow \min$$

- Cụ thể, đối với hàm tuyến tính: $y = a_0 + a_1.t$

Có hệ phương trình chuẩn:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum t = \sum y \\ a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 = \sum yt \end{cases}$$

- Đối với hàm parabol: $y = a_0 + a_1.t + a_2.t^2$

Có hệ phương trình chuẩn:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum t + a_2 \sum t^2 = \sum y \\ a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 + a_2 \sum t^3 = \sum yt \\ a_0 \sum t^2 + a_1 \sum t^3 + a_2 \sum t^4 = \sum yt^2 \end{cases}$$

- Đối với hàm dạng Hypebol:

$$y = a_0 + a_1.(1/t)$$

Có hệ phương trình chuẩn:

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \sum (1/t) = \sum y \\ a_0 \sum (1/t) + a_1 \sum (1/t)^2 = \sum y(1/t) \end{cases}$$

Sử dụng phần mềm vi tính SPSS hoặc tính tay bạn đều có thể dễ dàng giải được các hệ phương trình nêu trên và tính được các tham số $a_0, a_1, \dots$

Bước 5. Thử lại để kiểm tra độ chính xác của mô hình

CHƯƠNG 6

Bước 6. Sử dụng mô hình để dự báo.

6.2.4. Áp dụng phương pháp dự báo thống kê để dự báo nhu cầu vật tư.

Ta có thể áp dụng tất cả các phương pháp nêu trên, kể cả nhóm phương pháp định tính lẫn nhóm phương pháp định lượng để dự báo nhu cầu vật tư. Trong đó, đặc biệt nhóm phương pháp dự báo thống kê với các hàm xu thế và hàm tương quan được áp dụng rất rộng rãi trong lĩnh vực này.

Dưới đây xin giới thiệu các bước phân tích hồi quy (*regressions*) – phân tích tương quan – đơn giản được áp dụng trong dự báo nhu cầu vật tư.

Bước 1. Thu thập số liệu về tình hình sử dụng loại vật tư cần dự báo nhu cầu. Lượng vật tư sử dụng thường được tính theo năm, quý hoặc tháng. Số liệu thu thập được trình bày dưới dạng bảng số, ví dụ:

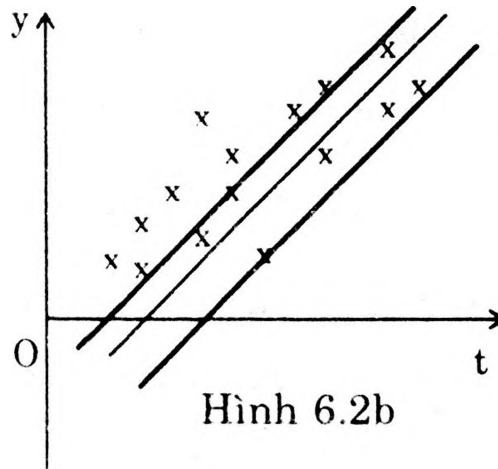
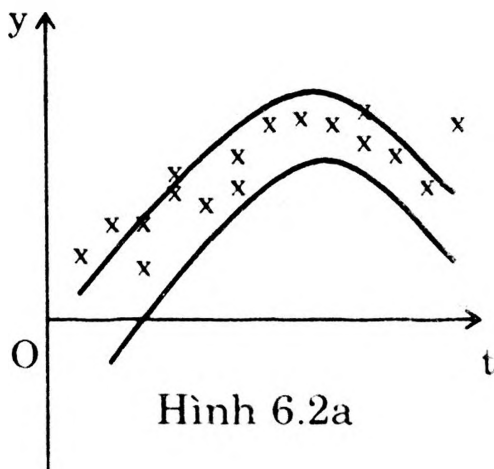
Thời gian		Lượng vật tư sử dụng (y_i)
Năm	Thứ tự t_i	
1980	$t_1 = 1$	y_1
1981	$t_2 = 2$	y_2
...	...	...
2001	$t_{n-1} = n-1$	y_{n-1}
2002	$t_n = n$	y_n
Σ	$\sum_{i=1}^n t_i$	$\sum_{i=1}^n y_i$

Bước 2. Biểu diễn các số liệu thu thập dưới dạng đồ thị điểm: (Hình 6.2)

Khi các điểm nằm trên một dải hẹp thì giữa các biến có sự tương quan cao và ngược lại. Dải này có thể cong hoặc thẳng, xem hình 6.2

Khi các điểm nằm trong một dải thẳng, thì mối tương quan giữa các biến số mang tính chất tuyến tính và có thể được diễn tả bằng phương trình tuyến tính: $y = a_0 + a_1.t$

Hình 6.2. Đồ thị điểm



Bước 3. Chọn một đường qua gần các điểm đã vẽ nhất.

Giả sử đường vẽ được là đường thẳng (xem là hình 6.2b). Tương quan giữa hai biến số được biểu diễn dưới dạng phương trình tuyến tính: $y = a_0 + a_1.t$

Trong đó:

y - nhu cầu loại vật tư cần dự báo;

t - yếu tố (thời gian, được xác định theo năm, quý, tháng...)

a_0, a_1 - các tham số của phương trình hồi quy

Bước 4. Xác định các tham số a_0, a_1 của phương trình hồi quy.

Dựa vào phương pháp bình phương bé nhất ta xác định được a_0, a_1 nhờ hệ phương trình:

CHƯƠNG 6

$$\begin{cases} na_0 + a_1 \Sigma t = \Sigma y \\ a_0 \Sigma t + a_1 \Sigma t^2 = \Sigma yt \end{cases}$$

Giải hệ phương trình trên ta có:

$$a_1 = \frac{n \Sigma yt - \Sigma t \Sigma y}{n \Sigma t^2 - (\Sigma t)^2}$$

$$a_0 = \frac{\Sigma y}{n} - \frac{a_1 \Sigma t}{n}$$

n – số các cặp số thu thập được.

Khi giải bài tập bằng tay, để tránh nhầm lẫn ta nên lập bảng số:

Thời gian		Lượng vật tư sử dụng (y_i)	$y \cdot t$	t^2	$\bar{y}_t = a_0 + a_1 \cdot t$	$(y_i - \bar{y}_t)^2$
Năm	Thứ tự (t_i)					
1980	$t_1 = 1$	y_1	$y_1 t_1$	t_1^2	$\bar{y}_1$	$(y_1 - \bar{y}_1)^2$
1981	$t_2 = 2$	y_2	$y_2 t_2$	t_2^2	$\bar{y}_2$	$(y_2 - \bar{y}_2)^2$
...	...				...	
2001	$t_{n-1} = n-1$	y_{n-1}	$y_{n-1} t_{n-1}$	t_{n-1}^2	$\bar{y}_{n-1}$	$(y_{n-1} - \bar{y}_{n-1})^2$
2002	$t_n = n$	y_n	$y_n t_n$	t_n^2	$\bar{y}_n$	$(y_n - \bar{y}_n)^2$
Σ	Σt	Σy	Σyt	Σt^2		$\Sigma (y - \bar{y})^2$

Thay các số liệu tính toán được vào hệ phương trình, ta sẽ xác định được a_0, a_1 . Thay các giá trị a_0, a_1 vào phương trình ta sẽ xác định được:

$$\bar{y}_t = a_0 + a_1.t$$

Bước 5. Thử lại:

Hoặc thử lại một cách giản đơn, thay t vào phương trình, xác định $\bar{y}_t$, so sánh $\bar{y}_t$ với y , rồi rút ra kết luận phương trình dự báo có chấp nhận được không.

Hoặc tìm hệ số biến thiên v :

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum (\bar{y} - y)^2}{n - 2}}}{\bar{y}}$$

Nếu $v \leq 10\%$ thì có thể kết luận hàm tuyến tính phù hợp với tính quy luật biến động thực tế của số số thời gian (hay còn gọi là dãy tiền sử). Và như vậy hàm tìm được được chọn làm hàm dự báo.

Bước 6. Dựa vào hàm hồi quy để dự báo nhu cầu vật tư trong kỳ kế hoạch.

CHƯƠNG 6

Kết luận:

Nhu cầu vật tư là căn cứ quan trọng để xây dựng kế hoạch cung ứng. Xác định nhu cầu vật tư là khâu đầu tiên của quá trình cung ứng. Muốn cung ứng vật tư đầy đủ, chính xác, nhằm đảm bảo cho sản xuất liên tục, nhịp nhàng, thì cần “làm đúng ngay từ đầu” – cần xác định nhu cầu vật tư chính xác, khoa học.

Nhu cầu vật tư được xác định dựa trên hai căn cứ: kế hoạch sản xuất và mức sử dụng vật tư. Độ chính xác của hai yếu tố này sẽ quyết định độ chính xác của nhu cầu vật tư cần xác định.

Dùng các phương pháp dự báo, ta có thể dự báo được nhu cầu vật tư trong tương lai dựa trên cơ sở tình hình sử dụng vật tư trong quá khứ và hiện tại.

CÂU HỎI THẢO LUẬN VÀ BÀI TẬP

1. Nhu cầu vật tư và ý nghĩa của việc xác định nhu cầu vật tư?
2. Các căn cứ để xác định nhu cầu vật tư ?
3. Hãy xác định nhu cầu từng loại kim loại và tổng nhu cầu kim loại để sản xuất 1000 quạt trần loại cánh dài 1400mm, biết mức sử dụng kim loại để sản xuất một quạt trần như sau:

- Thép 12kg/ chiếc
- Đồng 0,83kg/ chiếc
- Nhôm 4,00kg/chiếc

4. Hãy xác định nhu cầu từng loại kim loại và tổng nhu cầu kim loại để sản xuất 1000 bơm nước chạy điện công suất 4000m³/h, biết mức sử dụng kim loại để sản xuất một bơm nước như sau:

- Gang đúc 800 kg/máy bơm
- Thép 28000 kg/máy bơm
- Đồng 150 kg/máy bơm

5. Hãy xác định nhu cầu kim loại để hoàn thành kế hoạch sản xuất của một phân xưởng, biết rằng:

- Kế hoạch sản xuất của phân xưởng:

Sản phẩm A: 5.000

Sản phẩm B: 10.500

Sản phẩm C: 2.500

- Để sản xuất một sản phẩm A cần sử dụng 7 chi tiết Z; sản xuất một sản phẩm B cần 5 chi tiết Z; sản xuất một sản phẩm C cần 9 chi tiết Z.

- Mức sử dụng kim loại để sản xuất một chi tiết Z là 800kg/chi tiết.

CHƯƠNG 6

6. Hãy dự báo nhu cầu thép xây dựng cho công ty A trong các tháng tiếp theo (tháng thứ 13, 14, 15) dựa trên cơ sở các dữ liệu sau:

Thứ tự từng tháng (t)	Nhu cầu thép xây dựng từng theo (y) (tấn)
1	405
2	425
3	437
4	454
5	466
6	482
7	502
8	518
9	539
10	555
11	567
12	587

7. Hãy dự báo nhu cầu thép xây dựng cho công ty B trong các tháng tiếp theo (tháng thứ 13, 14, 15) dựa trên cơ sở các dữ liệu sau:

Thứ tự từng tháng (t)	Nhu cầu thép xây dựng từng theo (y) (tấn)
1	395
2	415
3	427
4	445
5	463
6	475
7	490
8	510
9	522

QUẢN TRỊ CUNG ỨNG

10	538
11	556
12	570

8. Hãy dự báo, nhu cầu bột cá để sản xuất cám cho gia súc trong năm 2011 và 2012 biết rằng mức sử dụng bột cá để sản xuất 1 tấn cám là 0,009 tấn và lượng cám tiêu thụ thực tế trong các năm trước là:

Năm	Lượng cám tiêu thụ thực tế trong năm (tấn)
2006	183,549
2007	198,753
2008	212,246
2009	227,602
2010	241,217

9. Hãy dự báo, nhu cầu bột ngô (bột bắp) để sản xuất cám cho gia súc trong năm 2011 và 2012 biết rằng mức sử dụng bột bắp để sản xuất 1 tấn cám là 0,131 tấn và lượng cám tiêu thụ thực tế trong các năm trước là:

Năm	Lượng cám tiêu thụ thực tế trong năm (tấn)
2006	183,549
2007	208,753
2008	232,246
2009	257,602
2010	278,217

Chương 7

NGUỒN CUNG CẤP

“Để sản xuất được những sản phẩm nổi tiếng thế giới bạn cần có ý tưởng, thiết kế và quy cách phẩm chất đặc biệt, nhưng hơn tất cả bạn cần có những nhà cung cấp tốt...”¹

“Bạn chỉ có thể làm ra những sản phẩm tốt khi bạn có những nhà cung cấp tốt...”²

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

1. Nguồn cung cấp và tầm quan trọng của việc lựa chọn nguồn cung cấp.
2. Duy trì và phát triển các nguồn cung cấp bền vững.
3. Chiến lược và chiến thuật lựa chọn nhà cung cấp.
4. Đánh giá một nhà cung cấp tiềm năng.
5. Nguồn cung cấp quốc tế.

¹ Xerox Commodity Teams, 10/1986 tr.3

² Tenant Examines Purchasing Quality, Purchasing, 16/1/1992

CHƯƠNG 7

7.1. Nguồn cung cấp và tầm quan trọng của việc lựa chọn nguồn cung cấp

7.1.1. Nguồn cung cấp

Những nghiên cứu ở chương 6 cho thấy: xác định đúng nhu cầu vật tư có tầm quan trọng đặc biệt, đó là khâu mở đầu của toàn bộ quá trình cung ứng vật tư. Nhưng nếu nhu cầu được xác định chính xác, mà không có nguồn cung cấp thích hợp, thì quá trình cung ứng không thể thực hiện tốt được, việc xác định nhu cầu trở thành vô nghĩa. Vì vậy phải hết sức chú ý đến khâu chọn nguồn cung cấp.

Vật tư để đảm bảo cho sản xuất, có thể đến từ hai nguồn:

- Tự làm lấy (nguồn nội bộ công ty)
- Đi mua (nguồn cung cấp bên ngoài)

Để chọn được nguồn cung cấp thích hợp, câu hỏi đầu tiên được đặt ra: tự làm hay đi mua? (*Make or Buy?*). Lời đáp khoa học của câu hỏi này sẽ tìm được trên cơ sở phân tích các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp (*xem lại chương 3 và môn Quản trị chiến lược*). Nếu việc sản xuất những mặt hàng doanh nghiệp có nhu cầu phù hợp với thế mạnh, tiềm năng, chiến lược phát triển của doanh nghiệp, thì nên tự sản xuất. Còn nếu ngược lại thì nên đi mua.

Khi đã quyết định đi mua, thì cần chọn cho được các nhà cung cấp tiềm năng. Cần có sự so sánh, phân tích kỹ lưỡng về ưu, nhược điểm của các nhà cung cấp, về chất lượng, số lượng, giá cả, thời hạn giao hàng... của các hàng hóa họ có thể cung cấp.

7.1.2. Tầm quan trọng của việc lựa chọn nguồn cung cấp

Một nhà cung cấp tốt là một tài nguyên vô giá (*A good Supplier: An invaluable resource*)

Đối với các tổ chức cần sản phẩm hay dịch vụ, thì một nhà cung cấp tốt thật sự là một tài nguyên vô giá, bởi chính họ sẽ góp phần trực tiếp vào thành công của tổ chức. Nhà cung cấp tốt không chỉ giao hàng đúng chất lượng, đủ số lượng, kịp thời gian, với giá cả hợp lý, với thái độ phục vụ tận tâm, luôn đảm bảo đầu vào cho sản xuất thông suốt, mà còn hỗ trợ khách hàng của mình phát triển sản phẩm, phân tích giá trị, sẵn sàng hợp tác trong các chương trình giảm chi phí, áp dụng các kỹ thuật, công nghệ tiên tiến... giúp người mua đạt được hiệu quả cao hơn.

Lựa chọn được nhà cung cấp tốt và quản lý được họ, là điều kiện tiên quyết giúp tổ chức sản xuất được sản phẩm có chất lượng đúng như mong muốn, theo tiến độ quy định, với giá cả hợp lý, đủ sức cạnh tranh trên thương trường, bên cạnh đó còn luôn nhận được sự hỗ trợ của nhà cung cấp, để tiếp tục đạt được thành tích cao hơn.

Để chọn được nhà cung cấp tốt, cần làm các công việc sau:

- Phát triển và duy trì các nguồn cung cấp bền vững;
- Đề ra những chiến lược và chiến thuật thích hợp;
- Phân tích, đánh giá các nhà cung cấp cẩn thận, đảm bảo các nhà cung cấp được chọn đạt các yêu cầu đề ra;
- Quyết định dùng đấu thầu cạnh tranh hay đàm phán là phương pháp để chọn nguồn cung cấp;
- Lựa chọn được nguồn cung cấp thích hợp;
- Quản lý nhà cung cấp đã được lựa chọn để đảm bảo họ luôn giao hàng đúng chất lượng, kịp thời gian, với giá cả hợp lý.

Phần tiếp theo chúng ta sẽ đi sâu nghiên cứu nội dung của từng công việc nêu trên.

CHƯƠNG 7

7.2. Phát triển và duy trì các nguồn cung cấp bền vững

Xây dựng được nguồn cung cấp tốt, bền vững là điều tối cần thiết đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của một công ty trong điều kiện hội nhập toàn cầu và cạnh tranh gay gắt hiện nay. Nguồn cung cấp tốt là tài sản vô giá của công ty, nó cũng có vị trí quan trọng không hề thua kém vai trò của các kỹ sư thiết kế và đội ngũ công nhân lành nghề. Đặc biệt là đối với các công ty công nghệ cao, kỹ thuật hiện đại, nguyên liệu đầu vào khan hiếm, thì nguồn cung cấp lại càng có ý nghĩa to lớn hơn. Chính vì lẽ đó, mà giờ đây các công ty, tập đoàn lớn đều hết sức quan tâm xây dựng nguồn cung cấp bền vững.

Như ở chương 1 đã trình bày, một xu hướng phát triển rất đặc biệt của quản trị cung ứng hiện nay là phải tập trung xây dựng các liên minh chiến lược. Trái với xu hướng trước đây, người ta tập trung mở rộng danh sách các nhà cung cấp, ra sức tìm các nhà cung cấp mới, hoặc làm ăn theo kiểu “chụp giựt”, “ăn xối ở thì”, thì ngay nay, người ta tập trung xây dựng nguồn cung cấp bền vững. Người ta giảm thiểu số đầu mối cung cấp, lựa chọn các nhà cung cấp tiềm năng và xây dựng liên minh chiến lược với họ. Ví dụ như Tập đoàn Xerox trong những năm đầu của thập niên tám mươi thế kỷ 20 đã tiến hành một cuộc cách mạng trong lĩnh vực cung ứng, giảm tới 92% số đầu mối cung cấp, từ 5000 đầu mối chỉ giữ lại 400 nhà cung cấp tiềm năng. Tương tự như vậy tập đoàn Chryslers đã tiến hành sàng lọc, lựa chọn lại các nhà cung cấp vào cuối thập niên 1980, từ 2500 nhà cung cấp chỉ giữ lại 300 nhà cung cấp tiềm năng, có quan hệ bền vững. Đối với các nhà cung cấp Chiến lược Chryslers có chính sách ưu đãi và hợp tác rất tốt.

Để phát triển và duy trì được nguồn cung cấp bền vững, lâu dài, cần phải:

- Có đầy đủ các thông tin về các nhà cung cấp.
- Có chính sách phát triển các nhà cung cấp.
- Tạo sự tin nhiệm với các nhà cung cấp.
- Xây dựng quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp.
- Quản lý các nhà cung cấp.

Có đầy đủ các thông tin về các nhà cung cấp

Để có thể lựa chọn được các nhà cung cấp tiềm năng và xây dựng các liên minh chiến lược, cần phải thu thập, cập nhật đầy đủ thông tin về các nhà cung cấp. Các nguồn thông tin sau đây sẽ rất bổ ích, giúp công ty mua có thể lựa chọn được các nhà cung cấp tiềm năng:

- Hồ sơ về các nhà cung cấp (*xem lại chương 3*).
- Các catalog của nhà cung cấp.
- Các đăng ký kinh doanh và niên giám thống kê.
- Tạp chí thương mại và các báo, tạp chí khác.
- Các trang vàng.
- Các quảng cáo của nhà cung cấp.
- Thông tin từ các nhân viên bán hàng.
- Các cuộc hội chợ, triển lãm thương mại.
- Cán bộ công nhân viên của công ty mua hàng.
- Thông tin từ bộ phận cung ứng của các hãng khác...

Từ những thông tin có được công ty sẽ xử lý, phân tích, đánh giá, trên cơ sở đó lựa chọn các nhà cung cấp tiềm năng.

Có chính sách phát triển các nhà cung cấp

Cuộc cạnh tranh giữa các nhà cung cấp có cùng đẳng cấp trên

CHƯƠNG 7

thế giới đã thực sự bắt đầu. Cùng với sự phát triển của quá trình hội nhập và toàn cầu hóa cuộc cạnh tranh này sẽ càng khốc liệt. Trong điều kiện cạnh tranh, các công ty mua hàng cần hết sức sáng suốt để lựa chọn được các nhà cung cấp tiềm năng, phù hợp với yêu cầu của mình. Trong trường hợp đặc biệt người mua sẽ chọn những nhà cung cấp hấp dẫn nhất, trong số các nhà cung cấp mà họ biết, sau đó có chính sách phát triển nhà cung cấp được chọn thành người có khả năng đáp ứng mọi yêu cầu của người mua trong hiện tại và tương lai. Người mua sẽ tổ chức các chương trình đào tạo nhà cung cấp về quản lý dự án, hợp tác để nâng cao chất lượng sản phẩm, trang bị công nghệ hiện đại, máy móc thiết bị mới, đào tạo công nhân... nhằm giúp nhà cung cấp có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu của người mua.

Tạo sự tín nhiệm với các nhà cung cấp

Đã từ lâu, các nhà quản trị nhận ra rằng: sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản quý giá và cố gắng tạo lập sự tín nhiệm đối với họ. Khách hàng ở đây bao gồm cả khách hàng đầu ra – các nhà tiêu thụ sản phẩm và khách hàng đầu vào – các nhà cung cấp. Sự tín nhiệm của các nhà tiêu thụ được tạo lập khi công ty bán cho họ sản phẩm với chất lượng tốt, giao hàng đầy đủ, đúng hạn, với giá cả hợp lý, thái độ phục vụ tốt, luôn đặt lợi ích của khách hàng lên trên hết. Còn đối với các nhà cung cấp công ty mua hàng tạo sự tín nhiệm bằng cách nhận hàng, thanh toán đầy đủ, đúng hạn, làm việc với tinh thần cởi mở, công bằng, thẳng thắn, luôn sẵn sàng chia sẻ, giúp đỡ khách hàng vượt qua khó khăn, hợp tác cùng khách hàng để không ngừng cải thiện, nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bộ phận cung ứng của công ty mua cần tìm cách lôi kéo các nhà cung cấp tiềm năng tham gia vào những quan hệ mua – bán đôi bên cùng có lợi. Muốn như vậy phải chỉ rõ cho các nhà cung cấp và thuyết phục họ về lợi ích tương hỗ mà các bên có thể đạt được từ mối quan hệ hợp tác. Khi mối quan hệ hợp tác đã được thiết lập thì đôi bên sẽ trao đổi thông tin cho nhau, học tập kinh nghiệm lẫn nhau, hỗ trợ nhau để cùng phát triển.

Ngay từ năm 1976, trong một cuộc hội thảo khoa học, các chuyên gia Anh quốc đã trình bày bản tham luận với đề tài: “Sự cộng tác tự nguyện hay quan hệ hợp tác”, trong đó nêu rõ những lợi ích mà các bên mua – bán sẽ đạt được khi tạo lập được sự tín nhiệm và mối quan hệ hợp tác với đối tác. Nhờ mối quan hệ bền vững giữa người mua và nhà cung cấp, mà các công ty mua có thể yên tâm về đầu vào đã được đảm bảo, tập trung toàn lực vào sản xuất, nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm; Còn các nhà cung cấp sẽ yên tâm về đầu ra, ít phải lo lắng về khâu tiêu thụ sản phẩm, dốc sức nghiên cứu, cải tiến, nâng cao chất lượng, hạ giá thành. Hai bên mua bán sẽ cùng nhau hợp tác, nâng cao chất lượng công nghệ, đầu tư thêm trang thiết bị mới, làm cho hoạt động của cả hai bên ngày càng tốt hơn.

Gần đây, nhóm các nhà kinh tế Mỹ khi nghiên cứu về vấn đề “dựa vào phân tích chi phí để lựa chọn nguồn cung cấp”, lại tiếp tục khẳng định ý nghĩa to lớn của việc tạo lập sự tín nhiệm và mối quan hệ hợp tác bền vững với các nhà cung cấp. Các nhà nghiên cứu này cho rằng:

- Trong điều kiện hiện nay cải tiến phương pháp làm việc, đổi mới công nghệ là yếu tố quan trọng, có tính chất quyết định để làm giảm chi phí sản xuất, nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp và sản phẩm của họ. Nhưng muốn làm được những điều

CHƯƠNG 7

đó thì cần phải chi rất lớn, chi phí cho nghiên cứu và phát triển, chi phí đầu tư trang thiết bị mới... Nếu không có sự đảm bảo chắc chắn cho đầu ra của sản phẩm, thì nhà cung cấp có thể gặp rủi ro rất lớn. Do đó, trong nhiều trường hợp nhà sản xuất sợ rủi ro và trù trừ, ngần ngại, không dám đầu tư. Vì vậy, những cơ hội chính để giảm chi phí thông qua nghiên cứu và phát triển đã bị bỏ phí, không được tận dụng.

- Việc sử dụng các chiến lược sử dụng nhiều nhà cung cấp và chào giá cạnh tranh đòi hỏi người mua phải cung cấp cho người bán những yêu cầu về quy cách, chất lượng sản phẩm thật cụ thể, chính xác. Để bảo đảm tính đồng nhất của chất lượng sản phẩm, người mua yêu cầu các nhà cung cấp phải tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn đã đặt ra. Vì vậy, các nhà cung cấp không thể đưa ra những ý tưởng sáng tạo, những sửa đổi, bổ sung nhằm góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí sản xuất, mà chỉ cố gắng thực hiện những cam kết trong hợp đồng. Và như vậy, những khả năng làm giảm chi phí sản xuất đã bị ngăn chặn.

- Hơn thế nữa, bằng việc thay đổi thường xuyên các nhà cung cấp, người mua đã tự tước đoạt cơ hội làm giảm chi phí sản xuất của mình từ các nhà cung cấp của họ, thông qua hiệu quả đường cong kiến thức mở rộng kèm theo các hoạt động sản xuất. Và những kinh nghiệm tích lũy được từ quá trình sản xuất lâu dài, hiển nhiên các nhà cung cấp tiềm năng, có mối quan hệ hợp tác dài hạn, sẽ có nhiều khả năng thực hiện các cải tiến góp phần giảm chi phí hơn các nhà cung cấp mới.

Xây dựng quan hệ hợp tác với các nhà cung cấp

Từ những điều trình bày ở trên dẫn đến kết luận: cần phải xây dựng các mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa công ty mua hàng và

các nhà cung cấp. Những mối quan hệ này được gọi chung là **quan hệ hợp tác** (*partnerships*).

Quan hệ hợp tác trong cung ứng là quan hệ cộng tác giữa người mua và người bán, trên cơ sở hai bên chấp thuận một mối quan hệ hợp tác với một mức độ phụ thuộc nhất định vào nhau, trong khuôn khổ một dự án đầu tư hay một hợp đồng cung ứng riêng biệt.

Quan hệ hợp tác đòi hỏi các bên phải chia sẻ cho nhau những thông tin cần thiết với tinh thần tin cậy và tôn trọng lẫn nhau. Cần lưu ý rằng: thuật ngữ “quan hệ hợp tác trong cung ứng” không bao hàm sự có hay không có mối quan hệ đơn nhất. Nghĩa là công ty mua hàng có thể có một, hai, hay ba “người cộng tác” cho cùng mặt hàng, mặc dù khuynh hướng chung thiên về một nhà cung cấp duy nhất cho một mặt hàng nhất định.

Nhờ có quan hệ hợp tác lâu dài, mà các nhà cung cấp có thể yên tâm đầu tư vốn liếng, mua sắm trang thiết bị, máy móc mới, đầu tư thích đáng cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, nhằm tìm ra các giải pháp có tính khả thi để nâng cao sức cạnh tranh và hiệu quả sản xuất. Về phía người mua cũng cần có chính sách giá và các biện pháp thích hợp nhằm khuyến khích các nhà cung cấp thực hiện các hoạt động mang tính tích cực nêu trên.

Nhưng mọi vấn đề đều có mặt trái của nó. Bên cạnh những ưu điểm, như đã trình bày, “quan hệ hợp tác trong cung ứng” cũng chứa đựng nhiều nguy cơ tiềm ẩn, nếu không biết cách chế ngự chúng, thì các nguy cơ này sẽ đem đến tai họa cho cả người mua lẫn nhà cung cấp (các vấn đề này sẽ được trình bày chi tiết trong cuốn *Quản trị chuỗi cung ứng, cùng tác giả*).

CHƯƠNG 7

Quản lý các nhà cung cấp

Để có thể khắc phục được những nguy cơ của “quan hệ hợp tác”, phát huy các điểm mạnh của những mối quan hệ này, thì cần thực hiện quản lý các nhà cung cấp, đặc biệt là trong các trường hợp người mua có góp vốn chung với nhà cung cấp. Người mua sẽ nêu rõ những trách nhiệm, nghĩa vụ và quyền lợi của các nhà cung cấp. Nếu các nhà cung cấp thực hiện tốt thì họ tiếp tục là các nhà cung cấp chiến lược, được hưởng các ưu đãi, ngược lại họ sẽ bị loại khỏi danh sách các nhà cung cấp tiềm năng.

Thêm vào đó, để xây dựng chiến lược cung ứng cho công ty mua, bộ phận mua hàng và cung ứng luôn phải theo dõi, phân tích khả năng của các nhà cung cấp xem họ có khả năng thực hiện được yêu cầu của mình hay không. Các lĩnh vực được quan tâm phân tích như: chiến lược phát triển, trình độ công nghệ, trang thiết bị kỹ thuật, khả năng sáng tạo, năng lực lãnh đạo, năng lực tài chính... của nhà cung cấp. Trên cơ sở kết quả phân tích sẽ lựa chọn lại danh sách các nhà cung cấp tiềm năng trong tương lai.

Nếu các nhà cung cấp hiện tại không đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu của công ty mua trong tương lai, thì cần phải lựa chọn giữa ba khả năng sau:

- Hỗ trợ cho một số các nhà cung cấp về tài chính và kỹ thuật, để họ có thể nâng cấp, đủ khả năng đáp ứng yêu cầu đặt ra;
- Chọn nhà cung cấp mới;
- Phát triển khả năng nội tại để tự sản xuất.

7.3. Chiến lược và chiến thuật lựa chọn nguồn cung cấp

Công ty mua phải cân nhắc rất nhiều yếu tố để có thể chọn được nguồn cung cấp thích hợp, và có thể sử dụng những chiến lược và chiến thuật rất khác nhau. Dưới đây xin giới thiệu một số chiến lược và chiến thuật chủ yếu:

- Mời các nhà cung cấp dự phần sớm (ESI – *Early supplier involvement*) hay nói rõ hơn là mời các nhà cung cấp tham gia ý kiến ngay từ khâu thiết kế.
- Quyết định số lượng các nhà cung cấp và thị phần của họ.
- Lựa chọn mua tại địa phương, mua trong nước hay mua ở nước ngoài.
- Lựa chọn mua từ các nhà sản xuất hay các nhà phân phối.
- Mua sắm “xanh” (*green purchasing*).
- Quan hệ với các doanh nghiệp có phụ nữ hay người thiểu số làm chủ.
- Các tiêu chuẩn đạo đức cần xem xét.
- Cách đánh giá các nhà cung cấp không lương thiện.
- Các tiêu chuẩn khác...

Dưới đây chúng tôi sẽ đi sâu nghiên cứu một số chiến lược và chiến thuật.

Mời các nhà cung cấp dự phần sớm (ESI)

Trong suốt hơn mười năm, tạp chí “Purchasing” đã tiến hành một cuộc khảo cứu rất công phu và rút ra kết luận: Khi nhà cung cấp được mời tham gia ý kiến ngay từ khâu thiết kế của người mua, họ có thể sử dụng tài năng và kinh nghiệm của bản thân, và đóng góp những ý kiến rất có giá trị trong 9 lĩnh vực

CHƯƠNG 7

sau:

- Quy cách, chủng loại vật tư;
- Dung sai cho phép;
- Tiêu chuẩn hóa;
- Quy mô của đơn đặt hàng;
- Sự thay đổi quy trình công nghệ, kỹ thuật của nhà cung cấp;
- Cách đóng gói;
- Lượng vật tư dự trữ;
- Chuyên chở;
- Thay đổi cách lắp đặt các thiết bị của người mua.

Giờ đây, ở nhiều công ty lớn, tiên tiến, việc dự phần sớm của nhà cung cấp (ESI) đã trở thành cách làm quen thuộc. Một bài báo trong tạp chí Purchasing đã nêu rõ: “Sự tham gia sớm của các nhà cung cấp (ESI) vào công việc của người mua không chỉ là điều mong muốn, điều nên làm, mà là sự cần thiết, bắt buộc, để tạo sự tin tưởng cần có giữa các bên khi thực hiện các dự án lớn, dài hạn”.¹

Các tác giả bài báo cũng nêu ra 3 lý do khiến các nhà quản lý sử dụng ESI, đó là:

- Nắm được đầu vào chắc chắn, dẫn đến không phải thay đổi thiết kế do không có loại vật tư cần thiết;
- Lợi dụng được công nghệ mới nhất;
- Nhà cung cấp biết rõ được công việc của mình trong nhóm và cố gắng hoàn thành tốt.

Tuy không phải là tất cả mọi trường hợp, nhưng ESI thường

¹ James Dairs, Manager of Transportation Programs at G.E's Plastics Group, Pittsfield, Mass., quoted in “The Winning Edge” by Somerby Dowst, Purchasing, 12/3/1987, tr.57

dẫn đến việc lựa chọn nguồn cung cấp duy nhất. Tại những công ty tiên tiến nhất, nhà cung cấp được chọn là kết quả của quá trình cạnh tranh quyết liệt giữa 2 hay 3 nhà cung cấp tiềm năng đã được sơ tuyển kỹ lưỡng. Công ty được chọn trở thành nguồn cung cấp duy nhất cho mặt hàng sử dụng nguyên liệu của họ.

Quyết định số lượng nhà cung cấp

Nên sử dụng một, hai hay nhiều nhà cung cấp? Đó là câu hỏi lớn cần giải quyết khi phải lựa chọn nguồn cung cấp.

Mỗi sự lựa chọn đều có những ưu, nhược điểm riêng và nên sử dụng trong những điều kiện thích hợp. Việc chọn nguồn cung cấp duy nhất sẽ là tốt hơn khi đã xây dựng được “quan hệ hợp tác” trong hoạt động cung ứng, khi áp dụng ESI. Thêm vào đó, chọn nguồn cung cấp duy nhất được xem là đúng khi:

- Mua với số lượng lớn sẽ được ưu đãi về giá;
- Khi chất lượng được coi là yêu cầu tối thượng;
- Chi phí để tạo một nguồn duy nhất thấp hơn rất nhiều chi phí để tạo nhiều nguồn;
- Công ty người mua áp dụng mô hình quản lý JIT (Just-In-Time).

Việc chọn nguồn duy nhất cũng sẽ được chiều cố khi:

- Chi phí chuyên chở bằng đường biển/chuyên chở với số lượng lớn thấp hơn rất nhiều khi chuyên chở bằng các hình thức khác;
- Khi sản xuất loại vật tư yêu cầu cần có các dụng cụ đặc biệt;
- Khi sử dụng nguồn cung cấp duy nhất tồn kho của toàn hệ thống giảm đáng kể;
- Sự phụ thuộc lẫn nhau giúp chia sẻ, giảm thiểu các rủi ro

CHƯƠNG 7

trong kinh doanh;

- Thời gian giao hàng là yêu cầu bức thiết.

Còn việc sử dụng nguồn kép hay đa nguồn sẽ là thích hợp khi:

- Để bảo vệ người mua trong các thời kỳ khan hiếm, xảy ra đình công, bãi công hay các tình trạng khẩn cấp khác.
- Để duy trì sự cạnh tranh và đảm bảo có nguồn cung cấp dự phòng. Các công ty Nhật Bản đã sử dụng một phương pháp hay, rất đáng để nghiên cứu, học tập. Họ thường giao 70% khối lượng vật tư cần mua cho nhà cung cấp lớn nhất, 30% cho nhà cung cấp thứ hai. Họ sẽ nhận được giá ưu đãi từ nhà cung cấp lớn và duy trì được sự cạnh tranh từ nhà cung cấp nhỏ. Bất cứ khi nào nhà cung cấp lớn “chơi xấu” thì khối lượng công việc sẽ bị cắt giảm và chuyển sang cho nhà cung cấp nhỏ hơn.
- Khi cần đáp ứng yêu cầu của các địa phương ở nước ngoài, nơi người mua có đặt cơ sở sản xuất.
- Đáp ứng yêu cầu về khối lượng của khách hàng.
- Để chống lại tính làm cao, tự mãn của nhà cung cấp khi họ là người duy nhất...

Vấn đề chọn nguồn cung cấp đa hay đơn đã tồn tại từ ngàn xưa. Đối với những việc mua sắm những vật tư hàng hóa thông thường, thì bộ phận cung ứng, dựa trên kết quả so sánh lợi nhuận mang lại cho tổ chức của từng phương án, mà có thể đưa ra những quyết định phù hợp. Còn đối với những việc mua sắm quan trọng, có liên quan đến sự tồn vong của tổ chức, thì bộ phận cung ứng/ nhóm chức năng chéo cần cân nhắc kỹ lưỡng tất cả các khía cạnh, đặc biệt phân tích kỹ chi phí – lợi nhuận, trên cơ sở đó lập các phương án, trình cho lãnh đạo công ty xem xét, quyết định.

Các vấn đề: Lựa chọn mua tại địa phương, mua trong nước hay mua ở nước ngoài; Lựa chọn mua thẳng từ các nhà sản xuất hay mua qua các nhà phân phối; Mua của các doanh nghiệp do phụ nữ hay người dân tộc thiểu số làm chủ; Các tiêu chuẩn đạo đức trong hoạt động cung ứng... sẽ được bàn kỹ trong cuốn Quản trị chuỗi cung ứng (*cùng tác giả*). Còn dưới đây xin giới thiệu thêm một vấn đề lý thú và rất đáng quan tâm “green purchasing”.

Mua sắm “xanh” (Green purchasing)

Giờ đây loài người rất quan tâm đến vấn đề môi trường, hoạt động cung ứng vật tư cũng cần tính đến vấn đề này. Chúng ta hãy nghe câu chuyện về Henry Ford con. Khi quy định về kích thước và chất lượng gỗ để đóng các thùng đựng vật tư cung cấp cho hãng Ford, ông Ford đưa ra những yêu cầu rất nghiêm ngặt. Một ngày kia, một nhà cung cấp đã hỏi một công nhân của hãng Ford: “Tại sao lại phải quy định gỗ làm bao bì vứt đi với những tiêu chuẩn chặt chẽ như vậy?”. Người công nhân trả lời: “Vì hãng chúng tôi sẽ sử dụng gỗ này để làm các tấm ván sàn”. Quả thật, ông Ford không chỉ là một nhà kinh doanh lỗi lạc, mà còn là một nhà môi trường. Ông đã nhìn xa, trông rộng, thấy được thực tế rừng đang bị tàn phá, ảnh hưởng sâu sắc đến đời sống nhân loại, nên đã có ý thức tận dụng lại gỗ, góp phần bảo vệ rừng.

Về mặt môi trường, việc mua sắm những mặt hàng nhạy cảm – ảnh hưởng đến môi trường, môi sinh, gồm 2 thành tố:

- Mua vật tư và các mặt hàng có thể tái chế được;
- Vấn đề môi trường và trách nhiệm pháp lý liên quan đến việc sử dụng và thải hồi các vật tư nguy hiểm.

Nên khi tiến hành mua sắm, bộ phận cung ứng cần chú ý đến cả hai thành tố này.

7.4. Đánh giá một nhà cung cấp tiềm năng

Sau khi đã lựa chọn và lập được danh sách các nhà cung cấp cần quan tâm, bước kế tiếp người mua phải đánh giá cho được từng nhà cung cấp tương lai. Sau quá trình so sánh, sàng lọc, loại trừ, danh sách các nhà cung ứng tiềm năng sẽ được lập. Trừ trường hợp quyết định sử dụng nguồn cung cấp duy nhất (xem lại mục 7.3), thì danh sách các nhà cung cấp tiềm năng cần có đầy đủ các thông tin trên mọi phương diện cạnh tranh:

- Cạnh tranh về công nghệ và chất lượng;
- Cạnh tranh về giá;
- Cạnh tranh về dịch vụ;

Trên cơ sở phân tích, đánh giá sẽ lựa chọn được nhà cung cấp tốt nhất, đáp ứng những yêu cầu của người mua.

Có nhiều định nghĩa về nhà cung cấp tốt, nhưng có lẽ định nghĩa của giáo sư Wilbur England được trình bày dưới đây là đầy đủ nhất, theo giáo sư: *“Một nhà cung cấp đáng tin cậy là người luôn trung thực và công bằng trong quan hệ với khách hàng, nhân viên và với chính bản thân mình; Họ có đầy đủ các trang thiết bị, máy móc thích hợp, có phương pháp công nghệ tốt để có thể cung cấp vật tư hàng hóa đủ số lượng, đúng chất lượng, kịp thời hạn với giá cả hợp lý; Nhà cung cấp tin cậy có tình hình tài chính lành mạnh, chính sách quản trị tiên tiến, linh hoạt, sáng tạo, không ngừng cải tiến quy trình sản xuất cho hoàn thiện hơn, và cuối cùng, nhà cung cấp hiểu được rằng quyền lợi của anh ta được đáp ứng nhiều nhất khi anh ta phục vụ khách hàng tốt nhất”*.¹

¹ Wilbur B. England, Procurement principle and cases, xuất bản lần thứ 5, Richard D.Irwin, Homewood III, 1967, tr.405.

Phương pháp đánh giá nhà cung cấp tiềm năng

Đánh giá nhà cung cấp tiềm năng đòi hỏi phải có phương pháp thích hợp và quá trình kỹ lưỡng, công phu. Có thể tiến hành:

- Khảo sát sơ bộ;
- Phân tích tài chính;
- Tham quan nhà máy của đối tác;
- Phong vấn;
- Điều tra;
- Tiến hành cho điểm;
- Lựa chọn.

(Hướng dẫn chi tiết cách đánh giá nhà cung cấp tiềm năng xin xem trong cuốn Logistics – Những vấn đề cơ bản, GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân)

Cơ sở để lựa chọn nhà cung cấp tiềm năng là bảng xếp hạng các nhân tố ảnh hưởng (xem bảng 7.1)

Bảng 7.1 là một ví dụ tổng kết quá trình đánh giá 3 nhà cung cấp A, B, C. Sau khi tiến hành điều tra, cho điểm, ta có bảng 7.1 với các điểm số cụ thể. Dựa vào bảng này có thể lựa chọn được nhà cung cấp tiềm năng.

Bảng 7.1

Bảng xếp hạng các nhân tố ảnh hưởng

Các nhân tố	Điểm tối đa (mức độ ảnh hưởng)	Nhà cung cấp		
		A	B	C
Kỹ thuật , trong đó -Hiệu vấn đề	10	9	9	7

CHƯƠNG 7

-Phương pháp công nghệ	20	19	16	16
-Trang thiết bị	5	4	5	3
-Tay nghề công nhân	3	2	3	2
-Yêu cầu bảo trì	2	2	2	2
Tổng điểm kỹ thuật	40	36	35	30
Khả năng đáp ứng lịch giao hàng	20	20	16	15
Giá cả	20	16	20	15
Năng lực quản trị, tài chính	10	10	8	8
Quy trình kiểm soát chất lượng	10	9	8	9
Tổng số điểm	100	91	87	77

7.5. Nguồn cung cấp quốc tế

“Các đường biên giới trên trái đất đang ngày càng thu hẹp và một ngày kia sẽ biến mất, điều đang hiện ra rõ ràng là thương mại quốc tế và thương mại nội địa đang tiến đến gần nhau, trộn lẫn vào nhau và hội tụ cùng nhau trong một dòng chảy”.

R. Jerry Barker ¹

Trong điều kiện như vậy thì không thể giới hạn hoạt động cung ứng trong phạm vi một quốc gia, không thể chỉ chú trọng đến các nguồn cung cấp nội địa, mà bắt buộc phải quan tâm đến các nguồn cung cấp quốc tế.

Muốn mở rộng hoạt động trên phạm vi toàn cầu, bắt buộc phải

¹ Baker, “The World, a bigger place” NAPM insights, 7/1993, tr.2

nắm vững:

- Xu hướng phát triển của thế giới;
- Đặc điểm kinh tế – chính trị – xã hội – văn hóa của các nước, các khu vực muốn đến kinh doanh;
- Các điều kiện thương mại quốc tế, tập quán thương mại của các nước;
- Các phương thức thanh toán quốc tế;
- Các kênh phân phối...

(Có thể tham khảo những vấn đề này trong các cuốn: Quản trị hậu cần, Giáo trình Quản trị Xuất Nhập khẩu, cùng tác giả)

Để có thể hiểu rõ hơn các vấn đề vừa nêu, hãy tham khảo trường hợp của Ikea và Vinamilk (xem minh họa 7.1 và 7.2).

Minh họa 7.1

Quản trị nguồn cung cấp của tập đoàn IKEA

IKEA được thành lập năm 1943, là chuỗi cửa hàng bán lẻ giá rẻ đồ dùng trong nhà có trụ sở chính tại Thụy Điển. Các sản phẩm của IKEA gồm các đồ dùng trong nhà bằng gỗ, các đồ dùng trong phòng tắm, nhà bếp. Hiện nay, IKEA là nhà bán lẻ đồ nội thất gia đình hàng đầu thế giới với hơn 90 ngàn công nhân làm việc ở hơn 200 nhà máy trên toàn cầu, đạt doanh thu hàng năm trên 10 tỷ đô la Mỹ.

Trong những năm gần đây, IKEA đã thay đổi chiến lược kinh doanh của mình: đi từ việc bán hàng chuyển sang mua hàng. Với chiến lược này, IKEA đã dành một nguồn lực đáng kể cho việc:

- **Xây dựng mối quan hệ chiến lược đối với nhà cung cấp**

Nếu trước đây IKEA có rất nhiều nhà cung cấp nhỏ và mối quan hệ ngắn hạn, thì ngày nay IKEA đã chú trọng hơn vào việc xây dựng mối quan hệ dài hạn với một số nhà cung cấp lớn. Hiện nay, IKEA có khoảng 1500 nhà cung cấp ở 55 quốc gia, trong đó:

- 2/3 ở châu Âu, 1/3 ở châu Á và Việt Nam đã chính thức cung cấp cho IKEA từ năm 1996 với 5 nhóm sản phẩm chính là hàng dệt, hàng thủ công mỹ nghệ và từ sợi tự nhiên (mây, tre, lá), kim loại và nhựa (gồm gia công cơ khí và nhựa dân dụng), các sản phẩm gỗ dùng ngoài trời (từ cây keo hay tràm bông vàng) và gốm sứ.
- Ở Bắc Mỹ số lượng nhà cung cấp chỉ chiếm khoảng 3%.

Năm quốc gia lớn nhất mà IKEA thực hiện mua hàng là: Trung Quốc (19%), Ba Lan

(12%), Thụy Điển (8%), Ý (7%) và Đức (6%).

• Chiến lược và chiến thuật lựa chọn nhà cung cấp

IKEA đặc biệt quan tâm đến nguồn cung ứng về ắc nhĩ cung cấp. Họ luôn tìm những nguồn cung ứng giá rẻ và chất lượng từ khắp nơi trên thế giới. Quá trình tìm kiếm, mở rộng nguồn cung của IKEA bắt đầu bằng việc tiếp cận các nhà cung ứng trên toàn cầu, sau đó mới tiến hành sàng lọc, lựa chọn. Nhà cung cấp của IKEA khi ký hợp đồng dài hạn, được tư vấn kỹ thuật và thuê thiết bị từ công ty IKEA. Đối lại, IKEA yêu cầu điều kiện hợp đồng độc quyền và giá thấp. Bên cạnh đó, nhà thiết kế của IKEA phối hợp chặt chẽ với nhà cung cấp để thiết kế sản phẩm có thể được sản xuất với chi phí thấp.

Đối với sản phẩm gỗ, IKEA chỉ tìm những nguồn cung cấp chính thức và được phép khai thác nguyên liệu. Các sản phẩm phải đáp ứng tiêu chuẩn cao nhất của thế giới để đảm bảo rằng không gây hại cho con người và môi trường.

• Đánh giá nhà cung cấp tiềm năng

Nếu trước đây, IKEA đưa yêu cầu về chất lượng, dịch vụ, giá cả và trách nhiệm môi trường – xã hội đến nhà cung cấp thì với chiến lược mới, IKEA đã cùng với nhà cung cấp phát triển và giải quyết các vấn đề trên. Và để trở thành một trong số những nhà cung cấp chiến lược cho IKEA, bên cạnh các tiêu chuẩn như:

- Thái độ và phong cách quản lý
- Tình hình tài chính
- Khả năng mua nguyên vật liệu, hiệu quả chất lượng...

Nhà cung cấp còn phải cam kết và thực hiện bộ tiêu chuẩn về môi trường và xã hội do chính IKEA phát triển, gọi là “The IKEA Way on Purchasing Home Furnishings Products” – gọi tắt là IWAY. Với yêu cầu về tiêu chuẩn này IKEA phải đối mặt rất lớn về việc chuẩn hóa các nhà cung cấp của mình trên toàn cầu theo IWAY, bởi vì trình độ, quy mô giữa các nhà cung cấp là rất khác nhau.

Để giải quyết thách thức này, IKEA đã xây dựng mô hình 4 bước với mục tiêu là dần nâng cao hiệu quả hoạt động của từng nhà cung cấp sao cho phù hợp với trình độ và quy mô của họ. Cụ thể với mặt hàng đồ gỗ được thực hiện như sau:

Mức độ 1: IKEA xây dựng một loạt các tiêu chuẩn về môi trường và xã hội mà nhà cung cấp tiềm năng có thể đáp ứng được, ví dụ như: không sử dụng lao động cưỡng bức, lao động trẻ em, hoặc không sử dụng gỗ từ rừng tự nhiên không có chứng chỉ rừng...

Mức độ 2: Các nhà cung cấp phải đảm bảo tuân thủ theo các yêu cầu của IWAY liên quan đến môi trường, điều kiện làm việc và tiêu chuẩn xã hội, yêu cầu về nguyên liệu gỗ...

Mức độ 3: Khi đã đạt được mức độ 2, các nhà cung cấp sẽ được nâng lên mức độ 3 để đạt được chứng nhận của IKEA. Chứng nhận này thể hiện: nhà cung cấp duy trì được tiêu chuẩn IWAY và có khả năng cải tiến môi trường làm việc ở cả 3 lĩnh vực: môi trường, điều kiện làm việc - các tiêu chuẩn xã hội, và yêu cầu về chất lượng sản phẩm đồ gỗ.

Mức độ 4: Nếu nhà cung cấp có khả năng đảm bảo để đạt được các tiêu chuẩn toàn

cầu, ví dụ tiêu chuẩn về môi trường, ISO 14 000, thì IKEA sẽ xác nhận nhà cung cấp đã đạt được mức độ 4.

Cùng với việc đưa ra tiêu chuẩn IWAY, IKEA rất chú trọng đến việc cùng các nhà cung cấp thực hiện tốt chương trình này. Thông thường, IKEA sẽ tổ chức các buổi giới thiệu chương trình IWAY đến các nhà cung cấp, trên cơ sở đó đánh giá họ có tích cực, nhiệt tình thực hiện chương trình không. Trong quá trình giới thiệu, IKEA sẽ nhấn mạnh những lợi ích mà các nhà cung cấp được hưởng khi tham gia chương trình, chẳng hạn như, tránh được những khiếu kiện của người tiêu dùng, trở thành đối tác chiến lược của IKEA với những đơn hàng lớn hơn... Nếu nhà cung cấp có thái độ tích cực với chương trình IWAY, IKEA sẽ đưa nhà cung cấp vào quá trình đánh giá để lựa chọn nhà cung cấp cho mình.

- **Quy trình lựa chọn nhà cung cấp của IKEA**

Khi nhà cung cấp đã đạt được tiêu chuẩn môi trường – xã hội, với sản phẩm đồ gỗ, thì bước tiếp theo IKEA sẽ xem xét lựa chọn những nhà cung cấp đạt đủ tiêu chuẩn về nguồn nguyên liệu, cụ thể: nhà cung cấp phải đáp ứng đầy đủ thông tin về:

- Xuất xứ gỗ cho IKEA sau 28 giờ khi được yêu cầu;
- Lưu trữ dữ liệu liên quan đến sản phẩm trong vòng 12 tháng sau giao dịch;
- Chứng minh có thể quản lý các loại gỗ không đạt chuẩn IKEA cách ly với gỗ đạt chuẩn IKEA;
- Chấp nhận cho IKEA hoặc đơn vị do IKEA chỉ định kiểm tra quy trình cung ứng gỗ;
- Kiểm tra tất cả các nhà cung ứng hàng năm.

Xét về nguồn nguyên liệu, IKEA tiến hành lựa chọn các nhà cung cấp theo 4 bước:

Bước 1: Gỗ phải đạt chuẩn - gỗ có chứng nhận FSC mới đạt yêu cầu của IKEA.

Bước 2: Các yêu cầu tối thiểu cần xem xét:

- Vùng xuất xứ gỗ.
- Gỗ phải đáp ứng các tiêu chuẩn quy định khai thác, sản xuất gỗ của địa phương có gỗ.
- Gỗ không được xuất xứ từ khu vực rừng được bảo vệ, từ rừng trồng sau tháng 11/1994 để thay thế rừng nguyên sinh.

Bước 3: Đáp ứng tiêu chuẩn của chính IKEA (IKEA Forest Standard).

Bước 4: Đáp ứng các tiêu chuẩn chính thức khác (hiện nay chỉ có FSC được ghi nhận).

Nếu thực hiện đầy đủ những yêu cầu nói trên, nhà cung cấp sẽ được IKEA lựa chọn để tiến tới ký kết hợp đồng.

Khi nhà cung cấp đạt được các tiêu chuẩn môi trường, xã hội, nguồn nguyên liệu, IKEA sẽ tổ chức đấu thầu để chọn nhà cung cấp đạt được tiêu chuẩn về chất lượng với giá cả tốt nhất.

Đối với các nhà cung cấp được chọn, IKEA có chương trình hỗ trợ về kỹ thuật, trang thiết bị rất tốt. Tuy nhiên, khi nhà cung cấp đã quen với công việc, năng suất lao động tăng, IKEA sẽ dần giảm giá đặt hàng.

Nguồn: IKEA

Minh họa 7.2

Quản trị nguồn cung cấp của công ty VINAMILK

Sau hơn 30 năm tồn tại và phát triển, đến nay Vinamilk đã xây dựng được 9 nhà máy hiện đại, 5 trang trại, 1 tổng kho, sản xuất được hơn 200 mặt hàng sữa và các sản phẩm từ sữa. Bên cạnh cung cấp cho thị trường nội địa, Vinamilk đã xuất khẩu sản phẩm sang nhiều nước, như: Mỹ, Pháp, Canada, các nước Trung Đông, Đông Nam Á...

Để có được những sản phẩm chất lượng cao, đáp ứng thị hiếu của người tiêu dùng, Vinamilk rất chú trọng đến nguồn nguyên liệu sữa, đặc biệt rất quan tâm đến các nhà cung cấp. Nguyên liệu sữa của Vinamilk được cung cấp từ 3 nguồn:

- **Các trang trại của Vinamilk:** hiện công ty có 5 trang trại nuôi bò sữa hiện đại, với nguồn bò giống từ Úc và Newzealand. Tiêu chuẩn để chọn các nhà cung cấp bò giống: Chất lượng sản phẩm (bò sữa, sữa) tốt – Bò thuộc giống Holstein Friesian thuần, có gia phả lý lịch ba đời và được cấp giấy chứng nhận của Hiệp hội Giống bò sữa Holstein Friesian; Trình độ kỹ thuật chăn nuôi tiên tiến; Khả năng cung cấp ổn định; Đảm bảo hỗ trợ kỹ thuật cho Vinamilk.

- **Các hộ nông dân chăn nuôi trong nước:** Hiện Vinamilk đã ký hợp đồng thu mua sữa tươi trực tiếp với hơn 5 000 hộ nông dân. Các hộ được tuyển chọn theo một số tiêu chí của Vinamilk về chuồng trại, đồng cỏ, kỹ thuật và thiết bị. Sau khi được tuyển chọn sẽ ký hợp đồng, trong đó có một số tiêu chuẩn nghiêm ngặt để đảm bảo chất lượng sữa, như: bò phải được tiêm phòng, đeo băng số tai, có sổ cá thể, sổ theo dõi đàn (có xác nhận của cơ quan Thú y địa phương), thực hiện đúng quy trình kỹ thuật do Vinamilk yêu cầu, tự vắt sữa và giao sữa trực tiếp cho đại lý trung chuyển của Vinamilk, không sử dụng lực lượng vắt sữa thuê... Về phía Vinamilk sẽ đảm bảo bao tiêu toàn bộ sản phẩm sữa tươi nguyên liệu cho các nông hộ đã ký kết hợp đồng. Sau khi ký hợp đồng, người nuôi bò sẽ nhận được những hỗ trợ từ Vinamilk, thông qua nhiều hình thức: cho vay vốn để cải tạo chuồng trại, đồng cỏ... theo mô hình của Vinamilk; Phối hợp với tổ chức khuyến nông địa phương tập huấn cho nông dân về kỹ thuật chăn nuôi, vắt sữa, bảo quản sữa nhằm đảm bảo sữa đạt tiêu chuẩn chất lượng; Vinamilk tham gia tài trợ cho các hội thi bò sữa; Xây dựng tài liệu quy trình kỹ thuật chăn nuôi bò sữa tóm tắt cho các hộ nông dân; Phối hợp với các công ty cung cấp thức ăn cho bò để có được nguồn thức ăn ổn định cả về chất lượng và giá cả (phối hợp với Proconco để cung cấp thức ăn hỗn hợp (thức ăn tinh), phối hợp với công ty Anderson để cung cấp cỏ khô, phối hợp với Olssons để cung cấp đá liếm và thức ăn bổ sung dinh dưỡng...); Tổ chức tham quan các trang trại chăn nuôi công nghệ cao của công ty và các hộ chăn nuôi kiểu mẫu...

- **Nhập khẩu sữa từ nước ngoài:** Để đảm bảo nguồn sữa cung cấp cho sản xuất, bên cạnh nguồn sữa tươi trong nước công ty còn nhập khẩu sữa bột từ nước ngoài, hiện nguồn sữa nhập khẩu đảm bảo gần 60% nguồn nguyên liệu sữa của công ty. Đây là nguồn nguyên liệu quan trọng, nên tiêu chuẩn hàng đầu công ty

đặt ra là chọn các nhà cung cấp uy tín, như: Fonterra – tập đoàn đa quốc gia hàng đầu thế giới trong lĩnh vực cung cấp sữa và các sản phẩm từ sữa; Hoogwegt International – một tập đoàn có gần nửa thế kỷ hoạt động trong lĩnh vực cung cấp sữa bột cho các nhà sản xuất và người tiêu dùng châu Âu và thế giới.

Với mục tiêu từng bước chủ động nguồn nguyên liệu trong nước, Vinamilk tiếp tục phát triển các trang trại chăn nuôi bò sữa với quy trình công nghệ khép kín, kỹ thuật chăn nuôi hiện đại, tiên tiến theo đúng tiêu chuẩn quốc tế (hiện Vinamilk đang xây dựng trang trại rất hiện đại tại Nghệ An), đồng thời củng cố và mở rộng hệ thống chăn nuôi bò sữa nông hộ.

Nguồn: Vinamilk

Kết luận

Trong hoạt động cung ứng thì khâu chọn nguồn cung cấp thích hợp đóng vai trò cực kỳ quan trọng.

Muốn chọn được nguồn cung cấp tốt thì phải biết phương pháp và thực hiện quá trình đánh giá công phu, khoa học.

Trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hóa thì cung ứng quốc tế, xây dựng các chuỗi cung ứng nội địa, tham gia vào các chuỗi cung ứng khu vực và toàn cầu là những hướng phát triển rất hấp dẫn của cung ứng vật tư.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Nguồn cung cấp và tầm quan trọng của việc lựa chọn nguồn cung cấp.
2. Bàn về vấn đề phát triển và duy trì các nguồn cung cấp bền vững.
3. Ưu, nhược điểm của việc thành lập các liên minh chiến lược giữa người mua và nhà cung cấp.
4. Các chiến lược và chiến thuật lựa chọn nhà cung cấp?
5. Mua sắm “xanh” và ý nghĩa của nó trong điều kiện hiện nay?
6. Đánh giá nhà cung cấp tiềm năng?
7. Chứng minh rằng: Cung ứng quốc tế là một hướng phát triển hấp dẫn của quản trị cung ứng?
8. Chuỗi cung ứng là gì? Trình bày hiểu biết của anh/chị về tình hình phát triển các chuỗi cung ứng tại Việt Nam và những điều kiện cần thiết để các doanh nghiệp Việt Nam có thể gia nhập các chuỗi cung ứng khu vực và toàn cầu.

Chương 8

ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TRONG QUẢN TRỊ CUNG ỨNG

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

1. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị cung ứng:

- Lợi ích của việc sử dụng công nghệ thông tin trong quản trị cung ứng.
- Hệ thống quản lý vật tư bằng máy tính.
- Các ứng dụng của công nghệ thông tin trong quản trị cung ứng.

2. Thương mại điện tử và ứng dụng thương mại điện tử trong quản trị cung ứng:

- Thương mại điện tử.
- Lợi ích của thương mại điện tử.
- Ứng dụng thương mại điện tử trong quản trị cung ứng.

CHƯƠNG 8

8.1. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị cung ứng

8.1.1. Máy tính và lợi ích của việc sử dụng máy tính trong quản trị cung ứng

Trong cuộc sống hiện đại, công nghệ thông tin (IT) đóng vai trò cực kỳ quan trọng, vì thiếu thông tin nên cuộc đời này đã có bao chuyện cười ra nước mắt. Xin nêu một ví dụ: A và B cùng ở trong một thành phố. A rất cần một loại thiết bị đặc chủng. Sau một thời gian dài vất vả tìm kiếm, A mới mua được thiết bị từ châu lục khác đưa về. Quá vui mừng, A mở tiệc khoản đãi. Trong bữa tiệc này, A mới biết trong kho của B có đúng thiết bị A cần tìm. Một thời gian dài B muốn tìm người để bán lại thiết bị này, nhưng chưa tìm được và đặc biệt B chỉ muốn bán với giá bằng một nửa số tiền A đã phải bỏ ra để mua hàng! Thế là *Người cạnh ta mà ta không biết*, chỉ vì thiếu thông tin, đôi bên cùng chịu thiệt.

Giờ đây, chúng ta đang sống trong một cuộc cách mạng sâu sắc mà ảnh hưởng của nó cũng không thua kém gì cuộc cách mạng Công nghiệp đã mang lại cho loài người. Không lâu nữa,

4.3 sẽ cho phép con người vượt qua các trở ngại về

4.4 Dem đến cho chúng ta những lợi thế

anh mà hôm nay không thể

thế giới mới về khả năng và

253

g ứng.

ng ứng không chỉ giới hạn trong

mỗi quốc gia, mà mở rộng ra toàn

a các doanh nghiệp cũng dần được

anh khốc liệt giữa các chuỗi cung

ứng và công nghệ thông tin (IT) càng khẳng định rõ vai trò đặc biệt quan trọng của mình. Thông tin chính xác, kịp thời là nền tảng đảm bảo sự thành công của hoạt động cung ứng.

Nói đến IT, thì đầu tiên phải nhắc đến máy tính. Máy tính gồm hàng ngàn các mạch chuyển (*switch*) nối với nhau qua các dây dẫn - đường dẫn tín hiệu. Trước khi transistor xuất hiện, linh kiện mạch chuyển căn bản là các bóng đèn chân không. Đến khi transistor bán dẫn ra đời, bóng đèn chân không hầu như bị loại ra khỏi máy tính. Với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và kỹ thuật, ngày nay người ta có thể tạo ra nhiều mạch chuyển, hiện nay lên đến hàng triệu, trong các thành phần số gọi là mạch tích hợp (*Integrated Circuit* - IC). IC còn được gọi là chip, đó là các mảnh silicon nhỏ (thường nhỏ hơn ½ inch vuông) tích hợp các thành phần mạch vào đó.

Vào cuối những năm 1960 và suốt các năm 1970, 1980 kỹ thuật chế tạo các mạch chuyển bán dẫn thay đổi nhanh chóng. Nhiều công ty đã có thể sản xuất nhiều thiết bị chỉ trên một chip. Các thiết bị có ít linh kiện sử dụng kỹ thuật tích hợp nhỏ (SSI – *Small Scale Integration*) các thiết bị gồm vài trăm linh kiện dùng kỹ thuật tích hợp trung (MST – *Medium Scale Integration*). Hiện nay các nhà chế tạo có thể sản xuất mạch xử lý gồm hàng triệu Transistor trên một chip. Các chip có trên một ngàn mạch chuyển dùng kỹ thuật tích hợp lớn (LSI – *Large Scale Integration*) và hàng trăm ngàn mạch chuyển dùng kỹ thuật tích hợp ra lớn (VLSI - *Very Large Scale Integration*).

Nhờ những bước tiến trên đây, đã biến máy tính thành bộ não thông minh đặc biệt, một công cụ không thể thiếu trong mọi lĩnh vực của cuộc sống.

CHƯƠNG 8

Trong lĩnh vực cung ứng vật tư, máy tính ngày càng khẳng định vị trí quan trọng của mình. Một chuyên gia cung ứng đã phát biểu: “Máy tính thực sự là một ngăn chứa hồ sơ khổng lồ, máy tính có khả năng tính toán cực kỳ nhanh và khi được liên kết với một máy in, máy tính sẽ giúp soạn thảo các văn bản, đơn hàng... nhanh chóng, chính xác. Máy tính lưu trữ các dữ liệu cơ bản của toàn bộ hoạt động cung ứng trong bộ nhớ, xử lý các số liệu theo yêu cầu và phục vụ đắc lực cho quá trình quản trị cung ứng.

Để thực hiện quy trình cung ứng cần làm rất nhiều công việc và nhiều công văn, giấy tờ (xem lại chương 3). Khi quy mô sản xuất còn nhỏ, nhu cầu vật tư ít, quy trình này không quá phức tạp và có thể thực hiện bằng tay, nhưng khi sản xuất phát triển, lượng vật tư cần cung cấp nhiều về số lượng, phức tạp về chủng loại, rộng về địa bàn và đòi hỏi chặt chẽ về thời gian, số hồ sơ, chứng từ như: đơn hàng, báo giá, hợp đồng, các bản sửa đổi bổ sung, hoá đơn, báo cáo hàng tồn kho, phiếu yêu cầu, báo cáo cấp trên... rất nhiều, thì việc xử lý bằng tay sao cho chính xác, kịp thời là không khả thi, phải có sự giúp sức của máy vi tính.

- Nhờ có máy tính số lượng hồ sơ, chứng từ khổng lồ được ghi lại và xử lý.
- Nhờ có máy tính các nhân viên cung ứng được giải phóng khỏi những công việc sự vụ giấy tờ, có điều kiện tập trung vào các công việc mang tính chiến lược, sáng tạo. Máy vi tính giúp xử lý số liệu, tổng hợp nhu cầu vật tư nhanh chóng, chính xác.
- Máy tính giúp xác định đúng được lượng vật tư tồn kho tại bất kỳ thời điểm nào.

- Nhờ máy tính xử lý số liệu nhanh nên các cán bộ cung ứng có thể đưa ra quyết định kịp thời, đúng đắn.
- Máy còn giúp việc dự báo nhu cầu vật tư trong tương lai một cách chính xác, nhẹ nhàng, không phải tính tay vất vả như trước đây.
- Khi được nối vào mạng Internet (Internet là mạng máy tính toàn cầu, truyền thông với nhau theo một tiêu chuẩn ngôn ngữ thống nhất (TCP/IP - *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* - bộ các giao thức định nghĩa Internet), dựa trên nền tảng cơ sở hạ tầng của nhiều quốc gia hình thành các mắt mạng bao phủ toàn cầu nhờ đó giúp con người có thể liên lạc, truyền thông với nhau ở bất cứ nơi nào với một khối lượng thông tin đồ sộ) thì máy tính sẽ giúp thực hiện được điều kỳ diệu trong cung ứng vật tư - thương mại điện tử (*Xem phần sau của chương 8*)
- Máy tính giúp con người truyền tin đến nhà cung cấp được thực hiện nhanh chóng (*Xem hình 8.1*)

8.1.2. Hệ thống quản lý vật tư bằng máy tính

Khi hệ thống quản lý vật tư được vi tính hóa, thì các hoạt động cơ bản của quá trình cung ứng vẫn diễn ra giống như trong hệ thống điều hành bằng tay, chỉ có cách thao tác là thay đổi. Cụ thể trong các hệ thống quản lý vật tư điều hành bằng tay thì các hồ sơ phòng cung ứng được lưu trữ dưới các hình thức sổ sách, thẻ kho, thẻ khách hàng... (*xem lại chương 3*), các hồ sơ, báo cáo lập bằng tay nên chậm, trình bày không đồng nhất và đôi khi thiếu chính xác; Còn trong hệ thống quản lý vật tư bằng máy tính, thì các dữ liệu được lưu trong đĩa hay tạo thành các tập tin, rất tiện lợi cho việc truy cập, nhờ vào bộ xử lý trung

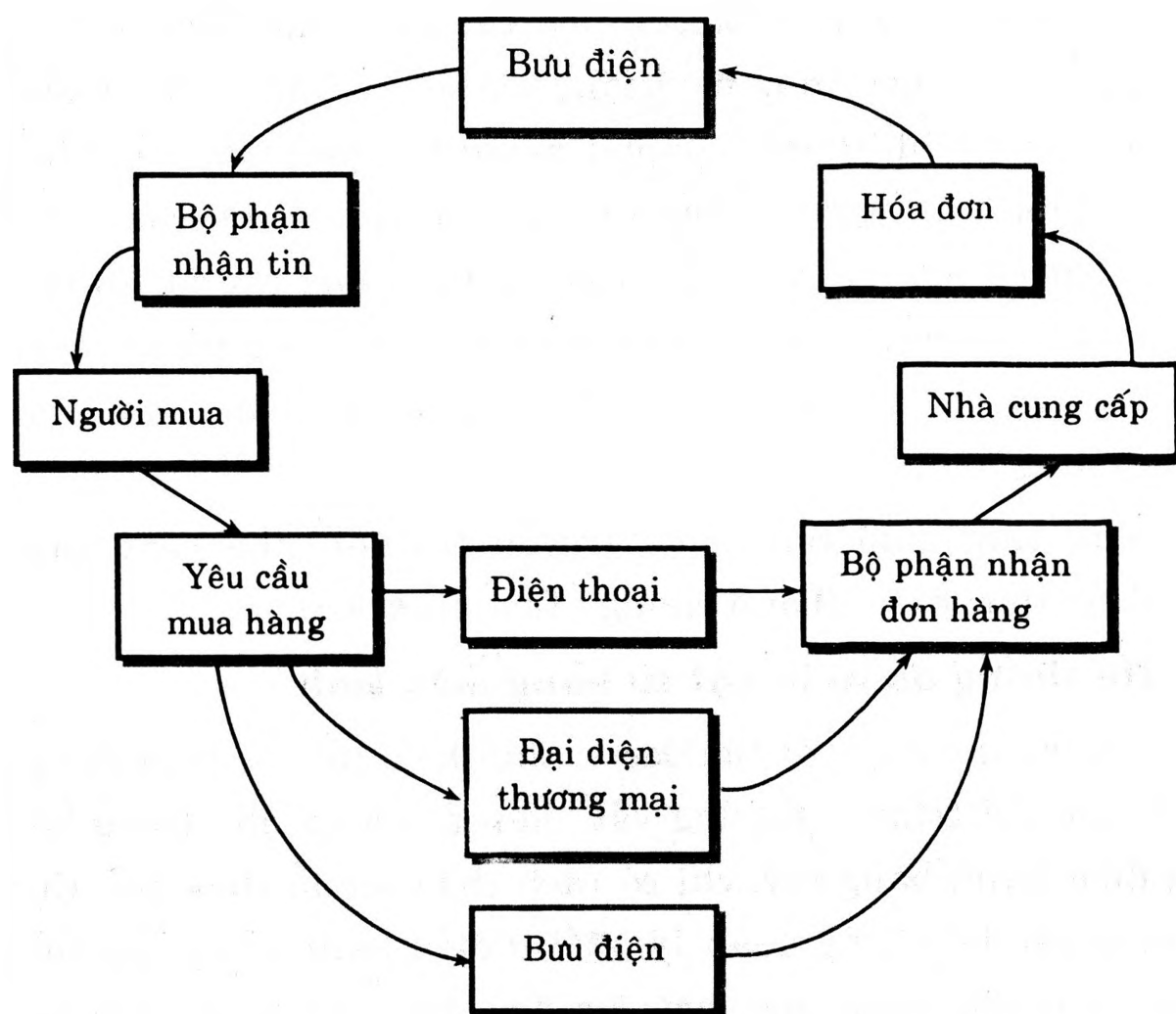
CHƯƠNG 8

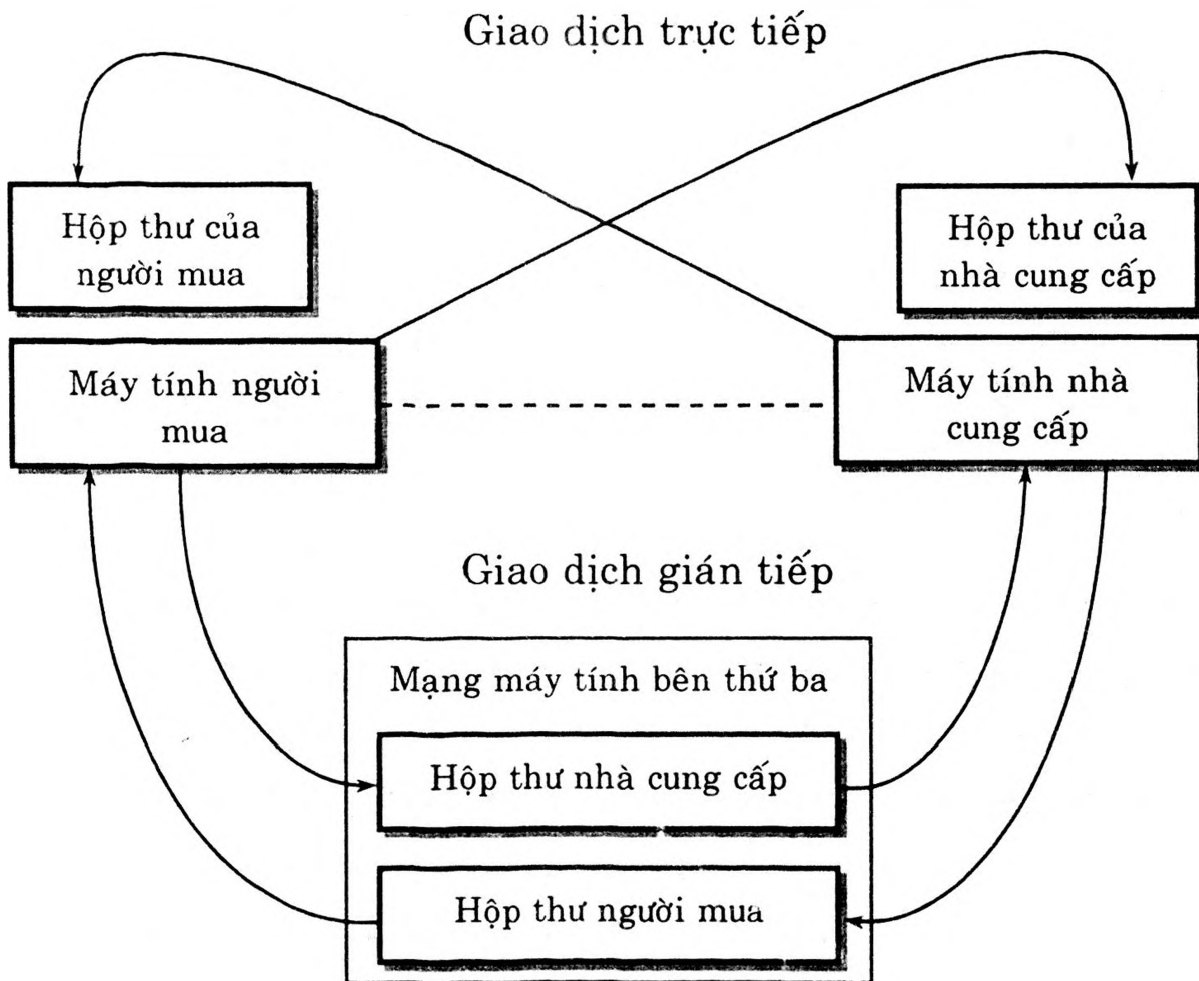
tâm. Trên cơ sở đó các báo cáo được lập một cách nhanh chóng, chính xác, theo mẫu thống nhất.

Hình 8.1

Lược đồ đơn giản của các dòng thông tin trong giao dịch truyền thống và giao dịch điện tử

8.1a. Dòng thông tin truyền theo kiểu truyền thống



8.1b. Dòng thông tin giao dịch điện tử

Thường có các tập tin:

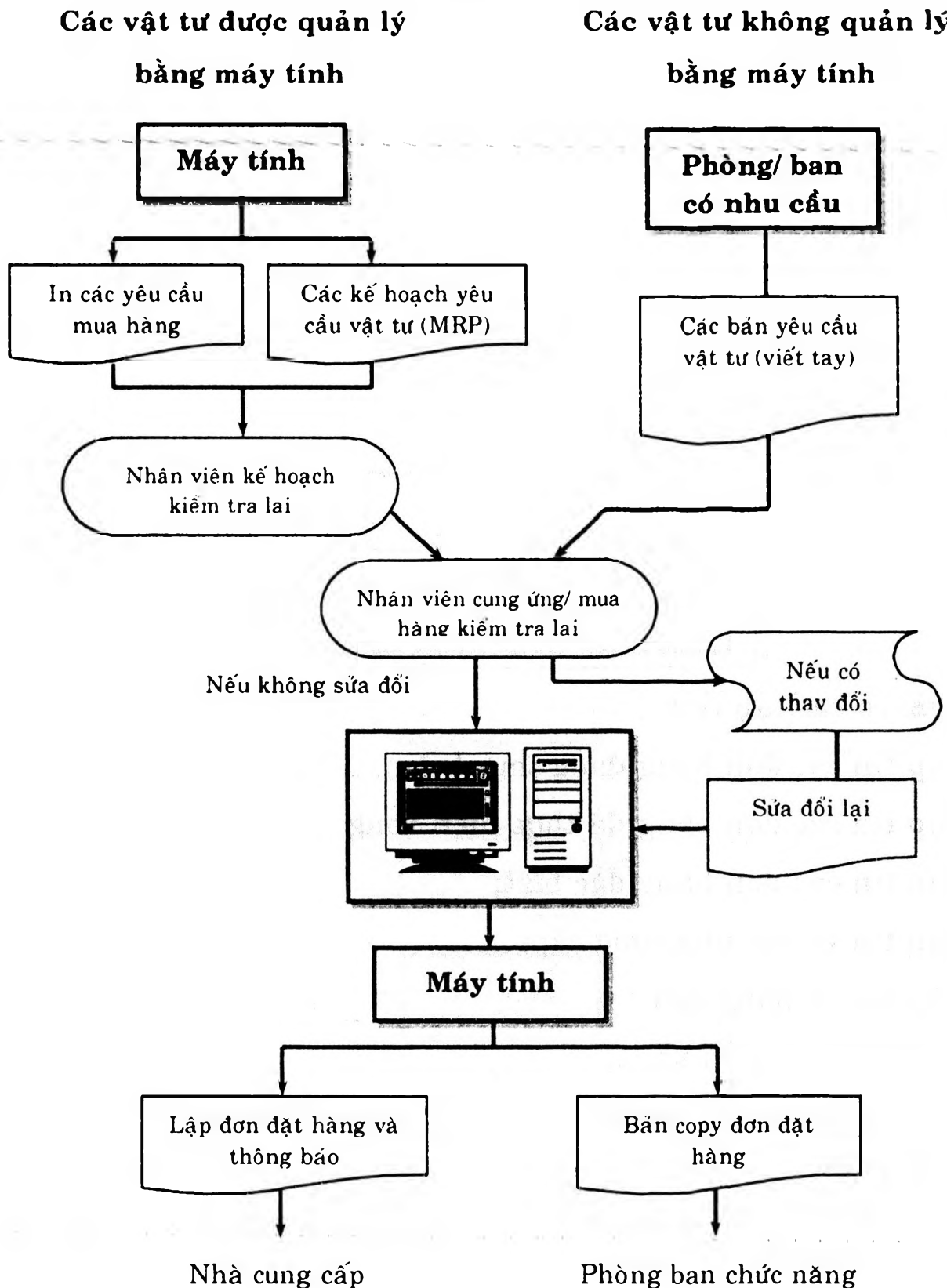
- Tập tin các đơn hàng đang thực hiện;
- Tập tin các đơn hàng đã thực hiện xong;
- Tập tin các đơn hàng đặc biệt;
- Tập tin về các nhà cung cấp;
- Tập tin về hàng hóa;
- Tập tin hàng tồn kho...

Ở các công ty khác nhau thì hoạt động quản lý dữ liệu trong máy tính có thể được thực hiện cụ thể theo cách khác nhau, nhưng nhìn chung thì có thể diễn ra theo các sơ đồ sau: (Xem hình 8.2 và 8.3)

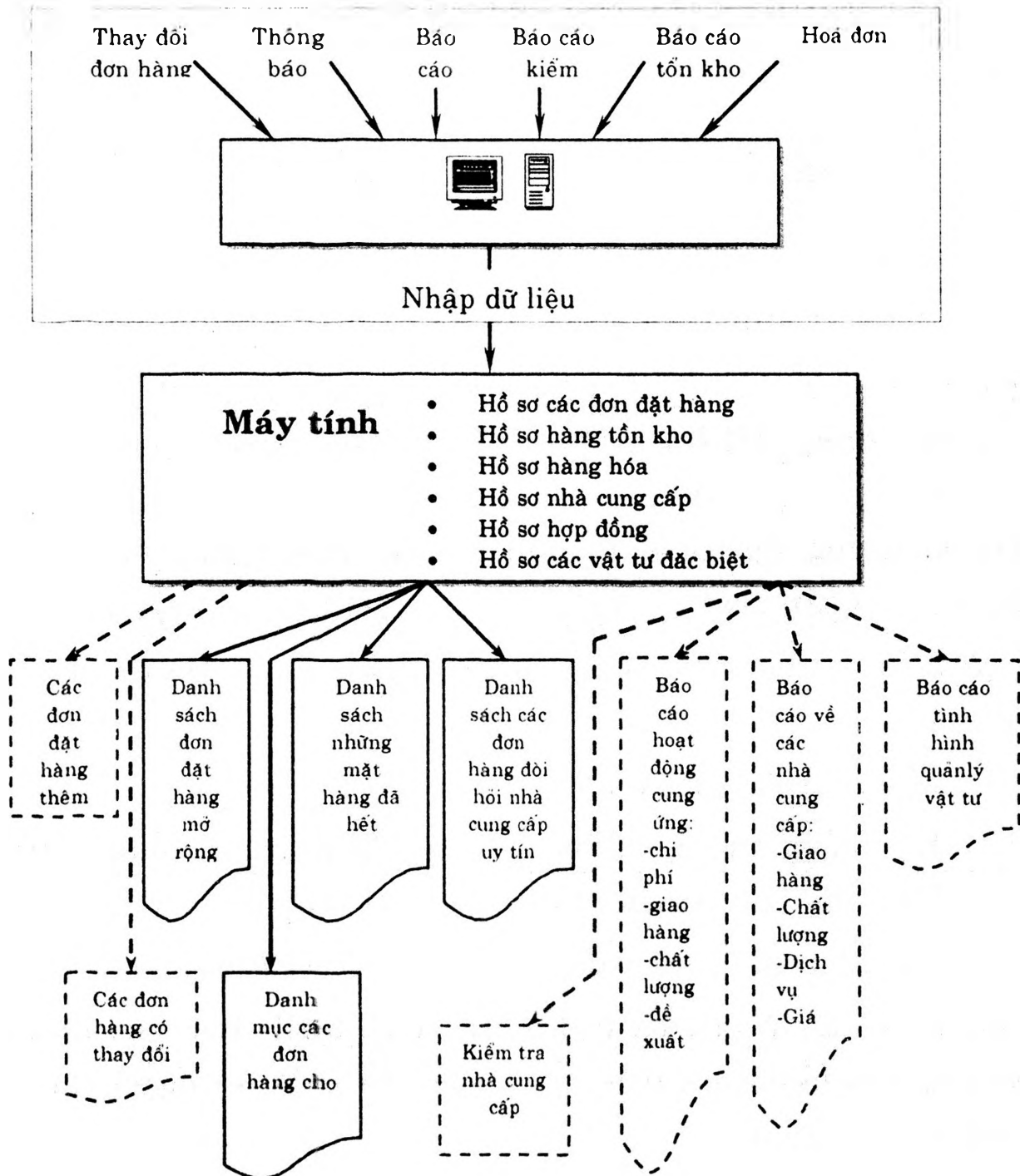
CHƯƠNG 8

Hình 8.2

Sơ đồ lập đơn hàng trong hệ thống quản lý vật tư bằng máy tính.



Hình 8.3

Sơ đồ hệ thống quản lý vật tư bằng máy tính**8.1.3. Các ứng dụng của IT trong Quản trị cung ứng**

Để phục vụ cho quá trình cung ứng vật tư có thể sử dụng máy vi tính cho các công việc sau:

- Quản lý tình hình xuất, nhập, tồn kho vật tư;

CHƯƠNG 8

- Tự động lập yêu cầu vật tư (khi tồn kho đến điểm tới hạn);
- Lập đơn đặt hàng và kiểm tra đơn đặt hàng;
- Theo dõi, xúc tiến việc thực hiện các đơn hàng;
- Lưu trữ các đơn hàng đã thực hiện;
- Sử dụng trong việc phân tích tình hình thực hiện các đơn đặt hàng;
- Lập các báo cáo theo yêu cầu...

Một số hệ thống thông tin được sử dụng trong quản trị vật tư

Các hệ thống MRP gồm: - MRP I – Materials Requirement Planning – Kế hoạch hoá nhu cầu vật tư và MRP II – Manufacturing Resource Planning – Kế hoạch hoá nguồn lực đầu vào của sản xuất.

MRP I: là hệ thống kế hoạch hoá nhu cầu vật tư. Hệ thống này bao gồm:

- Một hệ thống máy tính;
- Hệ thống thông tin về kế hoạch sản xuất, những diễn biến thực tế của tình hình sản xuất dự trữ;
- Các khái niệm và triết lý quản trị (*Xem hình 8.4*).

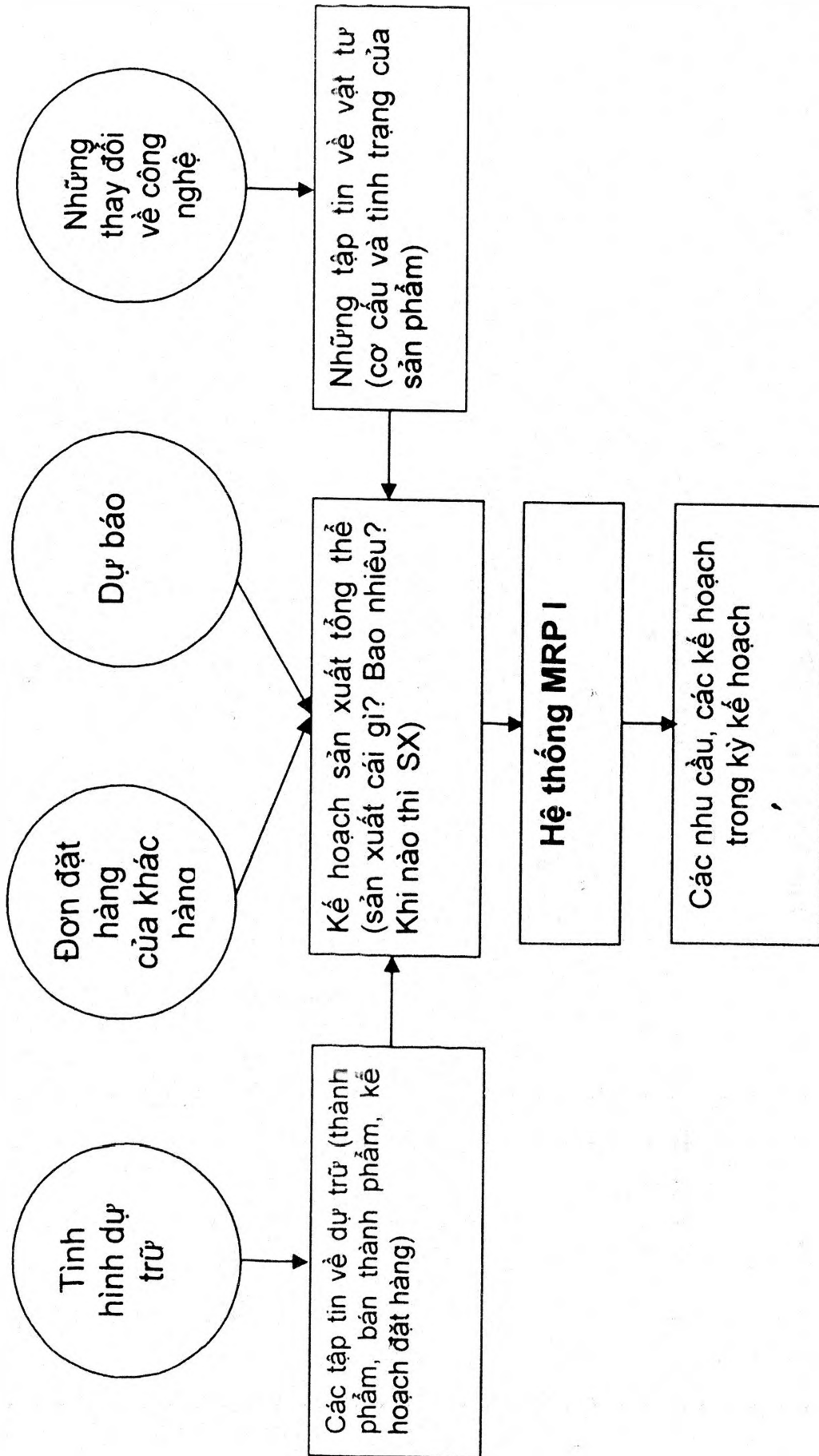
Trên cơ sở xử lý những dữ liệu có được, MRP I sẽ cho ra các bảng dự báo nhu cầu vật tư, kế hoạch sản xuất, kế hoạch dự trữ trong kỳ tương lai.

MRP II: Trên cơ sở nâng cấp MRP I người ta đưa ra một phiên bản mới MRP II. MRP II có nhiều chức năng hơn MRP I, ngoài việc quản lý vật tư, MRP II còn mở rộng sang các chức năng khác như: tài chính, tiếp thị, nhân sự... (*xem hình 8.5*).

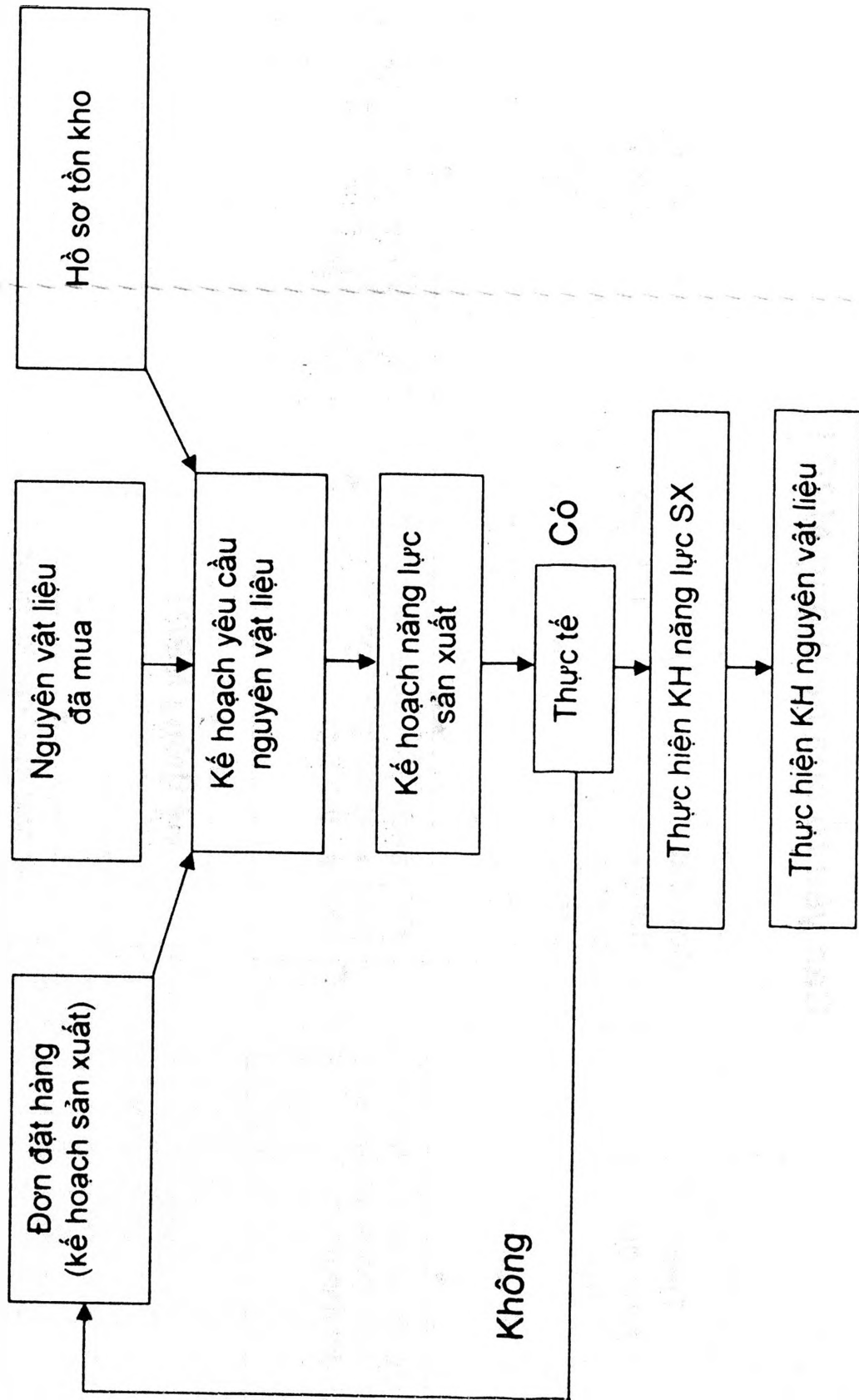
MRP II mang lại nhiều tiện ích và hiệu quả hơn MRP I.

Các yếu tố của hệ thống MRP I

Hình 8.4



Hệ thống MRP II



Hình 8.5

Các hệ thống DRP

Tiếp tục phát triển các hệ thống MRP, người ta kết nối giữa đầu vào và đầu ra và cho ra đời các hệ thống DRP, gồm:

- **DRP I** – Distribution Requirements Planning – Kế hoạch hoá phân phối nhu cầu. DRP I là hệ thống áp dụng những nguyên tắc MRP cho quá trình phân phối, nhằm đáp ứng những nhu cầu đặc biệt về phân phối. DRP là hệ thống năng động có thể lập kế hoạch dự trữ hàng hoá cho từng giai đoạn.
- **DRP II** - Distribution Resource Planning – Kế hoạch hoá phân phối các nguồn lực. DRP II là sự nối tiếp của DRP I, được sử dụng để phân phối tất cả các nguồn lực đầu vào, chứ không riêng gì vật tư (xem hình 8.6).

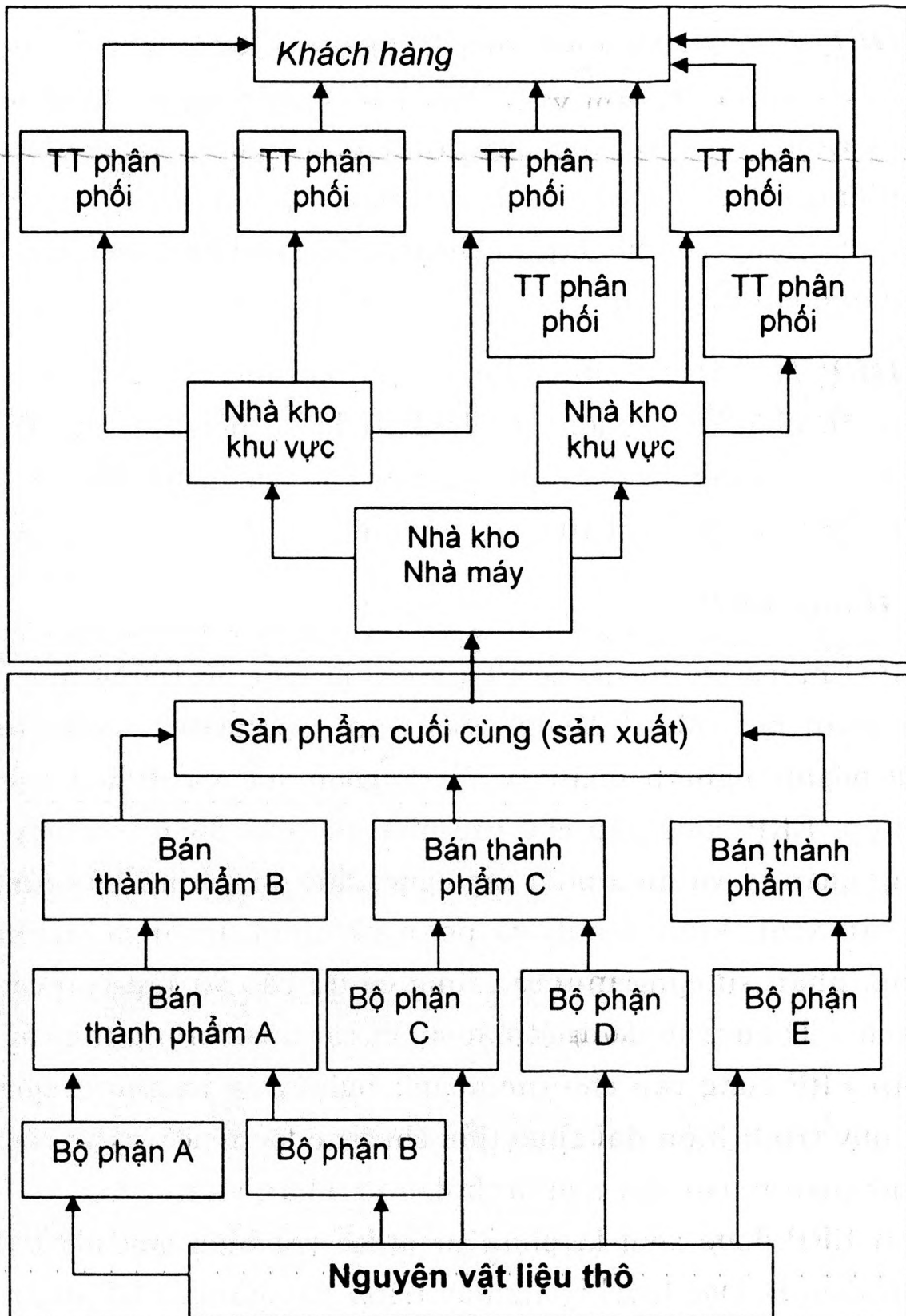
Hệ thống ERP

ERP (Enterprise Resource Planning) là một hệ thống ứng dụng “đa phân hệ” (Mutil Module Software Application) giúp các tổ chức/doanh nghiệp quản lý mọi nguồn lực và điều hành tác nghiệp. ERP cung cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp khả năng quản lý và điều phối các nguồn lực: tài chính kế toán, vật tư, sản xuất, kinh doanh và phân phối, dự án, dịch vụ, khách hàng, nhân sự cũng như các công cụ dự báo và lập báo cáo, kế hoạch... Thêm vào đó, một đặc điểm rất quan trọng mà các giải pháp ERP cung cấp cho các doanh nghiệp là hệ thống quản lý với quy trình hiện đại theo tiêu chuẩn quốc tế để nâng cao khả năng quản lý của đội ngũ lãnh đạo và nhân viên.

Hiện ERP được xem là phần mềm hỗ trợ hiệu quả nhất trong kinh doanh. Đặc biệt, trong quy trình đặt hàng, ERP nhận đơn hàng từ khách hàng, tính toán chi phí và thời gian sản xuất

Hình 8.6.

Hệ thống DRP II



dựa vào mức vật tư và lượng nguyên vật liệu trong kho của công ty, lịch trình và năng lực sản xuất từ kế hoạch cung ứng. Từ đó, ERP cho biết thời gian và tiến độ giao hàng dự kiến. Những thông tin quan trọng như vậy có thể được truy xuất bởi các phòng ban khác nhau. Như vậy, tất cả nhân viên đều có điều kiện theo dõi tiến độ làm việc của công ty để có thể hỗ trợ kịp thời quá trình giải quyết rủi ro và tránh xảy ra sai sót. Chi phí sẽ được tính toán chính xác cho mọi hoạt động nhờ phân hệ kế toán của ERP. Nói cách khác, ERP là một thể hoàn chỉnh thống nhất.

Tác dụng của ERP

- Giúp tăng năng suất lao động nhờ các thông số, dự báo, tính toán và báo cáo cần thiết cho mọi hoạt động liên quan đến một giao dịch cụ thể được thực hiện một cách nhanh chóng và chính xác chỉ với một lần nhập dữ liệu đầu vào. Doanh nghiệp có khả năng tốt hơn trong việc kiểm soát hàng hóa nguyên vật liệu tồn kho, công nợ, chi phí, doanh thu, lợi nhuận v.v. và tối ưu hóa các nguồn lực con người, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị cho hoạt động sản xuất và kinh doanh.
- Các thông tin cần thiết cho hoạt động giao dịch của công ty có thể được chia sẻ dễ dàng và nhanh chóng cho mọi đối tượng liên quan như cổ đông, đối tác và khách hàng. Ứng dụng ERP đồng nghĩa với doanh nghiệp tái cơ cấu các hoạt động của mình theo các quy chuẩn chuyên nghiệp, phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế. Nhờ vậy, doanh nghiệp sẽ nâng cao được chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận và năng lực cạnh tranh cũng như phát triển thương hiệu của mình.

CHƯƠNG 8

Ứng dụng ERP là một quá trình không đơn giản và đòi hỏi nhiều điều kiện để đảm bảo tính hiệu quả, ví dụ như nhận thức và quyết tâm cao của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp; xác định đúng đắn mục tiêu, phạm vi và các bước triển khai; lựa chọn giải pháp phù hợp; lựa chọn phù hợp và phối hợp tốt với đối tác triển khai ERP; sẵn sàng tái cơ cấu hoàn toàn các quy trình hiệu hữu nếu cần thiết; đào tạo đội ngũ lãnh đạo và nhân viên sẵn sàng cho việc áp dụng ERP; chuẩn bị đội ngũ chuyên trách quản trị hệ thống... (Để thấy rõ hơn những tác dụng của ERP hãy xem minh họa 8.1).

Minh họa 8.1

Ứng dụng ERP tại Vinamilk

Ở thời điểm hiện tại, Vinamilk được coi là doanh nghiệp Việt Nam ứng dụng ERP thành công nhất.

Hệ thống ERP tại Vinamilk được đưa vào chính thức hoạt động từ 1/1/2007, sử dụng giải pháp Oracle E-business Suite của Oracle do Pythis bắt đầu triển khai từ 15/3/2005 gồm các phân hệ: tài chính – kết toán, quản lý mua và bán hàng, quản lý sản xuất và phân tích kết quả hoạt động (Business Intelligence – BI).

Sau 8 tháng áp dụng ERP cho toàn công ty, hệ thống giúp Vinamilk nâng cao tính chặt chẽ và mạch lạc trong hoạt động, tránh được rủi ro trong kế toán. Các khâu quản lý kho, phân phối sản phẩm, sản xuất, điều hành doanh nghiệp và quản lý khách hàng được cải thiện đáng kể. Bên cạnh đó, sự phối hợp giữa các chức năng và phòng ban khác nhau cũng trở nên nhịp nhàng và hiệu quả hơn. Hoạt động trong công ty luôn được tiến hành theo giờ gian thực.

Về nguồn nhân lực của công ty, nhân viên được nâng cao kiến thức và đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng. Việc quản lý trở nên tập trung, thống nhất và kịp thời hơn.

Nguồn : Vinamilk

Hệ thống ERM

ERM là bước phát triển cao hơn của ERP. Mặc dù có rất nhiều định nghĩa khác nhau về ERM nhưng luôn có một điểm chung thống nhất: ERP là một phần của ERM.

ERM – Enterprise Resource Management (Quản trị Nguồn Lực doanh Nghiệp) không chỉ là một phần mềm hỗ trợ cho việc quản trị mà còn là công cụ và kỹ thuật dùng trong quản lý.

Cấu trúc ERM có thể được tóm tắt như sau: ERP + Nghiệp vụ sản xuất kinh doanh = ERM. Vì vậy, một định nghĩa của ERM là: ERM = Phân hệ phần mềm chức năng + Sự tích hợp + Nghiệp vụ sản xuất kinh doanh.

Phần Nghiệp vụ sản xuất kinh doanh của hệ thống ERP cung cấp kiến thức tổng quan về quy trình nghiệp vụ. Những nghiệp vụ chính bao gồm tính lương, quản lý nhân sự, kế toán, quản lý việc mua hàng và các đơn đặt hàng, hoạch định yêu cầu vật tư, quản lý sản xuất, dự báo hay các nghiệp vụ đặc trưng của từng doanh nghiệp.

Phần tích hợp của hệ thống ERP cung cấp khả năng kết nối các luồng thông tin nghiệp vụ lại với nhau. Sự tích hợp có thể được hiểu như sự thống nhất, tập trung dữ liệu và chia sẻ thông tin. Công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng trong việc tích hợp và giao tiếp này thông qua việc sử dụng các kỹ thuật như: mã nguồn chương trình, mạng cục bộ (LAN – Local Area Network), mạng diện rộng (WAN – Wide Area Network), Internet, e-mail hay các chuẩn giao thức và cơ sở dữ liệu.

Nếu một công ty sử dụng hệ thống ERP với mục đích hỗ trợ và tích hợp hoạt động trong các phân hệ khác nhau cho toàn xí nghiệp thì đó là hệ thống ERM.

CHƯƠNG 8

Tóm lại, ERM là một giải pháp thương mại toàn diện. Nó bao gồm hệ thống ERP và các quy trình nghiệp vụ bên trong và xung quanh mỗi phân hệ. Các phân hệ và quy trình nghiệp vụ của ERP phải được tích hợp để trở thành giải pháp ERM.

Lộ trình ứng dụng IT trong doanh nghiệp

Để áp dụng thành công IT trong doanh nghiệp, theo các chuyên gia phải thực hiện theo 5 giai đoạn sau:

- ***Giai đoạn 1 - Đầu tư cơ sở hạ tầng:*** Doanh nghiệp trang bị máy tính, thiết lập mạng cục bộ LAN, mạng diện rộng WAN, kết nối Internet.
- ***Giai đoạn 2 - Giai đoạn sơ khai:*** Doanh nghiệp triển khai các ứng dụng đơn giản như: soạn thảo văn bản, bảng tính, hệ thống Email, lịch công tác. Các ứng dụng đơn giản nhưng có tác động trực tiếp và sâu rộng đến từng thành viên trong doanh nghiệp, góp phần nâng cao năng lực và thói quen sử dụng máy tính của nhân viên.
- ***Giai đoạn 3 - Tác nghiệp riêng lẻ:*** Doanh nghiệp tiến đến triển khai sử dụng các chương trình tài chính kế toán, quản lý bán hàng, quản lý nhân sự – tiền lương... vào từng bộ phận. Các ứng dụng này tuy đã tập trung vào mục đích tác nghiệp và thống kê nhưng vẫn mang tính rời rạc, dữ liệu phân tán.
- ***Giai đoạn 4 - Triển khai chiến lược:*** Các giải pháp theo mô hình ERP, SCM (Supply Chain Management – Quản trị chuỗi cung ứng), CRM (Customer Relationship Management – Quản trị quan hệ khách hàng) được triển khai để giúp doanh nghiệp thay đổi chất lượng quản lý nội tại, nâng cao năng lực điều hành, tăng hiệu quả và năng lực cạnh tranh của mình. Đặc biệt điểm nổi bật của giai đoạn này là hệ thống IT tác động đến toàn thể

doanh nghiệp. Việc điều hành doanh nghiệp được thực hiện trên hệ thống số liệu trực tuyến (real time) mọi lúc mọi nơi.

- **Giai đoạn 5 - Thương mại điện tử:** Doanh nghiệp ứng dụng công nghệ Internet để hình thành quan hệ thương mại điện tử, kết nối doanh nghiệp với khách hàng, nhà cung cấp, đối tác và các cơ quan chính phủ... với tiêu chí không đơn thuần là thiết lập Website, giới thiệu sản phẩm, nhận đơn đặt hàng, chăm sóc khách hàng...qua mạng, mà là kế thừa phát huy sức mạnh trên nền tảng dữ liệu và các quy trình nghiệp vụ đã hình thành từ đầu.

8.2. Thương mại điện tử và ứng dụng thương mại điện tử trong quản trị cung ứng

8.2.1. Thương mại điện tử (e-commerce)

8.2.1.1. Khái niệm thương mại điện tử

Sự phát triển và hoàn thiện của kỹ thuật số đã đưa tới cuộc “cách mạng số hoá”, thúc đẩy sự ra đời của kinh tế số hóa và “xã hội thông tin” mà thương mại điện tử là một bộ phận hợp thành. Thương mại điện tử là việc sử dụng các phương pháp điện tử để làm thương mại, trong đó “Thương mại” (*commerce*) không phải chỉ là buôn bán hàng hoá và dịch vụ (*trade*), mà như được các nước thành viên Liên hiệp quốc thỏa thuận – bao gồm hầu như tất cả các dạng hoạt động kinh tế, và việc chấp nhận và áp dụng thương mại điện tử sẽ sớm làm thay đổi toàn bộ hình thái hoạt động xã hội.

Thương mại điện tử theo tổ chức OECD định nghĩa là sự giúp đỡ đẩy mạnh giao thương Quốc tế của hàng hoá và dịch vụ công nghệ thông tin. Thương mại điện tử là một lĩnh vực tương đối

CHƯƠNG 8

mới, ngay cả tên gọi cũng có nhiều, có thể gọi là “thương mại trực tuyến” (*online trade*) (còn gọi là “thương mại tại tuyến”), “thương mại điều khiển học” (*cybertrade*), “kinh doanh điện tử” (*electronic business*), và “thương mại không có giấy tờ” (*paperless commerce* hoặc *paperless trade*); gần đây, tên gọi “thương mại điện tử” (*electronic commerce*) được sử dụng nhiều rồi trở thành quy ước chung, đưa vào văn bản pháp luật quốc tế, dù rằng các tên gọi khác vẫn có thể được dùng và được hiểu với cùng một nội dung.

Theo định nghĩa rộng rãi nhất, giản dị nhất và đã được chấp nhận phổ biến thì thương mại điện tử là việc sử dụng các phương pháp điện tử để làm thương mại; nói chính xác hơn thương mại điện tử là việc trao đổi thông tin thương mại thông qua các phương tiện công nghệ điện tử, mà nói chung là không cần phải in ra giấy trong bất cứ công đoạn nào của toàn bộ quá trình giao dịch. Nói một cách nôm na thì thương mại điện tử là quá trình giao dịch thương mại giữa hai hay nhiều bên thông qua mạng máy tính có thể là nối trực tiếp hoặc có thể thông qua mạng Internet.

8.2.1.2. Quá trình phát triển của thương mại điện tử – Các thể hệ thương mại điện tử

Từ năm 1995, Internet được chính thức công nhận là Mạng toàn cầu, nó là “mạng của các mạng” (*the network of networks*). Một máy tính có địa chỉ Internet thoát tiên được nối vào mạng LAN, rồi tới mạng WAN, rồi vào Internet. Nhờ đó, các mạng và các máy tính có địa chỉ Internet có thể giao tiếp với nhau, truyền gửi cho nhau các thông điệp (gọi là thư điện tử – *eletronic mail*, tức e-mail), và các dữ liệu thuộc hàng trăm ứng dụng khác nhau. Một trong những ứng dụng mang lại nhiều lợi

ích cho nhân loại là những ứng dụng mang tính thương mại trên Internet; thương mại điện tử. Từ đó đến nay, thương mại điện tử đã phát triển qua 4 thế hệ:

- Thế hệ thứ nhất: Thương mại điện tử giao dịch qua e-mail;
- Thế hệ thứ hai: Thương mại điện tử (*e-commerce*) và giao dịch giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp - B2C (*Business to Customer*).
- Thế hệ thứ ba: Kinh doanh điện tử (*e-business*) và mối quan hệ giữa nhà kinh doanh với nhà kinh doanh – B2B (*Business to Business*).
- Thế hệ thứ tư: Chính phủ điện tử (*e-government*) và quan hệ giữa doanh nghiệp và chính phủ – B2G (*Business to Government*).

Thế hệ thương mại điện tử thứ nhất: Thương mại điện tử giao dịch qua e-mail

Các công ty tham gia thế hệ thương mại điện tử thứ nhất bằng cách tạo dựng các trang web. Các trang web này đơn giản là những trang quảng cáo sản phẩm, dịch vụ, giới thiệu về công ty. Đầu tiên các công ty dùng trang web giới thiệu về công ty, lịch sử, quá trình hình thành và để lại địa chỉ giao dịch và địa chỉ e-mail.

Theo hình thức này năm 1995 công ty GT Interactive software (nay đổi thành Infogrames Inc.) là công ty đầu tiên đã dùng địa chỉ URL để tiếp thị các sản phẩm của mình, vài tháng sau đó Jeff Bezos công bố Amazone.com Inc. và Pierre Omidyar giới thiệu eBay.com Inc. Ban đầu hình thức thương mại điện tử chỉ giới hạn ở mức tiếp thị hình ảnh, đặc tính sản phẩm, giới thiệu nơi bán hàng qua đường e-mail...

CHƯƠNG 8

Thế hệ thương mại điện tử thứ 2 – B2C (Business to Customer)

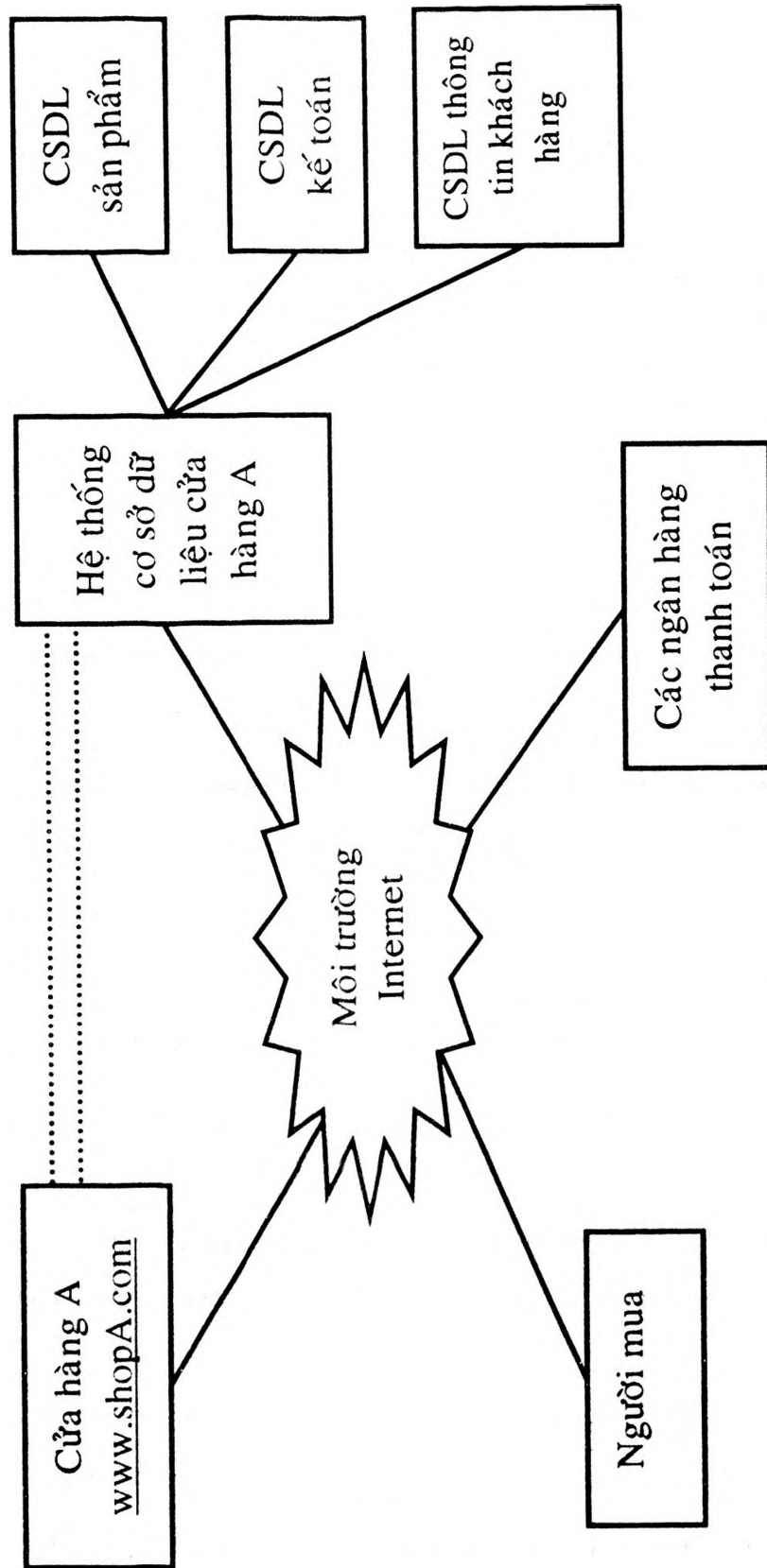
B2C là hình thức giao dịch giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng. Tuy lợi nhuận thu được không bằng hình thức B2B nhưng đây là hình thức giao dịch được nhắc tới nhiều nhất trên các phương tiện thông tin đại chúng như là một thành quả của thương mại điện tử. Quá trình giao dịch giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng được mô tả bằng hình 8.7.

Hình 8.7 mô tả quá trình B2C – một khách hàng muốn mua hàng của công ty A trên mạng Internet. các bước giao dịch diễn ra như sau: (xem hình 8.7)

- Người mua hàng thâm nhập qua Internet vào “cửa hàng ảo” của công ty A tại địa chỉ www.shopA.com. Cửa hàng ảo này là một chủ thương mại điện tử, liên lạc hết sức mật thiết với các máy chủ chứa cơ sở dữ liệu của người bán hàng.
- Khi khách hàng truy cập vào cửa hàng, một phần mềm bán hàng sẽ lập tức hoạt động và hướng dẫn khách hàng đi xem hàng của công ty.
- Khách hàng sẽ lựa chọn các món hàng muốn mua, đặt nó vào trong xe mua hàng (*shopping cart software*) và nhấn nút “mua hàng”.
- Sau khi món hàng được chọn thì máy chủ thanh toán điện tử của cửa hàng sẽ nối với ngân hàng có tài khoản của khách hàng để nhận tiền và chuyển sang ngân hàng có tài khoản của người bán.
- Tùy theo món hàng có thể chuyển bằng các thiết bị điện tử (phần mềm, tài liệu...), còn nếu không chuyển được, như quần áo, máy vi tính..., thì sẽ có một phiếu chuyển hàng với những

Hình 8.7

Quá trình giao dịch giữa doanh nghiệp và khách hàng trên mạng - B2C



CHƯƠNG 8

thông tin cần thiết gửi tức thời cho khách hàng (cũng do phần mềm quản lý cửa hàng ảo thực hiện).

- Phiếu chuyển hàng trên có được là do các thông tin về cuộc giao dịch đã được chuyển về máy chủ chứa cơ sở dữ liệu về khách hàng. Tại đây thông tin được xử lý như sau: các phần mềm tài chính kế toán sẽ tính toán số thuế phải nộp và cước phí để giao hàng. Sau đó, các thông tin chi tiết về khách hàng: họ tên, loại hàng hóa đã mua, sở thích, địa chỉ giao hàng được nhập vào cơ sở dữ liệu thông qua phần mềm hỗ trợ khách hàng. Mục đích của phần mềm này là giúp cho cửa hàng có thể giới thiệu các mặt hàng ưa thích cho khách hàng quen thuộc.
- Giao dịch được coi là hoàn tất khi khách hàng nhận được hàng hóa do công ty A giao tại địa chỉ nhận hàng.

Thế hệ thương mại điện tử thứ ba – Kinh doanh điện tử (e-business) và giao dịch giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp – B2B (Business to Business).

E-business là một khái niệm do IBM khởi xướng và chính thức công bố vào tháng 8 năm 1997 tại hội nghị của các nhà tư vấn quốc tế về hệ thống thông tin. Lúc đó e-business được hiểu là việc sử dụng các phương tiện điện tử, mạng máy tính, trong đó Internet đóng vai trò quan trọng trong công việc kinh doanh.

Trong những năm gần đây theo xu hướng thương mại điện tử thì một doanh nghiệp kinh doanh điện tử (*e-business*) là doanh nghiệp dùng công nghệ thông tin và mạng máy tính trong những hoạt động khác nhau. Một doanh nghiệp kinh doanh điện tử không chỉ bán những sản phẩm trực tuyến mà còn sử dụng những công nghệ máy tính và mạng hoạt động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, cung cấp và xử lý dây chuyền kinh doanh tiếp thị, tự động bán hàng, dịch vụ hỗ trợ và chăm sóc

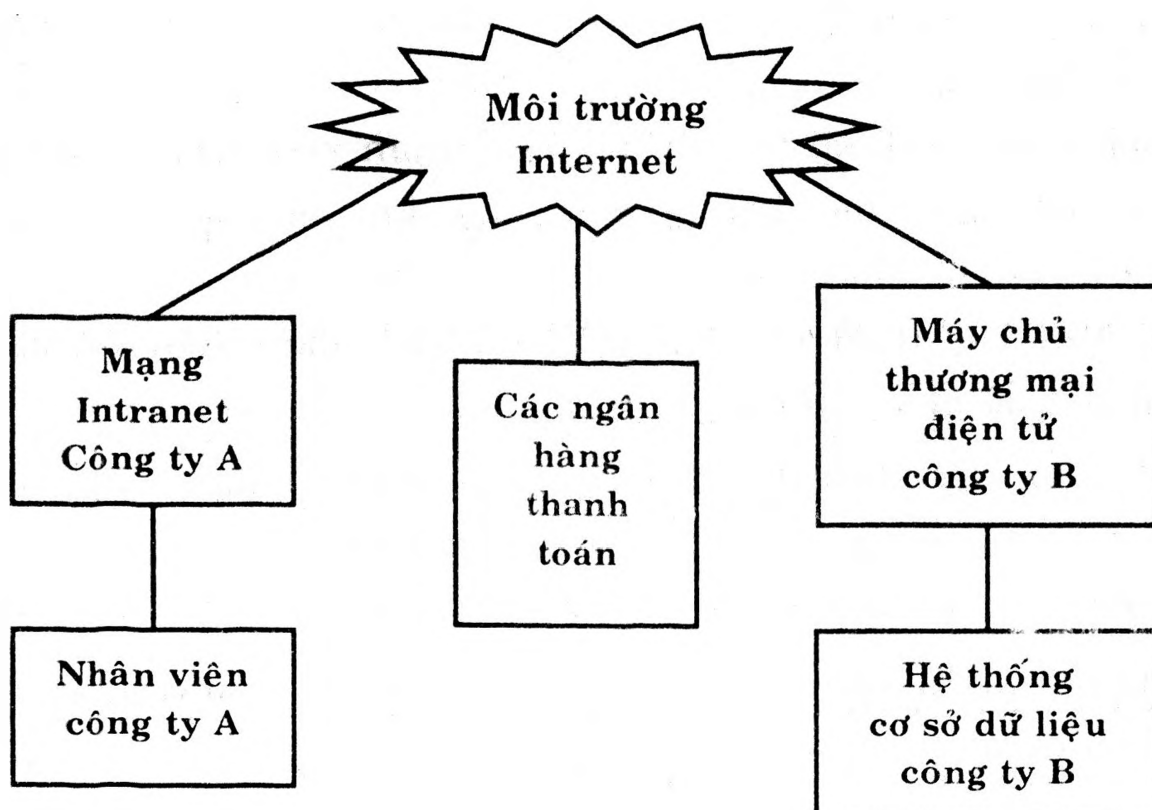
khách hàng. Một cách ngắn gọn, bất kỳ một doanh nghiệp nào ứng dụng công nghệ số hóa và mạng để tổ chức và quản lý những hoạt động kinh doanh cũng như những quan hệ kinh doanh là những doanh nghiệp kinh doanh điện tử.

Thương mại điện tử thế hệ thứ ba không định hướng vào web mà định hướng vào khách hàng. Thay vì phải ngồi trước máy tính, mở trình duyệt để tìm kiếm và dịch thông tin trên các trang web thì các hệ thống kinh doanh điện tử thế hệ thứ ba sẽ tự động biết khách hàng cần gì để gửi và biên dịch thông tin đó cho khách hàng.

Quá trình giao dịch giữa doanh nghiệp A với doanh nghiệp B được mô tả qua hình 8.8.

Hình 8.8

Quá trình giao dịch giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp trên mạng - B2B



CHƯƠNG 8

Hình 8.8. cho thấy quá trình giao dịch giữa công ty A và công ty B diễn ra như sau:

- Nhân viên cung ứng của công ty A muốn mua hàng của công ty B. Anh ta vào Intranet (mạng nội bộ) của công ty A, chọn trang web của bộ phận mua sắm (*purchasing department*) của công ty. Trong trang này, giữa một danh sách nhiều nhà cung cấp sản phẩm cho công ty A, anh ta nhấn vào mỗi liên kết (*hyperlink*) với công ty B.
- Ngay lúc đó, mã số chứng nhận điện tử của nhân viên đó và của công ty A đã được máy chủ thương mại điện tử của công ty B nhận biết. Máy chủ thương mại điện tử sẽ lục tìm trong cơ sở dữ liệu của mình, sau đó sẽ chọn cách trình bày catalog sản phẩm của mình phù hợp với nhu cầu và thẩm quyền mua sắm của nhân viên công ty A. Catalog này liệt kê đầy đủ và chính xác giá tiền đã được thoả thuận với công ty A, số lượng và khả năng cung cấp từng mặt hàng.
- Nhân viên công ty A sẽ chọn các mặt hàng cần mua. Hàng hóa sẽ được bỏ vào giỏ (*shopping basket*) hay xe mua hàng (*shopping cart*). Hàng hoá có thể được nhân viên này chọn lựa xem có nên mua hay không. Sau cùng, khi đã ưng ý các lựa chọn của mình, nhân viên công ty A sẽ bấm nút yêu cầu đặt hàng. Máy chủ thiết lập đơn đặt hàng của nhân viên với đầy đủ chi tiết để nhân viên này xác nhận.
- Để tiện việc theo dõi tiến trình gửi hàng, nhân viên này nhận được từ trang web một mã số đặt hàng. Nhân viên này bấm nút hoàn tất đơn đặt hàng và ra khỏi mạng.
- Sau khi nhận được phiếu đặt hàng của nhân viên công ty A, máy chủ thương mại điện tử của công ty B chuyển các thông tin

này sang dạng xử lý riêng để các phần xử lý kế tiếp xác nhận nguồn gốc và sự toàn vẹn của thông điệp vừa nhận được.

- Sau khi kiểm tra mã số chứng nhận điện tử của nhân viên công ty A, đơn đặt hàng của nhân viên này mới chính thức được nhập vào cơ sở dữ liệu của bộ phận thương mại điện tử công ty B. Trong khâu này, đơn đặt hàng này được lưu lại trong cơ sở dữ liệu của công ty A, và phiên bản này được gửi trả lại với chữ ký điện tử của công ty A đã được lưu trữ sẵn trong cơ sở dữ liệu của công ty B.
- Một phiên bản điện tử của đơn đặt hàng đã được bổ sung này được chuyển qua mạng tới máy chủ thương mại điện tử công ty A. Tại đây, đơn đặt hàng được kiểm tra lại, nếu chấp nhận, đơn đặt hàng này được lưu lại trong cơ sở dữ liệu của công ty A, và phiên bản này được gửi trả lại với chữ ký điện tử của công ty A cho máy chủ thương mại điện tử công ty B. Chữ ký này được kiểm nhận và đơn đặt hàng được nhập vào cơ sở dữ liệu công ty B.
- Động tác nhập cơ sở dữ liệu này tự động khởi phát khâu cuối cùng của quá trình mua hàng, đó là máy phục vụ thanh toán giao dịch chuyển các thông tin về việc chi trả qua Internet tới công ty chuyên trách dịch vụ chấp thuận chi trả. Khi máy chủ của công ty B nhận được sự chấp thuận này, chu trình đặt hàng mới được hoàn tất. Sau đó công ty B mới giao hàng.
- Cho đến khi nhân viên công ty A nhận được hàng như các điều kiện đã thỏa thuận, hợp đồng mua bán giữa hai công ty mới thực sự hoàn tất.

B2B là hình thức mang lại doanh thu lớn nhất trong hoạt động thương mại điện tử hiện nay. Theo tạp chí The Economist

CHƯƠNG 8

(Anh) thì 2/3 doanh thu của thương mại điện tử trên thế giới trong năm 2000 là do B2B mang lại.

B2B mang lại lợi ích rất lớn cho các bên tham gia, nhưng quy trình giao dịch B2B khá phức tạp. Muốn thực hiện B2B, nói riêng, thương mại điện tử nói chung, doanh nghiệp tối thiểu cần có các điều kiện sau đây:

- **Một tài khoản tại ngân hàng:** Một tài khoản phục vụ cho việc thanh toán giữa giao dịch với khách hàng và công ty cũng như giữa công ty và các nhà cung cấp qua Internet.
- **Một trang web giới thiệu về công ty và các sản phẩm dịch vụ:** trang web phải được thiết kế một cách chuyên biệt, trên đó có đầy đủ những thông tin về sản phẩm và dịch vụ được công ty cung cấp. Tên của website cần được chọn kỹ càng vì đó chính là tên của công ty trên “cộng đồng kinh tế ảo”. Ngoài ra, website phải được đặt tên trên một máy chủ có những biện pháp bảo mật an toàn để có thể bảo đảm quá trình thanh toán được thông suốt, bảo mật mã số thẻ tín dụng và thông tin cá nhân của khách hàng.
- **Phần mềm phục vụ cho việc mua hàng:** phần mềm phục vụ cho việc mua hàng của khách. Ở mức đơn giản nhất, nó chỉ là một đơn đặt hàng, nhưng ở mức phức tạp hơn, nó giúp doanh nghiệp quản lý toàn bộ quá trình của nghiệp vụ bán hàng qua mạng.
- **Chứng nhận điện tử:** giống như passport của một cá nhân, một chứng nhận điện tử là rất cần thiết để cho các đối tác, ngân hàng cũng như khách hàng của doanh nghiệp “nhận diện” được doanh nghiệp qua các chứng từ giao dịch. Chứng nhận điện tử thường được cấp bởi một bên thứ ba được tin cậy.

- **Phần mềm phục vụ thanh toán:** phần mềm này dùng để nhận biết số thẻ tín dụng của khách hàng và bảo đảm tính bảo mật, giữ an toàn cho khách hàng khi thanh toán.
- **Điều kiện đặc biệt quan trọng:** là các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy, phải cởi mở, minh bạch tự giới thiệu về mình và hàng hóa của mình, cùng nhu cầu của mình lên mạng để các doanh nghiệp khác biết được, thì thương mại điện tử mới có thể thực hiện thành công.

Thế hệ thứ tư: Chính phủ điện tử (E-government) và thương mại điện tử giữa doanh nghiệp với chính phủ – B2G (Business to Government)

Thương mại điện tử giữa doanh nghiệp và chính phủ bao gồm toàn bộ các giao dịch giữa các doanh nghiệp và các tổ chức chính phủ. Hình thức này mới ra đời song có thể sẽ phát triển nhanh chóng nếu như các chính phủ thúc đẩy sự nhận thức và phát triển của thương mại điện tử trong các cơ quan của mình. Ngoài các giao dịch mua bán hàng hóa, đây cũng là phương thức các doanh nghiệp nộp thuế thu nhập doanh nghiệp và thuế giá trị gia tăng cho Nhà nước.

Trong hình thức E-government chính phủ các nước thông qua trang web của mình trên Internet để phổ biến các chính sách, luật lệ... và giao tiếp với công dân với mục đích khuyến cáo các chính sách, kêu gọi đầu tư, thông tin tình hình chính trị xã hội...

Ví dụ:

Thông tin về thành phố Hồ Chí Minh www.hcmste.gov.vn

Thông tin về Luật Việt Nam www.vietlaw.gov.vn

Quốc hội Việt Nam www.na.gov.vn

CHƯƠNG 8

Ngoài ra, chính phủ một số nước đã dùng Internet trong việc bầu cử như Hoa Kỳ, Singapore... Một khía cạnh thực tế hơn của hầu hết các dự án Chính phủ điện tử là sự mong muốn làm giảm chi phí và tăng thu nhập từ thuế. Đối với các Chính phủ, tiềm năng tiết kiệm có thể đạt được từ việc thu nhập từ thuế. Đối với các Chính phủ, tiềm năng tiết kiệm có thể đạt được từ việc giới hạn phạm vi chi tiêu của khu vực Nhà nước và từ các cơ hội làm cho các công tác sự vụ trở nên có hiệu quả hơn. Trong năm nay, chi tiêu của Chính phủ liên bang Mỹ, chính quyền các bang và địa phương để mua sắm vật tư và tiến hành các dịch vụ sẽ lên đến khoảng 550 tỷ USD. Một số công ty lớn thuộc khu vực tư nhân đã đạt được tỷ lệ tiết kiệm hàng năm là 20% bằng cách áp dụng việc thực hiện các dây chuyền cung ứng trên mạng. Nếu các dịch vụ công ở Mỹ cũng được tiến hành theo hướng này, Chính phủ có thể tiết kiệm được khoảng 110 tỷ USD một năm. Còn ở Liên minh Châu Âu (EU) nơi mà chi tiêu tính gộp lại của các nước thành viên vào khoảng 720 tỷ Euro (778 tỷ USD), khoản tiết kiệm cũng có giá trị tương tự (theo vnn.vn/i-today).

8.2.2. Lợi ích của thương mại điện tử

Thương mại điện tử đem lại rất nhiều lợi ích cho các doanh nghiệp áp dụng nó, cụ thể:

- Khi thực hiện thương mại điện tử lợi ích đầu tiên chính là doanh nghiệp được giới thiệu rộng rãi trên mạng thông tin toàn cầu. Những khách hàng trên Internet sẽ có điều kiện hiểu thêm về doanh nghiệp và có khả năng trở thành khách hàng tiềm năng của doanh nghiệp trong tương lai. Nhất là trong điều kiện hiện nay, số người sử dụng Internet đang gia tăng một cách nhanh chóng, chiếm phần lớn là thế hệ trẻ, hứa hẹn một

doanh thu khá nếu biết lợi dụng đặc điểm này. Tóm lại Internet mở ra một thị trường không bị giới hạn cho sản phẩm và dịch vụ của các doanh nghiệp.

- Thực hiện thương mại điện tử giúp cho khách hàng khả năng mua sắm hàng hóa của doanh nghiệp bất cứ lúc nào và bất cứ nơi đâu, miễn sao đó là thời điểm thuận lợi cho họ. Họ có thể truy cập mua sắm sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp từ nhà, từ văn phòng hoặc thậm chí ngồi trong xe hơi ngay trên đường đi, 24 tiếng đồng hồ một ngày và 7 ngày trong một tuần.
- Khi là người mua, doanh nghiệp có thể chọn nhà cung cấp và sản phẩm bất kỳ, các doanh nghiệp có thể cắt giảm thời gian và phí tổn nhờ việc truy tìm trên mạng, để tập trung vào việc thiết lập và hoàn thiện quan hệ mua bán lâu dài với một số ít nhà cung cấp đã được chọn lựa kỹ. Trong giai đoạn tìm hiểu về các nhà cung cấp, Internet và web chính là một công cụ tuyệt vời trong việc cung cấp thông tin về các nhà cung cấp cho công ty.
- Một thuận lợi khác của các nhà doanh nghiệp khi áp dụng hình thức B2B là nhờ phân bố chức năng và phương tiện mua sắm trực tiếp đến tay những nhân viên có nhu cầu đặt mua hàng, bộ phận mua hàng của doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được thời gian và sử dụng nhân viên hiệu quả hơn trong các nghiệp vụ chuyên môn như: nghiên cứu, phân tích và dự báo, thương lượng hợp đồng, củng cố và cải thiện mối quan hệ với những nhà cung cấp chiến lược của doanh nghiệp.
- Thay đổi, cập nhật thông tin nhanh chóng và hiệu quả: qua Internet, doanh nghiệp có thể cập nhật các thông tin thay đổi hàng ngày, hàng giờ. Chẳng hạn như việc cập nhật các e-

CHƯƠNG 8

catalog (catalog điện tử) vào bất cứ lúc nào dù là sự thay đổi giá cả hay là thêm vào sản phẩm mới, doanh nghiệp sẽ không tốn chi phí in ấn lại và thông tin được đưa đến cho khách hàng trong thời gian ngắn nhất.

- Thu thập thông tin chi tiết về khách hàng, từ đó doanh nghiệp có thể làm ra những sản phẩm phù hợp với những nhu cầu riêng biệt của từng khách hàng, giúp cho khách hàng thỏa mãn với thị hiếu riêng biệt của từng người.
- Cắt giảm chi phí kinh doanh so với chi phí kinh doanh theo cách truyền thống, chẳng hạn như trong việc quảng cáo sản phẩm và dịch vụ, doanh nghiệp có thể đưa thông tin đến nhiều khách trên Internet chỉ với chi phí rất thấp dùng cho việc duy trì hoạt động và cải tiến trang web. Doanh nghiệp có thể tiết kiệm được những chi phí sau đây: in ấn catalog, thư tín, chi phí về điện thoại, chi phí điều hành hoạt động kinh doanh, chi phí cho dịch vụ hỗ trợ khách hàng qua điện thoại miễn phí...
- Cung cấp thông tin nhanh chóng cho khách hàng về sản phẩm mới, bản báo giá mới và những thông tin hỗ trợ về sản phẩm mà trong những catalog in bình thường không thể có được. Ngoài ra Internet còn giúp cho doanh nghiệp trả lời được những câu hỏi về sản phẩm của khách hàng, bằng cách xây dựng một mục trả lời cho các câu hỏi thường xuyên được hỏi (*Frequency Asked Questions*), đáp ứng cho thắc mắc của nhiều khách hàng có cùng một câu hỏi về cùng một sản phẩm của doanh nghiệp. Hình thức này giúp doanh nghiệp phục vụ khách hàng tốt hơn và tiết kiệm được chi phí điện thoại phục vụ khách hàng.
- Bán hàng qua Internet: một khi đã có website có uy tín được nhiều người biết đến thì việc thực hiện bán hàng qua Internet

là một phương pháp bán hàng tuyệt vời mà không hệ thống phân phối nào có thể so sánh được.

- Hệ thống thanh toán an toàn và bảo mật: với công nghệ mã hoá dữ liệu và những kỹ thuật như “bức tường lửa” (*firewall*), khách hàng và cả doanh nghiệp sẽ rất an toàn khi giao dịch qua mạng vì tính nhanh chóng, an toàn và tiện lợi của hệ thống thanh toán qua mạng.

8.2.3. Ứng dụng thương mại điện tử trong quản trị cung ứng

Trên đây, chúng ta đã tìm hiểu về thương mại điện tử và lợi ích to lớn của nó. Sắp tới đây, thương mại điện tử sẽ được áp dụng rộng rãi ở mọi quốc gia, kể cả đất nước ta, và trong nhiều lĩnh vực của cuộc sống. Đặc biệt, trong quản trị cung ứng, thương mại điện tử sẽ phát triển mạnh mẽ, bởi trong các hình thức B2B, B2C, B2G thì B2B phát triển nhanh chóng và chiếm tỷ trọng cao nhất. Trong lĩnh vực cung ứng, thương mại điện tử mang lại những ích lợi rất to lớn, góp phần quyết định để giảm chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động cung ứng. Thương mại điện tử sẽ góp phần giải quyết được những nghịch lý của nhiều đời nay (*xem lại ví dụ ở đầu chương*). Nhờ có thương mại điện tử và mạng Internet người ta biết được nhau, tìm đến nhau và giảm thiểu những chi phí bất hợp lý cho nhân loại.

Thương mại điện tử có thể áp dụng trong mọi giai đoạn của quá trình cung ứng, nhưng đặc biệt hữu hiệu để giải quyết các đơn hàng nhỏ, lẻ và trong hoạt động đấu thầu, đấu giá vật tư.

Dưới đây, xin giới thiệu về một ứng dụng quan trọng của thương mại điện tử trong hoạt động cung ứng – Đấu giá điện tử.

CHƯƠNG 8

Theo Từ điển tiếng Việt do Viện Ngôn ngữ học Việt Nam biên soạn thì đấu giá là tranh nhau trả giá trong cuộc mua hay bán có nhiều người dự.

Trong cung ứng vật tư khi cần mua những lô hàng lớn người ta sẽ tham gia các cuộc bán đấu giá (*Auction*) hoặc tự tổ chức đấu thầu (*Bid*) để mua được hàng đúng yêu cầu với giá tốt nhất.

Đấu giá điện tử (e-auction) là một bộ phận của thương mại điện tử, là hoạt động đấu giá giữa người mua và người bán được thực hiện trên mạng Internet.

Đấu giá điện tử có thể được áp dụng trong lĩnh vực bán hàng, gọi là đấu giá tăng dần (*Forward auction*) hay trong hoạt động cung ứng gọi là đấu giá giảm dần (*Reverse auction*) còn gọi là đấu thầu.

Đấu giá điện tử có thể thực hiện theo hai hình thức:

- Đấu giá mở rộng (*open / public reverse auction*)
- Đấu giá hạn chế (*private auction*)

Đấu giá điện tử mở rộng là các cuộc đấu giá được tổ chức trên các website chuyển về đấu giá điện tử cho mọi người tham gia. Loại đấu giá này phù hợp với những hàng hóa thông thường.

Trong hoạt động cung ứng người ta có thể tham gia đấu giá mở rộng dưới hai hình thức:

1. Tham gia đấu giá hàng hóa rao bán trên mạng;
2. Niêm yết nhu cầu lên mạng và mời các nhà cung cấp tham gia đấu giá (đấu thầu).

Đấu giá điện tử hạn chế: là đấu giá điện tử được tổ chức với thành phần tham gia đấu giá hạn chế. Loại đấu giá này được tổ chức khi đấu giá điện tử mở rộng không đáp ứng được các yêu

cầu đặc biệt, như: phải đảm bảo về quy cách chất lượng rất nghiêm ngặt; Các nhà cung cấp phải có uy tín, độ tin cậy rất cao; Thông tin phải bảo mật... Trước khi tổ chức đấu giá điện tử hạn chế người mua phải đánh giá năng lực của các nhà cung cấp, chọn ra các nhà cung cấp tiềm năng. Người mua hàng có thể phải trả chi phí thuê dịch vụ hỗ trợ tổ chức đấu giá từ 0,5 – 2% giá trị lô hàng đấu giá.

So với đấu giá truyền thống thì đấu giá điện tử có các **đặc điểm** sau:

- Công khai giá bỏ thầu.
- Đấu giá được thực hiện thông qua mạng Internet, nên người tham gia phải nhanh nhạy và có những tính toán quyết định chính xác.
- Đấu giá được thực hiện trên một phần mềm tin học, nên người tổ chức đấu giá phải huấn luyện cho những người tham gia sử dụng thành thạo được phần mềm này.
- Người tham gia đấu giá được bỏ thầu nhiều lần. Đây là điểm khác biệt rất lớn so với đấu thầu truyền thống, bởi đấu thầu truyền thống chỉ cho phép bỏ thầu một lần và phải bỏ với giá tốt nhất. Đặc điểm này kết hợp với việc công khai giá bỏ thầu sẽ góp phần quan trọng để khắc phục những tệ nạn tiêu cực trong đấu thầu, đấu giá hiện nay.
- Thời gian bỏ thầu có thể được gia hạn.
- Có sự tham gia của bên thứ ba trong quá trình đấu giá – đó là người cung cấp dịch vụ đấu giá điện tử. Và các bên tham gia sẽ phải trả cho người cung cấp dịch vụ đấu giá điện tử một khoản phí, thường bằng 2% trị giá lô hàng đấu giá.

So với đấu giá truyền thống, đấu giá điện tử có những **ưu điểm** sau:

CHƯƠNG 8

- Đấu giá điện tử giúp quá trình đàm phán mua hàng nhanh hơn.
- Tạo khả năng cập nhật thông tin đấu giá tức thời, liên tục và hiệu quả.
- Giúp người tổ chức đấu giá tập trung vào tổng chi phí.
- Đấu giá điện tử dễ dàng & an toàn cho sử dụng.
- Đấu giá điện tử giúp tiết kiệm chi phí.

Điều kiện để áp dụng đấu giá điện tử:

- Để có thể áp dụng đấu giá điện tử người mua phải:
 - Sẵn lòng thay đổi người cung cấp hàng hóa;
 - Có nhu cầu hàng hóa đủ hấp dẫn về mặt số lượng hay giá trị;
 - Tin tưởng rằng chi phí cung ứng tiết kiệm được từ đấu giá điện tử vượt trội hơn nhiều so với chi phí liên quan đấu giá thông thường và những rủi ro có thể xảy ra cho người mua
 - Có một mức độ hiểu biết nhất định về đấu giá điện tử và có đủ cơ sở hạ tầng hỗ trợ cho hoạt động tổ chức đấu giá điện tử
 - Không có những ràng buộc cụ thể với các nhà cung cấp ảnh hưởng đến việc tổ chức đấu giá điện tử.
- Hàng hóa phải đạt các điều kiện:
 - Hàng hóa không quá đặc thù, có nhiều nhà cung cấp.
 - Thị trường hàng hóa có sự cạnh tranh rõ rệt
 - Thị trường hàng hóa đang ở tình trạng dư thừa công suất.
 - Thị trường hàng hóa đang có xu hướng giảm giá rõ rệt.

- Các nhà cung cấp phải có khả năng truy cập Internet và có thái độ tích cực trong việc tham gia đấu giá điện tử.

Quy trình đấu giá điện tử trong hoạt động cung ứng

Quy trình đấu giá điện tử mở rộng có thể thực hiện dưới hình thức:

- Hoặc người mua tham gia đấu giá hàng hóa được rao bán trên mạng;
- Hoặc người mua niêm yết nhu cầu vật tư của mình lên website và mời các nhà cung cấp tham gia đấu thầu.

Trong hình thức *người mua tham gia đấu giá hàng hóa được rao bán trên mạng* cần thực hiện các công việc sau:

- Người mua đăng ký tham gia đấu giá điện tử trên mạng:
 - Truy cập phần đăng ký của website, tuân theo sự hướng dẫn, nhận mã số truy cập;
 - Tìm hiểu các điều khoản và điều kiện của website.
 - Cung cấp số thẻ tín dụng hay mã số truy cập.
- Người mua truy tìm hàng hóa được mời đấu giá trên mạng: truy cập vào nhóm, loại hàng hóa do website sắp xếp
- Người mua được cung cấp các thông tin cần thiết về cuộc bán đấu giá như: thông tin về nhà cung cấp, thông tin về hàng hóa đấu giá...
- Người mua thực hiện việc bỏ thầu cho hàng hóa mà mình quan tâm, người mua có thể bỏ thầu trực tiếp hay bỏ thầu vắng mặt:

Bỏ thầu trực tiếp:

- Người mua trực tiếp tham gia bỏ thầu vào thời gian quy định.

CHƯƠNG 8

- Người mua được thông báo giá khởi điểm, giá bỏ thầu cao nhất hiện hành.
- Người mua nhập giá bỏ thầu của mình, xác nhận việc bỏ thầu.

Bỏ thầu vắng mặt:

- Người mua đăng ký giá bỏ thầu với website.
- Website thay mặt người mua tham gia bỏ thầu trực tiếp.
- Bỏ thầu được thực hiện bằng cách thông qua hệ thống đấu giá tự động hay bỏ thầu chính xác.
- Người mua được công bố trúng thầu:
 - Người mua biết được người trúng thầu nhờ vào mã số truy cập của giá bỏ thầu cao nhất.
 - Website gửi email xác nhận trúng thầu.
 - Người mua và người bán liên lạc với nhau để thực hiện những bước tiếp theo.
 - Chú ý: website không tham gia hay chịu trách nhiệm việc mua bán này.

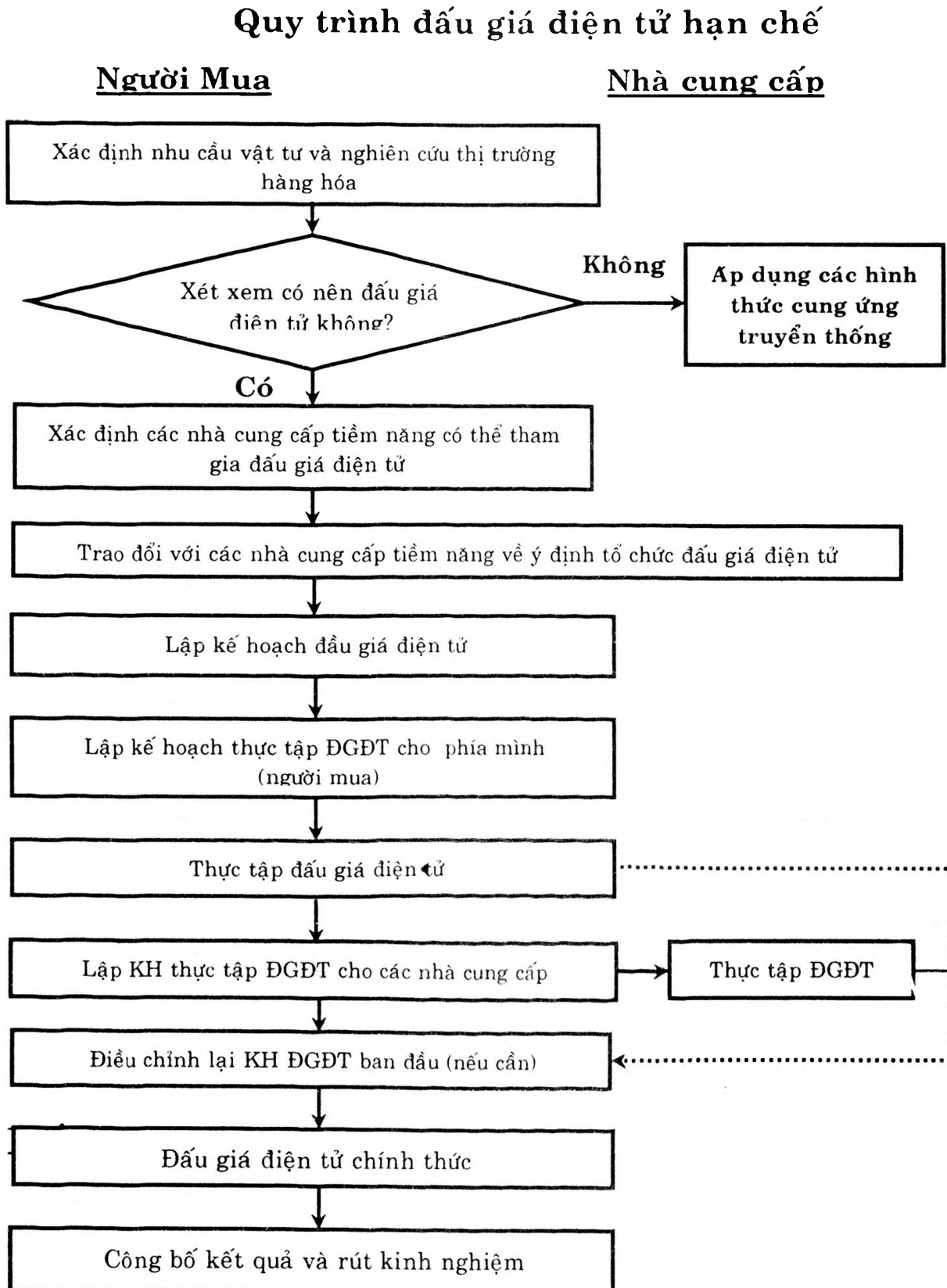
Trong hình thức người mua niêm yết nhu cầu vật tư của mình lên website và mời các nhà cung cấp tham gia đấu thầu, thì cần làm các công việc sau:

- Người mua đăng ký tham gia website.
- Người mua niêm yết yêu cầu của mình lên website.
- Website thực hiện việc niêm yết nhu cầu của người mua lên mạng.
- Người bán tìm mặt hàng đang chào mời đấu thầu trên website.
- Người bán bỏ thầu cho mặt hàng mà mình quan tâm.

- Người mua quyết định người trúng thầu.

Quy trình đấu giá điện tử hạn chế: (xem hình 8.6)

Hình 8.6



CHƯƠNG 8

Kết luận:

Cùng với xu thế phát triển của nền kinh tế tri thức và toàn cầu hoá, thì việc nghiên cứu áp dụng IT, máy vi tính, Internet và thương mại điện tử trong cung ứng vật tư là tất yếu khách quan, những công cụ này sẽ giúp cho hoạt động cung ứng ngày càng hoàn thiện, nhằm đảm bảo cho sản xuất diễn ra liên tục, nhịp nhàng với hiệu quả ngày càng cao. Chính vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam cần tích cực nghiên cứu, áp dụng IT trong quản trị cung ứng, sử dụng mạng Internet và thương mại điện tử trong hoạt động cung ứng, giải quyết tốt đầu vào cho sản xuất, tăng sức cạnh tranh của hàng hoá Việt Nam trên thương trường thế giới.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trình bày những lợi ích của việc sử dụng máy vi tính trong quản trị cung ứng?
2. Hãy giải thích các sơ đồ 8.2 và 8.3.
3. Trình bày hiểu biết của anh/chị về ứng dụng IT trong quản trị cung ứng.
4. Thực hành sử dụng máy vi tính để quản lí xuất, nhập, tồn kho vật tư.
5. Thương mại điện tử ? Các thể hệ thương mại điện tử ?
6. B2B, và ứng dụng trong cung ứng vật tư ?
7. Lợi ích của thương mại điện tử ?
8. Đấu giá điện tử ? Các đặc điểm của đấu giá điện tử so với đấu giá truyền thống ?

Chương 9

ĐÀM PHÁN TRONG HOẠT ĐỘNG CUNG ỨNG

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Khái niệm đàm phán.**
- 2. Mục tiêu đàm phán.**
- 3. Vai trò của người mua hàng/bộ phận cung ứng trong đàm phán.**
- 4. Quá trình đàm phán.**
- 5. Kỹ thuật đàm phán.**
- 6. Một nhà đàm phán giỏi.**

CHƯƠNG 9

9.1. Khái niệm đàm phán

Đàm phán được coi là phần việc quan trọng và thú vị nhất trong toàn bộ hoạt động cung ứng. Vậy “đàm phán” là gì?

Có không ít người hiểu lầm về thuật ngữ này, dẫn đến cách hành động không đúng và không đạt được kết quả mong muốn. Có người cho rằng: Đàm phán là “trận võ mồm” (*a verbal tug of war*), hay đàm phán là quá trình “cãi vã” (*hassling*) và “lừa gạt về giá cả” (*price chiseling*).

Còn theo chúng tôi: ***“Đàm phán là hành vi và quá trình, mà trong đó hai hay nhiều bên tiến hành thương lượng, thảo luận về các mối quan tâm chung và những quan điểm còn bất đồng, để đi đến một thỏa thuận thống nhất.”*** (xem chi tiết Chương 1, *Đàm phán trong kinh doanh quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, 2010, cùng tác giả).

Trong hoạt động cung ứng, đàm phán là hành vi và quá trình, trong đó người mua hàng và nhà cung cấp tiến hành bàn bạc, thảo luận về các mối quan tâm chung và những điểm còn bất đồng, để đi đến một thỏa thuận thống nhất – hợp đồng cung ứng.

Như vậy, trong hoạt động cung ứng đàm phán là quá trình, trong đó các bên không chỉ bàn bạc về giá cả, mà còn bàn bạc, thỏa thuận về tất cả các vấn đề có liên quan như: hàng hóa, chất lượng, số lượng, giao hàng, thanh toán, mối quan hệ giữa các bên...

9.2. Mục tiêu đàm phán

Thông thường, trong các cuộc đàm phán hợp đồng cung ứng, người mua hàng đặt ra các mục tiêu chủ yếu:

- Chất lượng vật tư, hàng hóa phải đáp ứng yêu cầu;
- Giá cả hợp lý;
- Cung cấp đúng hạn.

Ngoài ra còn có các mục tiêu sau:

- Hợp đồng phải đủ làm cơ sở để bên mua có thể kiểm soát toàn bộ quá trình cung cấp hàng hóa của bên bán;
- Thuyết phục nhà cung cấp hợp tác chặt chẽ với người mua;
- Tạo các mối quan hệ tốt với nhà cung cấp;
- Lập các liên minh chiến lược, hợp tác lâu dài.

9.2.1. Chất lượng

Khác với các hàng hóa là vật phẩm tiêu dùng, người ta có thể chấp nhận chất lượng hàng hóa với đôi chút thay đổi; Còn đối với vật tư – các tư liệu sản xuất, yêu cầu về chất lượng rất nghiêm ngặt. Đảm bảo cung cấp vật tư với chất lượng đúng theo yêu cầu của các kỹ sư thiết kế hay các bộ phận sản xuất là mục tiêu hàng đầu của bộ phận cung ứng. Muốn thực hiện được mục tiêu này thì bộ phận cung ứng phải có một lượng thông tin đầy đủ, chính xác, trên cơ sở đó có thể lựa chọn được nhà cung cấp đủ khả năng cung cấp vật tư với chất lượng phù hợp.

9.2.2. Giá cả hợp lý

Cũng như trong mọi cuộc đàm phán hợp đồng mua bán hàng hóa, trong đàm phán hợp đồng cung ứng việc xác định được giá cả hợp lý, với chất lượng hàng hóa phù hợp yêu cầu đặt ra là mục tiêu đặc biệt quan trọng. Để xác định được giá cả hợp lý, đòi hỏi người ta phải thực hiện một chuỗi công việc phức tạp từ phân tích giá đến phân tích các yếu tố chi phí của nhà cung cấp tiềm năng. Trên cơ sở các phân tích chính xác, khoa học, bộ

CHƯƠNG 9

phần cung ứng sẽ cố gắng đàm phán để đạt được giá cả hợp lý.

9.2.3. Cung cấp đúng hạn

Bên cạnh việc mua hàng đạt chất lượng tốt, đáp ứng yêu cầu của sản xuất, với giá cả hợp lý, thì cung cấp vật tư đúng thời hạn cũng là một mục tiêu mà các nhà cung ứng hết sức quan tâm. Bởi nếu lịch trình giao hàng không thích hợp, hoặc lịch trình không được thực hiện thì đều ảnh hưởng xấu đến sản xuất, làm cho sản xuất không thể tiến hành liên tục, đều đặn, theo kế hoạch đã đặt ra. Giao hàng không kịp thời hạn, một phần do lỗi của nhà cung cấp, phần khác có thể do lỗi của chính bộ phận cung ứng. Những lỗi chủ yếu có thể phạm phải là:

- a. Do làm việc không có kế hoạch, để “nước đến chân mới nhảy” nên thường phải sử dụng các “đơn hàng khẩn” (*xem lại chương 3*), với giá cao, chất lượng có thể không được đảm bảo.
- b. Do liên hệ với các bộ phận khác trong tổ chức không chặt chẽ hoặc do tính toán sai, dẫn đến kế hoạch cung ứng không phù hợp với kế hoạch sản xuất. Khi đàm phán sẽ dẫn đến một lịch trình cung ứng không thích hợp. Hậu quả cung ứng vật tư không đồng bộ, kịp thời, không đúng chất lượng, làm cho sản xuất bị gián đoạn, kém hiệu quả.

9.2.4. Kiểm soát hoạt động của nhà cung cấp

Khác với các cuộc đàm phán những hợp đồng thông thường, đối với những hợp đồng quan trọng, một mục tiêu đặc biệt được đặt ra: phải kiểm soát được hoạt động của nhà cung cấp nhằm đảm bảo thực hiện tốt các điều kiện và điều khoản: chất lượng, số lượng, giao hàng và các dịch vụ phụ trợ. Các nội dung cần kiểm soát là: lịch trình và tiến độ thực hiện công việc; chất lượng nguyên vật liệu sử dụng; chất lượng máy móc, thiết bị; quy

trình công nghệ; tay nghề công nhân...

9.2.5. Xây dựng các mối quan hệ hợp tác lâu dài

Trong hoạt động cung ứng thì việc “xây dựng các liên minh chiến lược” (*xem lại chương 1*) có ý nghĩa rất lớn. Vì vậy, trong đàm phán hợp đồng một trong các mục tiêu được đặt ra là phải chú trọng đến việc xây dựng các mối quan hệ hợp tác lâu dài với các nhà cung cấp tiềm năng.

9.3. Vai trò của người mua hàng/bộ phận cung ứng trong đàm phán

Tùy thuộc vào mối quan hệ đã được thiết lập với các nhà cung cấp, tính chất phức tạp của vật tư, hàng hóa, giá trị của hợp đồng... người mua hàng/cung ứng có thể đóng vai trò nhà đàm phán độc lập, duy nhất hoặc trưởng đoàn đàm phán của công ty trong các cuộc đàm phán hợp đồng cung ứng.

9.3.1. Người mua hàng trong vai trò nhà đàm phán độc lập

Đối với việc mua sắm các vật tư, hàng hóa thông thường khi đã thiết lập được quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp tiềm năng, đàm phán chỉ diễn ra khi một trong hai bên mua hoặc bán hoặc cả hai bên có ý định thay đổi những thỏa thuận đã đạt được trước đó. Các cuộc đàm phán này thường không quá phức tạp và thường được thực hiện bởi đại diện của bộ phận mua hàng/cung ứng và người phụ trách bán hàng của nhà cung cấp với vai trò các nhà đàm phán độc lập. Họ sẽ đàm phán về các điều kiện và điều khoản quan trọng trong hợp đồng cung ứng, về những thay đổi mà đôi bên muốn đạt được. Các cuộc đàm phán loại này có thể diễn ra dưới mọi hình thức:

CHƯƠNG 9

❖ Qua thư, điện, Fax, Email...

❖ Điện thoại

❖ Gặp mặt trực tiếp tại văn phòng của nhà cung cấp hoặc của bên mua; và có thể diễn ra hàng ngày, với rất nhiều tính hướng phong phú, đa dạng. Dưới đây là một số ví dụ:

- Nhà cung cấp gọi điện cho người mua và thông báo: do nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan, giá sẽ tăng 20% sau 60 ngày nữa. Bộ phận mua hàng sau khi xem xét lại tình hình thực tế của công ty mình và thấy rằng: không thể chấp nhận mức tăng giá như vậy, nếu giá tăng 20% thì công ty họ sẽ tổ chức tự sản xuất lấy, làm như vậy hiệu quả hơn là đi mua. Để quyết định vấn đề này, đôi bên sẽ tiến hành đàm phán;

- Bộ phận nghiên cứu và phát triển của nhà cung cấp tìm ra một phương pháp sản xuất mới, cho phép làm ra sản phẩm đảm bảo yêu cầu chất lượng, nhưng với chi phí thấp hơn rất nhiều so với phương pháp sản xuất hiện tại. Tuy nhiên, để thực hiện phương pháp mới thì phải trang bị thêm một thiết bị đắt tiền. Đại diện thương mại của nhà cung cấp thông báo cho bên mua về phát hiện đó. Bên mua nhờ một kỹ sư có uy tín thẩm định lại ý tưởng của nhà cung cấp, sau khi xem xét kỹ, vị kỹ sư đánh giá: ý tưởng rất tốt, có tính khả thi cao. Đại diện bên mua thông báo cho nhà cung cấp: Tuy ở thời điểm hiện tại họ không có khả năng giúp người bán đầu tư mua thiết bị mới, nhưng nếu bên bán tự đầu tư, thực hiện phương pháp sản xuất mới thì họ sẽ ký hợp đồng cung ứng với số lượng và giá trị lớn hơn. Thế là cuộc đàm phán bất thường sẽ diễn ra;

- Khi trao đổi về tình hình thực hiện hợp đồng, người mua nói: “Tôi đang suy nghĩ về hợp đồng của chúng ta. Với hợp đồng này, chỉ riêng mặt hàng van chúng tôi đã mua của các ông xấp

xỉ 60.000 USD/năm, như vậy đã gần hết lượng van các ông sản xuất hàng năm. Nếu chúng tôi bao tiêu toàn bộ mặt hàng van của các ông thì sẽ được hưởng chiết khấu là bao nhiêu phần trăm?”. Đó cũng là một tình huống dẫn đến đàm phán.

- Năm trước, công ty mua từ một nhà cung cấp lượng bình khí ôxy lỏng với giá trị 300.000 USD. Do trị giá hợp đồng lớn, công ty bên mua tiến hành nghiên cứu và tìm ra một phương pháp mới: xây dựng một bồn chứa ôxy hóa lỏng ngay tại nhà máy của mình (với chi phí khoảng 160.000 USD), định kỳ nhà cung cấp sẽ cung ứng lượng ôxy lỏng, chứa đầy bồn, người mua sẽ sử dụng dần. Giải pháp này cho phép tiết kiệm khoảng 70.000 USD/năm. Người mua sẽ gọi điện thông báo cho nhà cung cấp về giải pháp mới này và cùng họ đàm phán để chuyển sang cung cấp theo kiểu mới.

9.3.2. Người mua hàng đóng vai trò lãnh đạo đoàn đàm phán

Đối với những nhà cung cấp mới đặt quan hệ lần đầu, những hợp đồng có giá trị lớn, những vật tư, thiết bị phức tạp... thì người mua/đại diện bộ phận cung ứng không đủ sức đàm phán độc lập. Trong trường hợp này cần lập đoàn đàm phán. Theo kinh nghiệm đoàn đàm phán hợp đồng cung ứng thường có từ 2 – 8 thành viên, đại diện cho các bộ phận: cung ứng, thiết kế, kỹ thuật, tài chính, luật pháp... do cán bộ cung ứng làm trưởng đoàn.

Vai trò của trưởng đoàn là phải kết nối, phối hợp được các thành viên trong đoàn đàm phán thành một thể thống nhất. Để làm được điều này, phải có sự chuẩn bị kỹ càng về mọi mặt (thông tin, năng lực, thời gian, địa điểm), phải có sự phân công, phân nhiệm rõ ràng cho từng thành viên, phải xây dựng chiến

CHƯƠNG 9

lược đàm phán khoa học và tổ chức đàm phán thử (*mock negotiation*).

9.4. Quá trình đàm phán

Quá trình đàm phán thường được chia làm 3 giai đoạn:

- Giai đoạn tiền đàm phán;
- Giai đoạn đàm phán;
- Giai đoạn hậu đàm phán.

Mỗi giai đoạn của quá trình đàm phán liên quan đến một phần cụ thể của quá trình và bao gồm toàn bộ cách làm việc và tiếp xúc của các bên tham gia đàm phán thực hiện trong giai đoạn đó. Các bên tiếp xúc với nhau để trao đổi thông tin trong mỗi giai đoạn. Mỗi giai đoạn cụ thể sẽ kết thúc khi các bên quyết định chuyển sang giai đoạn kế tiếp hoặc quyết định từ bỏ thương lượng nếu họ thấy việc tiếp tục đàm phán không có ý nghĩa gì nữa. Trong giai đoạn *tiền đàm phán*, các bên cố gắng hiểu nhu cầu của nhau. Giai đoạn này được thực hiện thông qua việc thu thập thông tin và các cuộc họp không chính thức. Giai đoạn *đàm phán* liên quan tới những cuộc đàm phán trực diện và giai đoạn *hậu đàm phán* là giai đoạn khi mà các bên đã thỏa thuận xong những vấn đề có liên quan và tiến hành soạn thảo, ký kết hợp đồng. Quá trình đàm phán trong kinh doanh có thể tóm lược qua hình 9.1. (*Xem hình 9.1*).

Hình 9.1

Quá trình đàm phán kinh doanh quốc tế

		Nội dung cơ bản của mỗi giai đoạn đàm phán
GIAI ĐOẠN TIỀN ĐÀM PHÁN		• Chuẩn bị thông tin, năng lực cán bộ đàm phán và các điều kiện cần thiết khác. • Xác định nội dung đàm phán, các mục tiêu kỳ vọng cần đạt được. • Tiếp xúc, thăm dò đối tác. • Lập các phương án lựa chọn. • Xây dựng chiến lược đàm phán. • Đàm phán thử.
GIAI ĐOẠN ĐÀM PHÁN	Đàm phán phân bổ	• Trình bày quan điểm, yêu cầu của mình. • Lắng nghe đối tác trình bày quan điểm của họ.
	Đàm phán hợp nhất	• Các bên thảo luận về các mục tiêu chung và các mục tiêu xung đột. • Nhận nhượng bộ. • Nhượng bộ. • Phá vỡ các tình huống căng thẳng.
	Ra quyết định	• Tiến tới thoả thuận chung (ký kết hợp đồng)
GIAI ĐOẠN HẬU ĐÀM PHÁN		• Soạn thảo hợp đồng • Kiểm tra lại hợp đồng • Ký kết hợp đồng • Rút kinh nghiệm

CHƯƠNG 9

Quá trình đàm phán hợp đồng cung ứng có thể chia ra làm năm giai đoạn như sau:

1. Giai đoạn chuẩn bị.
2. Giai đoạn tiếp xúc.
3. Giai đoạn đàm phán.
4. Giai đoạn kết thúc – ký kết hợp đồng.
5. Giai đoạn rút kinh nghiệm.

GIAI ĐOẠN 1 – GIAI ĐOẠN CHUẨN BỊ

Có thể chia giai đoạn chuẩn bị làm hai bước:

- ❖ Chuẩn bị chung cho mọi cuộc đàm phán.
- ❖ Chuẩn bị cụ thể trước một cuộc đàm phán.

A. Chuẩn bị chung cho mọi cuộc đàm phán hợp đồng cung ứng:

Muốn đàm phán thành công trước hết cần chuẩn bị tốt các yếu tố sau:

1. Thông tin

Trong thời đại ngày nay – thời đại của thông tin và bùng nổ thông tin, thì dù hoạt động trong lĩnh vực cung ứng hay bất kỳ lĩnh vực nào, người nắm bắt thông tin nhanh chóng nhất và chính xác nhất sẽ luôn luôn là người chiến thắng.

Nội dung của những thông tin cần thu thập để phục vụ cho cuộc đàm phán sẽ hết sức phong phú, ở đây chỉ kể đến những thông tin cơ bản.

a. Thông tin về hàng hóa:

Nhà đàm phán mua hàng trong một số trường hợp không phải là kỹ sư chuyên ngành nên có thể không hiểu hết mọi chi tiết kỹ thuật của hàng hóa, nhưng trong mọi trường hợp đều phải

có những kiến thức chung về hàng hóa, như:

- Tên gọi chính xác, mã số, công thức... của loại hàng cần mua;
- Chung loại, quy cách, chất lượng;
- Quy trình công nghệ để sản xuất hàng hóa;
- Những yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến chất lượng, tuổi thọ, chi phí sản xuất;
- Mục đích sử dụng của hàng hóa;
- Những loại hàng có thể thay thế và những loại hàng phải cung cấp thật chính xác, không thể thay thế;
- Những trục trặc kỹ thuật có thể xảy ra;
- Chu kỳ sống sản phẩm;
- Tiến độ cung cấp;
- Thông tin về hàng hóa của các nhà cung cấp khác...

Nhà đàm phán càng hiểu kỹ về hàng hóa thì khả năng đàm phán thành công càng cao. Trong các trường hợp đàm phán mua bán các loại vật tư hàng hóa phức tạp, các máy móc thiết bị đắt tiền thì trong đoàn đàm phán nhất thiết cần có các kỹ sư chuyên ngành – những người rất am tường tính năng, kỹ thuật của hàng hóa hoặc thậm chí có thể phải tổ chức những vòng đàm phán về kỹ thuật riêng.

b. Thông tin về thị trường:

Nhà đàm phán mua hàng cần thu thập đầy đủ các thông tin về thị trường hàng hóa mà mình cần cung cấp. Đặc biệt là các thông tin về sự cạnh tranh của các nhà cung cấp tiềm năng. Càng có nhiều nhà cung cấp thì vị trí của người mua trong đàm phán lại càng được củng cố, nâng cao.

Trong trường hợp hàng hóa được nhập khẩu từ nước ngoài thì

CHƯƠNG 9

nhà đàm phán nhập khẩu cần nắm được các thông tin sau:

- Các thông tin đại cương về đất nước, con người, tình hình về chính trị, xã hội: diện tích, dân số, ngôn ngữ, địa lý và khí hậu, các trung tâm công nghiệp và thương mại chủ yếu, chế độ chính trị, hiến pháp, các chính sách kinh tế và xã hội, thái độ chính trị đối với quốc gia của mình...
- Những thông tin kinh tế cơ bản: đồng tiền trong nước, tỷ giá hối đoái và tính ổn định của chúng, cán cân thanh toán, dự trữ ngoại tệ: tình hình nợ nần, tổng sản phẩm quốc dân (*Gross Nation Product* – GNP), thu nhập quốc dân bình quân đầu người (*Gross Nation Income* – GNI), các chỉ số về bán buôn, bán lẻ, tập quán tiêu dùng, dung lượng thị trường...
- Cơ sở hạ tầng: đường sá, cầu cống, bến phà, bến cảng, sân bay, các phương tiện giao thông, hệ thống thông tin liên lạc, bưu chính...
- Chính sách ngoại thương: các nước đó có là thành viên của các tổ chức mậu dịch quốc tế (WTO), khu vực mậu dịch tự do (AFTA)... không? Các mối quan hệ buôn bán đặc biệt, chính sách kinh tế nói chung, chính sách ngoại thương nói riêng (chế độ hạn ngạch XNK, hàng rào thuế quan, các chế độ ưu đãi đặc biệt...).
- Tìm hiểu hệ thống ngân hàng, tín dụng.
- Điều kiện vận tải và tình hình giá cước...
- Bên cạnh đó, cần nắm vững những điều kiện có liên quan đến chính những mặt hàng mà mình dự định mua trên thị trường nước đó: xem chất lượng, giá cả của loại hàng đó có gì đặc biệt, điều kiện thương mại, biểu thuế, điều kiện vận tải, bảo hiểm... của thị trường đó có gì khác biệt so với các thị trường khác.

c. Thông tin về người bán:

Nhà đàm phán mua hàng cần có đầy đủ thông tin về nhà cung cấp và đội ngũ cán bộ đàm phán của họ. Ông cha ta có câu: “Biết người, biết ta trăm trận trăm thắng”. Muốn đàm phán thành công nhà đàm phán mua hàng cần thu thập đầy đủ những thông tin sau:

- Thông tin về thực lực của nhà cung cấp:
 - Lịch sử hình thành và phát triển;
 - Chức năng, nhiệm vụ;
 - Bộ máy tổ chức và nhân sự;
 - Vốn liếng, cơ sở vật chất kỹ thuật;
 - Trình độ công nghệ: máy móc, thiết bị, nguồn nguyên vật liệu, các cải tiến, chất lượng sản phẩm...
 - Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà cung cấp;
 - Hiệu quả tài chính;
 - Uy tín trên thương trường;
 - Phương hướng phát triển trong tương lai...
- Tìm hiểu thực lực của đối tác: lịch sử công ty, ảnh hưởng của công ty trong xã hội, uy tín, tình hình tài chính, mức độ trang bị kỹ thuật, số lượng, chất lượng, chủng loại sản phẩm, định hướng phát triển trong tương lai...
- Tìm hiểu nhu cầu và ý định của đối tác: vì sao họ muốn hợp tác với ta? Mục đích hợp tác của họ? Nguyên vọng hợp tác có chân thành hay không? Mức độ bức thiết của sự hợp tác đối với họ? Họ có nhiều đối tác khác không?...
- Tìm hiểu lực lượng đàm phán của họ: Đoàn đàm phán gồm những ai? Địa vị, sở thích, tính nết từng người? Ai là người có

CHƯƠNG 9

quyền quyết định trong số đó? Tìm hiểu thật kỹ về người này...

Bên cạnh đó, người cán bộ đàm phán cần nắm vững:

- Thông tin về bản thân công ty mình.
- Thông tin về cạnh tranh trong và ngoài nước: quy mô, chiến lược kinh doanh, tiềm lực, thế mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ..
- Dự đoán xu hướng biến động giá cả trên cơ sở phân tích tình hình cung cầu, lạm phát, khủng hoảng...

Nắm được đầy đủ thông tin, đặc biệt hiểu rõ được người bán sẽ giúp bạn chắc chắn giành được phần thắng trong đàm phán (xem minh họa 9.1).

Minh họa 9.1

Đàm phán giá

Người mua thông minh luôn ý thức được thời hạn cuối cùng của người bán và thường khai thác sự hiểu biết đó, đồng thời áp dụng các chiến lược mua hàng khôn ngoan. Dưới đây sẽ mô tả bối cảnh về một người mua thông minh và một người bán thiếu chuẩn bị – người nhận được lệnh vào vào phút chót từ trụ sở chính rằng phải tăng doanh số bởi đó là thời điểm cuối quý 3.

Tình huống: Harry Gillespie là phó chủ tịch Hội đồng quản trị của MASH 1955, một tổ chức chăm sóc sức khỏe (HMO).

Vấn đề cấp bách: Các khách hàng và nhà buôn của MASH (các nhà thuốc bán lẻ) không hài lòng.

Nguyên nhân: Hồ sơ khách hàng của MASH được xử lý bằng tay. Nhân viên hành chính tan sở sau 5 giờ chiều. Tuy nhiên, MASH là đơn vị phục vụ 24/24, 30% khách hàng của MASH thường sử dụng các dịch vụ của công ty sau giờ hành chính, tức là khoảng từ 6 giờ chiều tới 9 giờ tối.

Sau 5 giờ chiều, các nhà thuốc không thể nhận được thông tin về mức độ phục vụ khách hàng từ MASH. Nhiều nhà thuốc đã phải chịu tổn thất do dành thời gian cho những khách hàng không đạt chuẩn và kết quả là không cung cấp các dịch vụ sau giờ hành chính cho khách hàng của MASH.

Một tổ chức chăm sóc sức khỏe khác được thành lập ở phía bên kia đường. Công ty này hoạt động thành công, chủ yếu nhờ vào các vấn đề của MASH 1955. Các nhà thuốc của họ luôn nhận được thông tin đầy đủ 24 giờ mỗi ngày. Giờ đây, MASH phải giả quyết vấn đề cấp bách của mình.

Giải pháp: Hội đồng quản trị của MASH đã thành lập một Ủy ban mua hàng gồm toàn bộ các thành viên của ban giám đốc. Ủy ban mua hàng này đã yêu cầu Harry Gillespie, người mua số 2, tìm kiếm các giải pháp và trở lại gặp họ để đưa ra quyết định.

Harry đã chọn hệ thống trả lời tự động của Mary White. Sản phẩm của cô ấy đã được chứng minh về chi phí, và giờ đây chỉ còn lại việc đàm phán giá. MASH quyết định mua sản phẩm này.

Vì biết rằng còn ba ngày nữa là vào giai đoạn cuối năm tài chính của công ty bên bán, Ủy ban mua hàng đã mời Mary đến trụ sở của mình để gặp gỡ và đàm phán giá. MASH 1955 được đặt tại Charlotte, North Caroline, còn công ty của người bán thì ở Princeton, New Jersey.

Cuộc gặp gỡ diễn ra lúc 3 giờ chiều, còn chuyến bay cuối cùng từ Charlotte đến New Jersey khởi hành lúc 5 giờ 45 phút chiều, chỉ vừa đủ thời gian để Mary đến thẳng sân bay sau cuộc họp đó. (Bạn có nghĩ là người mua ý thức được giờ bay?)

Mary White là người mẹ độc thân với hai con nhỏ. Cô ấy cần phải về nhà vào buổi tối. Mary đồng ý về thời gian của cuộc hẹn vì công ty của cô đang chịu áp lực gia tăng doanh số bán hàng. Phương châm của cô là “đạt được thỏa thuận khi trở về”.

Cuộc họp đàm phán giá

[lúc 4 giờ 25 phút, Harry Gillespie, phó chủ tịch Hội đồng quản trị, chủ tịch Ủy ban mua hàng MASH và tất cả các thành viên đều có mặt. Cuộc họp bị chậm 1 giờ vì một thành viên chỉ có thể có mặt lúc 4 giờ. Mary lo lắng về chuyến bay của mình]

Mary: Như các anh đã thấy, chúng tôi đã làm đúng mọi thứ mà các anh yêu cầu. Hợp đồng đã lập đúng quy định pháp luật, và nó đang nằm trước mặt Harry. Công ty tôi cho rằng mức giá đó là cạnh tranh rồi.

Harry: Mary à, chúng tôi thích sản phẩm của cô. Cách giới thiệu của cô – có phải vào thời điểm ba tháng trước không nhỉ? – đã thuyết phục chúng tôi. Tuy nhiên, chúng tôi muốn mức giá giảm thêm chút nữa.

Mary: Điều đó rất khó. Chúng tôi đã giảm cho các anh 10% rồi.

[Mary nhìn đồng hồ. Đã 4 giờ 40 phút. Cô đã được chỉ thị là phải giành được hợp đồng này bằng mọi cách. Đây là thời điểm cuối năm và giám đốc tài chính muốn doanh thu bán hàng tăng lên]

Mary: Từ đây đến sân bay mất bao lâu?

Harry: Chỉ 20 phút thôi. Cô còn rất nhiều thời gian. Chúng tôi sẽ đưa cô đến đó. Chúng tôi cần phía cô giảm thêm 10% nữa.

Mary: 10%? Tôi không thể làm được điều đó.

Harry: Thế cô có thể làm gì?

Mary: Thậm chí 5% thì sếp tôi cũng không hài lòng... nhưng thôi được rồi, tôi sẽ gọi về văn phòng hỏi xem. *[Mary rời khỏi phòng họp để gọi về văn phòng công ty. Cô cần phải về nhà với bọn trẻ. Tuy nhiên, sếp của cô đi nghỉ cuối tuần và cô không thể thảo luận với ông ấy về yêu cầu giảm giá của MASH. Cô vẫn nhớ những gì ông ấy đã dặn. Lúc này đã*

CHƯƠNG 9

là 4 giờ 50 phút. Chuyến bay sẽ khởi hành lúc 5 giờ 45 phút và phải mất 20 phút để đến đó. Mary quyết định cô phải rời cuộc họp lúc 5 giờ 15. Mary trở lại phòng họp]

Mary: Ông ấy không đồng ý với tôi, nhưng chỉ có thể giảm thêm 5 %.

Harry: Vậy 10% trước đó – cộng với 5% cô vừa nói – là 15% phải không?

Mary: Đúng vậy.

Harry: Tôi nghĩ chúng ta đã gần đạt được thỏa thuận rồi đó. Mary, xin phép cô cho tôi nói chuyện riêng một chút nhé. Tôi xin ý kiến của các thành viên. Chỉ là thủ tục thôi, vậy cảm phiền cô ra ngoài một phút nhé?

Mary: Tất nhiên rồi.

[Mary bước ra ngoài và nhìn đồng hồ. Lúc này đã là 5 giờ 3 phút. Cô cảm thấy tức giận và điên lên vì áp lực. Cô tự hỏi tại sao công ty luôn làm thế với mình? Áp lực tăng doanh số cuối năm. Mary chẳng muốn xa bọn trẻ để đến Charlotte vào ngày nghỉ cuối tuần chút nào. Ủy ban mua hàng gọi cô quay trở lại. Lúc này là 5 giờ 12 phút.]

Harry: Chúng tôi thích mức giá đó.

Mary: Thật tuyệt.

Harry: Tuy nhiên, Mary à, chỉ còn một điều nữa. Chỉ một điều này nữa thì chúng ta sẽ hoàn tất thỏa thuận.

Mary: Là gì vậy?

Harry: Chúng tôi muốn được tặng kèm miễn phí modul phần mềm hội nghị truyền hình mới nhất vào sản phẩm này nhé.

[Gói phần mềm đó thường bán với giá 12.000\$. cái quái quỷ gì thế này, Mary thầm nghĩ; cô phải đạt được thỏa thuận khi trở về, nếu còn nấn ná thêm nữa, cô sẽ trễ chuyến bay. Mary sẽ không có được hoa hồng vì mức giá đã thấp hơn mức chi phí]

Mary: Ok.

[Harry hôn hoan bắt tay cô. Mary sửa đổi một vài chỗ trong hợp đồng và Harry ký tên vào. Tài xế đang đợi để đưa Mary đến sân bay. Lúc này là 5 giờ 18 phút. Mary cảm thấy vô cùng căng thẳng – vui vì đang trên đường đến sân bay nhưng không hài lòng về giao dịch vừa rồi của mình]

Có bao nhiêu trường hợp làm mất lợi nhuận vì áp lực doanh số cuối năm, áp lực quản lý, và thiếu kỹ năng đàm phán? Cần phải làm gì? Có một điều chắc chắn là không chỉ người bán mà cả công ty cũng cần phải đánh giá lại thói quen bán hàng của mình.

Đây là một cuộc đàm phán không mang lại kết quả mong muốn. Người bán đã mắc phải những sai lầm nghiêm trọng – ít nhất là hai *bước sai lầm*. Thứ nhất, người bán ít có sự chuẩn bị và không lường trước hay kiểm soát được áp lực thời gian của mình. Cô đã có nhiều lựa chọn. Thứ hai, người bán đồng ý giảm giá mà không một lần đặt điều kiện ngược lại.

Nguồn: Michael T. Bosworth, Giải pháp bán hàng, tr.35-39)

d. Các phương pháp chủ yếu để nghiên cứu thị trường nước ngoài:

Nghiên cứu tại bàn (*desk research*)

Dựa vào các tài liệu thu thập được, để nghiên cứu thị trường. Đây là cách nghiên cứu phổ biến, tương đối dễ thực hiện, chi phí ít nhưng cho kết quả có độ chính xác không thật cao.

Các nguồn để thu thập tài liệu: các loại tạp chí kinh tế xuất bản định kỳ, các loại sách chuyên khảo, các bản thống kê, các thông báo của công ty môi giới lớn, **thông tin qua mạng Internet**, mua của các công ty có chức năng cung cấp thông tin, các ngân hàng dữ liệu...

Chìa khóa giúp nghiên cứu tại bàn thành công là biết tìm nguồn thông tin và khai thác triệt để nguồn thông tin đó. Có những đơn vị không biết lấy thông tin ở đâu, vậy xin giới thiệu một số nguồn thông tin:

• **Các nguồn nội bộ:**

Đầu tiên, cần tìm thông tin ngay trong cơ quan của mình, ngay trong tủ sách thương mại của cơ quan (lập tủ sách thương mại một cách khoa học trong mỗi cơ quan là việc rất quan trọng, nên làm và cần làm) và các hồ sơ lưu trữ: Hồ sơ về các đơn hàng/ hợp đồng đã thực hiện, đang thực hiện, hồ sơ về hàng hóa, hồ sơ về các nhà cung cấp... (Xem lại chương 3), nếu các hồ sơ này đã được lập tại công ty.

• **Những nguồn thông tin từ các tổ chức, cơ quan:**

- Các thư viện.
- Các cơ quan chính phủ: Bộ Công Thương, cơ quan thống kê...
- Các phòng thương mại.

CHƯƠNG 9

- Các hiệp hội ngành nghề.
- Các nhà xuất bản.
- Các viện nghiên cứu.
- Các ngân hàng.
- Các tổ chức của những người tiêu dùng.
- Các công ty...

• *Nguồn thông tin lấy qua mạng Internet:*

Đây là nguồn thông tin cực kỳ quan trọng. Ngày nay, Internet được coi là một kho tàng thông tin khổng lồ, một nguồn tài nguyên vô giá nằm ngay dưới ngón tay click của người sử dụng. Tìm kiếm thông tin trên mạng cũng không phải là việc quá khó khăn, các công cụ tìm kiếm theo từng từ ngữ riêng biệt, theo khu vực địa lý, theo ngành nghề, theo vấn đề quan tâm với nhiều ràng buộc phức tạp đều đã có sẵn trên các trang web tìm kiếm thông tin. Cho nên vấn đề chính yếu của việc tìm kiếm thông tin trên mạng là nắm thật rõ bản chất của thông tin muốn tìm kiếm để đưa ra các từ khóa thích hợp và kiên nhẫn thử các từ khóa khác nhau mà thôi. Thời đại bùng nổ Internet đã tới! Các doanh nghiệp Việt Nam cần có bộ phận/ người có khả năng truy cập thông tin trên mạng để phục vụ cho đàm phán và các hoạt động khác của mình.

Thu thập được thông tin đã là một việc rất quan trọng, nhưng quan trọng hơn là phải xử lý, đánh giá được sự chính xác của thông tin. Ở đây nếu có thể, tất cả các nguồn tin cần kiểm tra chéo qua các nguồn độc lập khác để đảm bảo chính xác.

Nghiên cứu tại chỗ (field research)

Nghiên cứu trực tiếp ở thị trường. Phương pháp này phức tạp, tốn kém, nhưng cho kết quả nhanh, chính xác.

Trước khi bắt đầu nghiên cứu tại chỗ cần làm tốt công tác chuẩn bị như:

- Quyết định những mục tiêu nghiên cứu.
- Quyết định đối tượng nghiên cứu và địa chỉ của họ.
- Dự thảo một số câu hỏi.
- Chuẩn bị biểu mẫu.
- Sắp xếp các cuộc phỏng vấn.
- Và quan trọng hơn cả là chọn người có đủ khả năng để nghiên cứu.

Để thực hiện việc nghiên cứu có thể sử dụng các phương tiện như sau:

- Các cuộc phỏng vấn cá nhân trực tiếp.
- Các cuộc phỏng vấn qua điện thoại.
- Các cuộc thăm dò qua thư từ.
- Kiểm tra kho hàng, cửa hàng...

Sau các cuộc phỏng vấn viết báo cáo, rồi tiến hành phân tích số liệu thu thập được, rút ra nhận xét, dự báo kết luận.

Ngoài ra còn nhiều phương pháp khác như: sử dụng chuyên gia người địa phương, gián điệp kinh tế...

Trong thực tế, để đạt được kết quả cao, người ta thường sử dụng kết hợp các phương pháp trên.

2. Chuẩn bị năng lực

a. Chuẩn bị năng lực cho từng cán bộ đàm phán

• Chuẩn bị về kiến thức

Kiến thức là sức mạnh. Nhà đàm phán càng được trang bị đầy đủ, vững vàng các kiến thức về lý thuyết và thực hành đàm phán thì vị thế của anh ta trong đàm phán càng cao.

CHƯƠNG 9

Chuyên gia đàm phán cần có kiến thức và khả năng toàn diện, chuyên gia đàm phán giỏi đồng thời phải là:

- Nhà thương mại (trong nước và quốc tế).
- Luật gia.
- Nhà ngoại giao
- Nhà tâm lý.
- Giỏi ngoại ngữ (đặc biệt là tiếng Anh) , có khả năng sử dụng mạng Internet như một công cụ đắc lực phục vụ cho công việc đàm phán.
- Có kiến thức về kỹ thuật, văn hóa...

• Chuẩn bị về phẩm chất tâm lý

Chuyên gia đàm phán cần có tư duy nhạy bén, biết suy nghĩ và hành động đúng, có nghị lực, nhẫn nại, không nóng vội, hấp tấp, biết kiềm chế cảm xúc, không tự ti, không tự kiêu, thắng không kiêu, bại không nản.

• Có kỹ năng đàm phán tốt

Có khả năng sử dụng ngôn ngữ tốt: diễn đạt được ý kiến của mình, trình bày vấn đề rõ ràng, khúc triết, dùng từ chuẩn xác. Sử dụng tốt tiếng Mẹ đẻ và các ngoại ngữ thích hợp.

Có kỹ năng giao tiếp tốt, bao gồm những kỹ năng:

- Kỹ năng lắng nghe.
- Kỹ năng đặt câu hỏi.
- Kỹ năng diễn thuyết.
- Kỹ năng giao dịch bằng thư (phần riêng).
- Kỹ năng xã giao thông thường (chào hỏi, trao nhận danh thiếp, gọi điện thoại...).

b. Tổ chức đoàn đàm phán

Vấn đề nhân sự trong đàm phán có vị trí đặc biệt quan trọng, đòi hỏi phải có sự chuẩn bị chu đáo. Thành phần của đoàn đàm phán hợp đồng cung ứng cần hội đủ chuyên gia ở ba lĩnh vực: pháp luật, kỹ thuật, thương mại, trong đó chuyên gia thương mại giữ vị trí quan trọng nhất – thường làm trưởng đoàn. Sự phối hợp ăn ý, nhịp nhàng của ba loại chuyên gia nói trên là cơ sở rất quan trọng cho quá trình đàm phán, để đi đến ký kết một hợp đồng chặt chẽ, khả thi và hiệu quả cao. Nếu thiếu một trong ba loại chuyên gia (hiện nay ở Việt Nam thường thiếu hoặc chuyên gia về pháp luật hoặc chuyên gia về kỹ thuật) thì tùy điều kiện của từng thương vụ, ta có thể chọn một trong các cách giải quyết sau:

- Thuê chuyên gia bên ngoài.
- Nghiên cứu sau.

Xét về lâu dài, để đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của mình, các công ty Việt Nam, nhất thiết phải có chính sách tuyển dụng, đào tạo thích hợp, nhằm giải quyết vấn đề chuyên gia nêu trên.

3. Chuẩn bị thời gian và địa điểm

a. Chuẩn bị thời gian

Phần lớn phụ thuộc vào sự thỏa thuận trước giữa hai bên, trên cơ sở tính toán sự khác biệt múi giờ giữa hai nước cũng như sự thuận tiện cho các bên. Trong thương mại, thời gian hết sức quý báu, nên trước khi đàm phán, hai bên cần lập và thống nhất với nhau lịch làm việc cụ thể, cẩn thận hơn nên lập luôn cả phương án dự phòng để đề phòng trường hợp hết thời gian mà vấn đề thương lượng vẫn chưa được giải quyết xong.

b. Chuẩn bị địa điểm

Quan điểm chung là địa điểm đàm phán phải đảm bảo tâm lý

CHƯƠNG 9

thoải mái và tiện nghi phù hợp cho cả hai bên.

B. Những công việc cần chuẩn bị trước một cuộc đàm phán cụ thể

Trước khi tiến hành đàm phán cần chuẩn bị rất kỹ càng. Nếu một nhà đàm phán không chuẩn bị kỹ, thì tất yếu sẽ có lúc rơi vào tình trạng không biết mình đang nói gì.

Trên cơ sở những gì đã chuẩn bị ở mục A, trước khi tiến hành đàm phán cần chuẩn bị kỹ những vấn đề sau:

1. Thiết lập những mục tiêu cần thương lượng.
2. Đánh giá lại đối tác .
3. Đánh giá lại những điểm mạnh, điểm yếu của chính mình.
4. Lập phương án kinh doanh.
5. Xây dựng chiến lược đàm phán và tiến hành đàm phán thử.

1. Thiết lập những mục tiêu cần thương lượng

Cũng như trong mọi công việc khác, trong đàm phán bạn cũng phải xác định cho được mục tiêu của mình. Những mục tiêu cho đàm phán hợp đồng cung ứng phải được xây dựng cụ thể. Những mục tiêu chung chung, như: “thấp hơn mức giá trước” “giao hàng tốt” “hỗ trợ kỹ thuật đạt yêu cầu”... là không thỏa mãn được. Cần xây dựng mục tiêu có căn cứ khoa học, cụ thể, rõ ràng, ở các mặt:

- Tổng chi phí để mua hàng;
- Chất lượng vật tư, hàng hóa cung cấp;
- Các bộ phận và các loại nguyên vật liệu có thể thay thế;
- Thời hạn và điều kiện bảo hành;

- Trách nhiệm pháp lý trong trường hợp hàng hóa bị hư hỏng;
- Số lượng hàng mua;
- Giá cả;
- Thời hạn và tiến độ giao hàng;
- Phương thức thanh toán...

Để xây dựng các mục tiêu một cách khoa học, cần phải:

❖ Xác định mục tiêu cần đạt được:

Để có thể linh hoạt trong đàm phán, thay vì chỉ xác định một điểm đích duy nhất bạn nên đề ra hàng loạt mục tiêu. Tập hợp mục tiêu này bao gồm:

- Mục đích tối đa: kết quả tốt nhất có thể đạt được.
- Mục tiêu tối thiểu: kết quả thấp nhất có thể chấp nhận.
- Mục tiêu chính: cái mà bạn thật sự hướng tới.

Khi các nhà đàm phán muốn đạt được mục tiêu tối đa thì họ thương lượng, còn khi chỉ cần đạt mục tiêu tối thiểu thì họ có thể thỏa thuận cùng nhau. Trong trường hợp mục tiêu tối thiểu của hai bên không trùng nhau (ví dụ: giá thấp nhất mà bên bán muốn bán cao hơn giá cao nhất mà bên mua có thể mua) thì thỏa thuận không đạt được. Thực tế, bên nào chuẩn bị kỹ hơn, thương lượng giỏi hơn, thế mạnh hơn thì sẽ đưa kết quả đàm phán tới gần đích của mình hơn đối tác.

❖ Xác định giới hạn của sự thỏa thuận:

Khi xác định mục tiêu cần thương lượng, bạn không thể chỉ xác định những gì có thể đạt được, mà còn phải xác định những thứ có thể mất đi trong cuộc đàm phán sắp tới. Từ đó, bạn hãy tự hỏi: Ta có thể đàm phán tới đâu? Khi nào nên ngừng đàm phán?

Trả lời câu hỏi ấy, bạn sẽ đi tới xác định giới hạn cuối cùng của

CHƯƠNG 9

đàm phán. Trong đàm phán theo kiểu “lập trường” người ta luôn xác định giới hạn cuối cùng, đó là giới hạn mà lập trường không thay đổi nữa, đó là giá mua cao nhất mà người ta có thể mua, giá bán thấp nhất mà người ta có thể bán. Giới hạn cuối cùng có thể giúp bạn không chấp nhận một giải pháp quá tồi tệ, gây thiệt hại lớn cho bạn, nhưng cũng chính giới hạn cuối cùng sẽ làm giảm sức sáng tạo của bạn và ngăn bạn chấp thuận một giải pháp thay thế sáng suốt hơn. Vậy hãy đi tìm giải pháp thay thế cho giới hạn cuối cùng!

❖ Thiết lập giải pháp thay thế tốt nhất khi không đạt được thỏa thuận (*Best Alternative To No Agreement - BATNA*):

Để thiết lập BATNA của mình, bạn cần:

- Xác định giới hạn đàm phán.
- Tìm các giải pháp thay thế.
- Chọn giải pháp thay thế tốt nhất.

Chính vì vậy, BATNA được coi là chuẩn mực để đo mọi thỏa thuận được đề nghị, là tiêu chuẩn để ngăn không cho bạn chấp nhận những điều khoản quá bất lợi cho mình, đồng thời cũng ngăn bạn bác bỏ những giải pháp thay thế sáng suốt mang lại lợi ích cho bạn.

Bên cạnh việc xác định BATNA của mình, bạn cũng cần dự báo và cân nhắc BATNA của đối tác để có cách ứng phó tốt nhất.

2. Đánh giá lại đối tác

Trước cuộc đàm phán bạn cần xác định lại thật rõ đối tác của mình, cụ thể cần tiến hành những công việc sau đây:

- Cố gắng xác định được những gì đối tác muốn yêu sách và những gì đối tác muốn đạt được.

- Thăm dò xem những vấn đề gì, những mối quan tâm nào ẩn sau những yêu sách của họ.
- Trao đổi những thông tin cần thiết trong quá trình chuẩn bị đàm phán.
- Cân nhắc những cơ sở lập luận và lý lẽ mà đối tác có thể sử dụng.
- Tìm những vấn đề có thể ảnh hưởng tới hướng đi cũng như kết quả của cuộc đàm phán.
- Xem lại thành phần đoàn đàm phán của đối tác có thay đổi gì không?...

3. Đánh giá lại những điểm mạnh, điểm yếu của chính mình

Trước cuộc đàm phán phải đánh giá lại những điểm mạnh, yếu của mình một cách khách quan, toàn diện, có như vậy mới có thể tránh khỏi rơi vào thế bị động, bất ngờ.

Cần đánh giá các vấn đề sau:

- Quyền: Trong cuộc đàm phán sắp tới bạn là chủ hay là khách? Vậy ai là người có quyền đưa ra quyết định?
- Thế: Kiểm tra lại tiềm lực tài chính, mối quan hệ, uy tín, ảnh hưởng của bạn và của đối tác. Ai có thế hơn?
- Lực: Kiểm tra lại lực lượng đàm phán của bạn: Họ là ai? Năng lực thế nào? Chuẩn bị ra sao? (So sánh với phía đối tác-Nếu bạn có thông tin)
- Thời gian có đứng về phía các bạn không?

4. Lập phương án kinh doanh

Có người không hiểu hoặc cố tình không hiểu về nền kinh tế thị trường. Họ cho rằng ở đây hoàn toàn không có kế hoạch. Chính quan điểm sai lầm đó đã dẫn đến hai khuynh hướng

CHƯƠNG 9

kinh doanh trái ngược nhau.

- Khuynh hướng thứ nhất: làm thụ động, như người lẩn mò trong bóng đêm, gặp khách hàng đến đặt hàng thì làm, đang làm ăn tốt nếu khách hủy hợp đồng thì hàng bị tồn kho ứ đọng và kết cục đen tối là phá sản.
- Khuynh hướng thứ hai là: làm ăn theo kiểu “chộp giựt” thấy người khác có mối hàng thì “xông” vào dùng mọi thủ đoạn để cướp, cách làm giẫm đạp lên nhau, tự giết nhau này chỉ có lợi cho người nước ngoài. Như vậy, cả hai cách làm này đều không thể chấp nhận được. Phải đặt ra chiến lược hàng hóa và thị trường dài lâu, tự chủ trong doanh nghiệp của mình.

Để quen dần với cách làm này trước hết hãy tập lập các phương án kinh doanh. Phương án kinh doanh là kế hoạch hoạt động của đơn vị nhằm đạt đến những mục tiêu xác định trong kinh doanh. Trước khi đàm phán, trên cơ sở những mục tiêu, đánh giá mà bạn có được ở các bước trên, hãy lập các phương án kinh doanh.

Một phương án kinh doanh thường gồm những nội dung cơ bản sau: Tình hình hàng hóa, thị trường và khách hàng, dự đoán hướng biến động của thị trường, xác định thời cơ mua bán, phương hướng thị trường và thương nhân, đặt mục tiêu (tối đa và tối thiểu), biện pháp hành động cụ thể, sơ bộ đánh giá hiệu quả.

Để xây dựng phương án kinh doanh cần tiến hành các bước sau:

Bước 1: Đánh giá tổng quát tình hình thị trường và thương nhân, phân tích những khó khăn, thuận lợi trong kinh doanh.

Bước 2: Lựa chọn mặt hàng, thời cơ, điều kiện và phương thức kinh doanh (phải chứng minh sự lựa chọn của mình là đúng

trên cơ sở phân tích tình hình thực tế).

Bước 3: Đề ra mục tiêu: phải là những mục tiêu cụ thể, bằng số liệu rõ ràng: sẽ bán (mua) bao nhiêu hàng, với giá cả bao nhiêu, sẽ thâm nhập vào thị trường nào? Mua bán với ai?...

Bước 4: Đề ra biện pháp thực hiện. Những biện pháp này là những công cụ, để đạt tới mục tiêu đề ra. Bao gồm những biện pháp trong nước (như: đầu tư vào sản xuất, cải tiến bao bì, tăng giá thu mua...) và những biện pháp ở ngoài nước (như: đẩy mạnh quảng cáo, lập chi nhánh nước ngoài, mở rộng mạng lưới đại lý...)

Bước 5: Sơ bộ đánh giá hiệu quả kinh tế của việc kinh doanh thông qua việc tính một loạt các chỉ tiêu. Những chỉ tiêu chủ yếu là: tỷ suất ngoại tệ, thời gian hoàn vốn, điểm hòa vốn...

Nếu không có đủ các thông số cần thiết để lập phương án kinh doanh, thì trước khi đàm phán cũng cần phải xây dựng các phương án đàm phán. Các phương án đàm phán càng khoa học, chính xác thì quá trình đàm phán càng thuận lợi.

5. Xây dựng chiến lược đàm phán và tiến hành đàm phán thử

Trên cơ sở những bước chuẩn bị nêu trên tiến hành xây dựng chiến lược đàm phán tổng quát.

Những điểm quan trọng trong xây dựng chiến lược đàm phán:

- Nên mở đầu như thế nào?
- Nên đưa ra những câu hỏi nào trong buổi đầu?
- Đối tác có thể hỏi những câu hỏi nào?
- Ta sẽ trả lời như thế nào ?
- Ta có đủ dữ liệu và thông tin để trả lời chưa?
- Nếu chưa đủ thì lấy thông tin từ đâu?

CHƯƠNG 9

Nếu đàm phán theo nhóm, thì còn cần cân nhắc thêm các vấn đề sau:

- Ai sẽ là người dẫn dắt cuộc đàm phán?
- Ai sẽ kiểm tra cơ sở lập luận?
- Ai sẽ đặt câu hỏi?
- Ai sẽ trả lời câu hỏi của đối tác?
- Ai sẽ đóng vai trò làm giảm sự căng thẳng trong đàm phán?

Ngoài việc xác định chiến lược còn cần xác định kiểu đàm phán và chiến thuật đàm phán.

Giai đoạn chuẩn bị sẽ kết thúc bằng việc đàm phán thử. Càng đàm phán thử kỹ lưỡng bao nhiêu, thì khả năng thành công trong đàm phán thật càng chắc chắn bấy nhiêu.

GIAI ĐOẠN 2 – GIAI ĐOẠN TIẾP XÚC

Trong giai đoạn này, cần làm những công việc sau:

❖ Tạo không khí tiếp xúc

Cuộc đàm phán sẽ diễn ra thuận lợi khi tạo được những không khí thân mật, hữu nghị, muốn vậy:

- Phải làm cho đối tác tin cậy ở mình.
- Phải tìm mọi cách thể hiện những thành ý của mình.
- Cần chú ý làm cho đối tác tin cậy ở mình, bằng những hành động chứ không chỉ bằng lời nói.

❖ Thăm dò đối tác

❖ Sửa đổi lại kế hoạch (nếu cần)

Để làm được những công việc trên, cần phải:

- Nhập đề tốt.
- Khai thác thông tin để hiểu biết lẫn nhau.

1. Nhập đề

Lời mở đầu đóng một vai trò hết sức quan trọng, bởi nó:

- Chuyển tải thông tin, thể hiện ý đồ, mong muốn của người phát biểu đối với vấn đề đàm phán;
- Tạo không khí tiếp xúc tốt
- Thăm dò vị thế của đối tác ...

Nội dung của Lời mở đầu thông thường có các nội dung sau:

- Giới thiệu bản thân và đồng nghiệp;
- Nhấn mạnh tầm quan trọng của vấn đề đàm phán;
- Trình bày mối quan tâm của mình về vấn đề đàm phán và những gì có liên quan;
- Nêu chương trình nghị sự...

Khi nói Lời mở đầu cần lưu ý: Lần gặp đầu tiên chỉ nên nói ngắn gọn và gợi mở, tránh đi sâu vào tranh luận từng vấn đề cụ thể.

2. Khai thác thông tin để hiểu biết lẫn nhau. bao gồm các công việc:

- Khai thác thông tin.
- Kiểm tra lại những gì đã chuẩn bị được.
- Điều chỉnh lại kế hoạch (Nếu cần).

Trong đó, khai thác thông tin đóng vai trò cực kỳ quan trọng, Jean-M.Hiltrop và Sheila Udall cho rằng: “Trong đàm phán, thông tin là sức mạnh. Bạn càng có nhiều thông tin từ đối tác càng tốt”. Cách khai thác thông tin tốt nhất là đặt câu hỏi. George Herbert (1593 - 1633) đã viết: “Nếu không hỏi bạn sẽ mất rất nhiều” (“Many things are lost for want of asking”). Vì vậy trong giai đoạn này bạn phải biết đặt những câu hỏi thích hợp cho đối tác. Ngoài ra bạn còn có thể sử dụng các kỹ thuật khác, như “Chất bôi trơn” so sánh, im lặng... để khai thác

CHƯƠNG 9

thông tin.

GIAI ĐOẠN 3 – GIAI ĐOẠN ĐÀM PHÁN

Đây là giai đoạn quan trọng nhất của toàn bộ quá trình đàm phán, trong giai đoạn này các bên tiến hành bàn bạc, thỏa thuận những vấn đề đôi bên cùng quan tâm như: hàng hóa, chất lượng, số lượng, giá cả, giao hàng, thanh toán... nhằm đi đến ý kiến thống nhất: ký được hợp đồng mua – bán hàng hóa.

Giai đoạn này bao gồm:

- Đưa ra yêu cầu và lắng nghe đối tác trình bày yêu cầu của họ.
- Nhận và đưa ra nhượng bộ.
- Phá vỡ những bế tắc.
- Tiến tới thỏa thuận.

1. Đưa ra yêu cầu và lắng nghe đối tác trình bày

Khi đưa ra yêu cầu, cần chú ý:

- Đưa ra yêu cầu một cách hợp lý.
- Trình bày mạch lạc, rõ ràng, chặt chẽ, có căn cứ khoa học.
- Luôn luôn nhớ rõ những lợi ích cơ bản. Lên danh sách các lợi ích và đặt chúng trên mặt bàn.
- Đảm bảo sự đoàn kết, nhất trí trong nội bộ đoàn đàm phán.
- Đừng sử dụng cách nói “mềm yếu” trong đàm phán, ví dụ như: “Chúng tôi hy vọng rằng...” “Chúng tôi mong rằng...” hay “Chúng tôi thích cái này hơn...”. Mà hãy nói: “Chúng tôi cần...” “Chúng tôi yêu cầu...” , “ Chúng tôi đòi hỏi...”
- Trong giai đoạn này của cuộc đàm phán, một điều rất quan trọng là bạn phải gọi cho đối tác trình bày hết ý kiến của họ, lắng nghe trước khi trả lời. Để làm được việc này cần chú ý:

- Không cắt ngang lời đối tác.
- Kết thúc mỗi vấn đề bằng câu hỏi trực tiếp.
- Chỉ nói khi cần thiết. Nên nhớ rằng các nhà đàm phán chuyên nghiệp dành nhiều thời gian để nghe hơn là để nói.
- Thường xuyên tóm lược lại những gì vừa được nói. Nên tóm tắt theo ý riêng của bạn chứ không nên bắt chước hay nhai lại những gì đối tác vừa nói.
- Tránh bị lạc đề.

2. Nhàn và đưa ra nhượng bộ

Nhượng bộ là sự xem xét lại vị thế trước đây của bạn trong đàm phán và thay đổi nó sao cho thích hợp. Đàm phán luôn luôn có những nhượng bộ, tuy nhiên các bên luôn cố gắng nhượng bộ càng ít càng tốt.

Mỗi sự nhượng bộ luôn đặt ra trước bạn ba vấn đề sau:

- Bạn có nên đưa ra nhượng bộ đó bây giờ không?
- Bạn sẽ cho đi bao nhiêu?
- Và bạn sẽ được những gì?

Có rất nhiều kỹ thuật mà bạn có thể sử dụng để giải quyết vấn đề này. Một trong số đó là đưa ra những nhượng bộ có điều kiện. Bằng cách gắn điều kiện vào với nhượng bộ, bạn sẽ không sợ bị “mất trắng”. Do vậy, bất cứ khi nào có thể, hãy cố gắng kiếm được một cái gì đó để đổi lấy nhượng bộ của mình. Khi đưa ra nhượng bộ, bạn hãy nêu những điều kiện trước mà không đưa ra những chi tiết của sự nhượng bộ cho đến khi phía bên kia muốn bàn luận đến những điều kiện đó.

3. Phá vỡ những bế tắc

Đàm phán đôi khi có thể rơi vào thế bế tắc - tình huống mà các bên đều cảm thấy rằng không thể nhượng bộ hơn được nữa,

CHƯƠNG 9

cuộc đàm phán dừng lại và có nguy cơ tan vỡ.

Nếu rơi vào tình trạng này mà bạn vội vã để cuộc đàm phán tan vỡ thì thật đáng tiếc. Hãy bình tĩnh tìm cách giải quyết. Tùy tình huống cụ thể, bạn có thể chọn một trong hai cách cơ bản sau để phá vỡ những bế tắc:

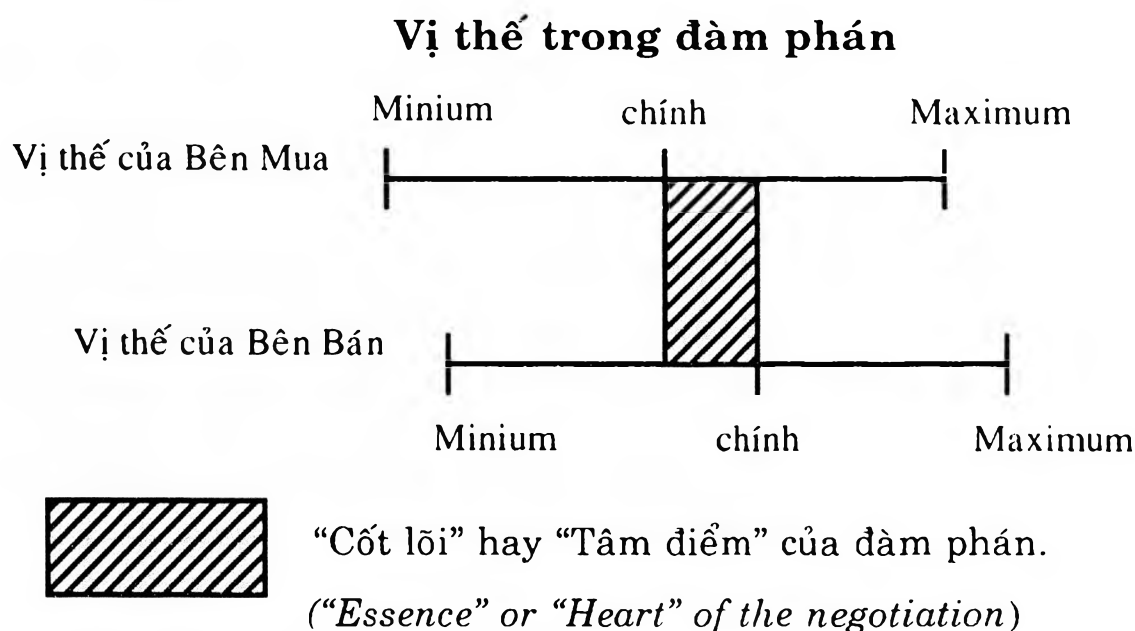
- Đơn phương phá vỡ bế tắc bằng nhiều kỹ thuật khác nhau (Xem chi tiết trong chương VI)
- Nhờ sự trợ giúp của bên thứ ba, như: trung gian hòa giải, nhờ dàn xếp hay phân xử.

4. Tiến tới thỏa thuận

Mục đích của đàm phán là tiến tới thỏa thuận. Càng tiến gần đến thỏa thuận thì cuộc đàm phán càng trở nên tinh tế, nên bạn càng phải tập trung, cố gắng, sử dụng những kỹ thuật thích hợp để tiến tới thỏa thuận một cách tốt nhất.

Quá trình đàm phán có thể được mô tả vắn tắt qua hình 9.2.

Hình 9.2



Hình 9.2 cho thấy vị thế trong đàm phán của đôi bên Mua – Bán. Thông thường, người bán đặt mục tiêu về giá cao hơn của bên mua. Trong quá trình đàm phán, các bên lần lượt trình bày quan điểm của mình và cố gắng thuyết phục đối tác. Bên bán sẽ giảm dần tiến tới mục tiêu chính của mình. Quá trình này thường diễn ra khá suôn sẻ, không mấy khó khăn. Mục tiêu của đôi bên càng gần nhau thì quá trình đàm phán càng dễ dàng. Nhưng khi các bên đã tiến đến mục tiêu chính của mình thì việc đàm phán trở nên khó khăn hơn. Đặc biệt, trong khoảng từ mục tiêu chính của người mua đến mục tiêu chính của người bán – được gọi là “cốt lõi” hay “tâm điểm” của cuộc đàm phán – thì các tình huống bế tắc (thế găng) trong đàm phán thường xảy ra. Các bên phải bình tĩnh, cùng nhau tháo gỡ những tình huống này thì mới có thể đi đến thành công – ký được hợp đồng.

Tóm lại, trong giai đoạn đàm phán cần lưu ý những điểm sau:

1. Cần giữ bầu không khí chan hòa, cởi mở, gạt bỏ những cảm xúc tiêu cực, tránh những cơn xúc động bộc phát, đừng ngắt lời nhau và đổ lỗi cho nhau, đừng bao giờ tỏ ra là mình quá thông minh.
2. Cần chú ý lắng nghe ý kiến của đối tác, đừng cướp lời họ, đừng vội vàng đưa ra nhận xét.
3. Nói ít, nghe nhiều và luôn luôn đặt câu hỏi.
4. Tóm tắt lại ý kiến của đối tác để xem mình hiểu có đúng ý của họ không.
5. Cần diễn đạt chính xác ý kiến của mình, cố gắng làm cho lời nói có sức thuyết phục. Nên dùng cách diễn giải chậm rãi, rõ ràng, thân thiện, đôi chỗ có thể pha chút hài hước để tạo

CHƯƠNG 9

bầu không khí tốt.

6. Cần lường trước những câu hỏi mà đối tác có thể đặt ra cho bạn và sẵn sàng trả lời những câu hỏi đó.
7. Bình tĩnh tìm cách phá vỡ những bế tắc trong đàm phán (Nếu có)
8. Đừng bao giờ làm cho đối tác mất thể diện.

GIAI ĐOẠN 4 – GIAI ĐOẠN KẾT THÚC - KÝ KẾT HỢP ĐỒNG

Đàm phán thành công, các bên sẽ tiến hành ký kết hợp đồng.

Khi soạn thảo, ký kết hợp đồng cần lưu ý những điểm sau:

1. Cần thỏa thuận thống nhất với nhau tất cả những điều khoản cần thiết trước khi ký hợp đồng.
2. Cần đề cập đến cơ sở pháp lý và mọi vấn đề liên quan, tránh phải dùng tập quán thương mại địa phương để giải quyết những tranh chấp phát sinh sau này.
3. Hợp đồng không được có những điều khoản trái với luật hiện hành.
4. Khi soạn hợp đồng cần trình bày rõ ràng, chính xác, tránh dùng những từ mập mờ, có thể suy luận ra nhiều cách.
5. Hợp đồng thường do một bên soạn thảo, trước khi ký kết bên kia cần kiểm tra thật kỹ lưỡng, đối chiếu với những thỏa thuận đã đạt được trong đàm phán.
6. Người đứng ra ký hợp đồng phải là người có thẩm quyền.
7. Ngôn ngữ dùng để xây dựng hợp đồng phải là ngôn ngữ các bên cùng thông thạo.

GIẢI ĐOẠN 5 – GIẢI ĐOẠN RÚT KINH NGHIỆM

Đây là giai đoạn kiểm tra lại kết quả của những giai đoạn trước, nhằm rút kinh nghiệm cho những lần đàm phán sau. Sau những cuộc đàm phán quan trọng cần tổ chức họp để đánh giá ưu, nhược điểm, tìm nguyên nhân và biện pháp khắc phục. Nhưng nếu chỉ dừng tại đó là chưa đủ, mà còn phải theo dõi suốt quá trình tổ chức thực hiện hợp đồng, ghi nhận lại những vướng mắc, đặc biệt những vướng mắc do hợp đồng gây ra, để lần sau kịp thời sửa chữa.

9.5. Kỹ thuật đàm phán

Trong tay những nhà đàm phán lão luyện, những kỹ thuật đàm phán sẽ trở thành vũ khí lợi hại giúp họ đạt được mục tiêu chiến lược. Ngược lại, nếu được sử dụng bởi những nhà đàm phán non nớt, chúng có thể là những cạm bẫy nguy hiểm. Chính vì thế, mà các nhà đàm phán phải tốn nhiều thời gian nghiên cứu và hoàn thiện những kỹ thuật này. Có rất nhiều kỹ thuật đàm phán, nhưng ở đây chỉ đề cập đến những kỹ thuật quan trọng nhất và hiệu quả nhất.

Mục tiêu cơ bản của đàm phán là ký kết được hợp đồng. Dù vậy, có những khi đàm phán không đi đến thỏa thuận nào. Xét về lợi ích trước mắt, trong một số trường hợp, không ký được hợp đồng còn tốt hơn phải ký một hợp đồng không vừa ý. Nhưng nhìn chung, các nhà đàm phán lão luyện rất ít khi để cuộc đàm phán đi đến chỗ bế tắc hoàn toàn.

Các kỹ thuật đàm phán có thể phân làm 3 nhóm chính:

- Những kỹ thuật được áp dụng rộng rãi cho mọi kiểu đàm phán.

• **CHƯƠNG 9**

- Những kỹ thuật chỉ áp dụng trong kiểu đàm phán truyền thống, đàm phán “Thắng – Thua” hay đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường”.
- Những kỹ thuật được áp dụng trong kiểu đàm phán “theo nguyên tắc”.

9.5.1. Các kỹ thuật đàm phán được áp dụng rộng rãi

Những kỹ thuật dưới đây được áp dụng rộng rãi trong mọi kiểu đàm phán, từ “kiểu mềm” “kiểu cứng” đến đàm phán theo kiểu “nguyên tắc”.

9.5.1.1. *Tiểu ban phản biện và các buổi đàm phán thử (Mock negotiation)*

Các nhà đàm phán có kinh nghiệm thường tổng kết quá trình chuẩn bị của mình bằng việc thành lập một tiểu ban chuyên gia hay còn gọi là “tiểu ban phản biện” để diễn tập đàm phán trước.

Một tiểu ban phản biện bao gồm những nhân vật chủ chốt từ các bộ phận khác nhau như: cung ứng vật tư, tài chính, sản xuất, chất lượng, kỹ thuật và lãnh đạo cấp cao. Phái đoàn đàm phán lần lượt giới thiệu lịch làm việc, mục tiêu, và chiến thuật của mình cho những cuộc đàm phán sắp tới. Trên cơ sở đó, các thành viên của tiểu ban phản biện này sẽ mổ xẻ, phân tích kế hoạch đàm phán đã được chuẩn bị, nhằm giúp đoàn đàm phán tránh được những rắc rối có thể xảy ra.

Những cuộc đàm phán thử giúp những thành viên trong đoàn đàm phán chuẩn bị tốt hơn bằng cách nhập vai vào những tình huống có thể diễn ra trong thực tế. Các thành viên khác trong công ty (thường là thuộc ban quản trị cấp cao) sẽ vào vai đoàn đàm phán bên phía đối tác.

Tiểu ban phản biện và những cuộc đàm phán thử giúp đoàn

đàm phán nâng cao chất lượng công tác chuẩn bị. Hơn thế nữa, quá trình này tạo điều kiện cho các nhà lãnh đạo cao cấp có thể nắm rõ lịch trình đàm phán, mục tiêu và chiến thuật của đàm phán, để nếu cuộc đàm phán rơi vào tình thế bế tắc, các lãnh đạo có thể can thiệp kịp thời và tiếp nối quá trình đàm phán một cách hiệu quả.

9.5.1.2. Sử dụng chiến thuật nghi binh

Xét về khía cạnh con người, thì một nhà đàm phán nếu đã quen biết người bán, hay đã nghiên cứu kỹ lối cư xử của họ, có một ưu thế lớn. thỉnh thoảng đối tác có thể không kèm được giận dữ, khi ấy nhà đàm phán lão luyện phải hướng sự chú ý của họ sang một vấn đề khác không liên quan đến vấn đề đang bàn. Trong những tình huống như vậy một đôi câu khôi hài, một chuyện vặt nào đấy hay dừng lại uống cà phê là cách hiệu quả để làm dịu căng thẳng. Kỹ thuật này sẽ dễ đạt hiệu quả hơn nếu những nhà đàm phán biết trong những hoàn cảnh nào thì phía đối tác thường phát cáu lên.

9.5.1.3. Sử dụng hiệu quả các câu hỏi

Một trong những kỹ thuật đàm phán quan trọng nhất đó là phải đặt câu hỏi một cách khôn ngoan. Nếu biết nêu câu hỏi đúng lúc và sử dụng từ ngữ hợp lý thì nhà đàm phán có thể kiểm soát chiều hướng phát triển của quá trình đàm phán. Một câu hỏi thật sâu sắc có thể làm lung lay lập trường của phía đối tác. Tương tự như vậy, nhà đàm phán cũng có thể bảo vệ lập trường của mình bằng cách nhờ phía đối tác đánh giá một số thông tin mà họ đã chọn lọc từ trước.

Kỹ thuật trả lời sao cho hợp lý cũng quan trọng không kém kỹ thuật đặt câu hỏi. Nhà đàm phán thành công phải biết khi nào nên hỏi, khi nào không nên, khi nào nên trả lời rõ ràng, khi

CHƯƠNG 9

nào chỉ nên trả lời một cách mập mờ. Không phải câu hỏi nào cũng phải trả lời. Có rất nhiều câu hỏi mà người bán biết rằng không có lời đáp, do đó không nhất thiết phải trả lời.

Các câu trả lời chính xác trong mỗi tình huống cụ thể thường tuân theo những tiêu chuẩn khác nhau. Trong đàm phán, câu trả lời hợp lý là câu trả lời phù hợp với chiến thuật tức thời cũng như chiến lược dài hạn của nhà đàm phán. Các chính trị gia và các chủ tịch nghiệp đoàn chính là chuyên gia trong việc đặt và trả lời các câu hỏi. Họ hỏi cũng như trả lời tùy theo những kế hoạch chiến lược của mình (lập trường của phía đình công, cương lĩnh chính trị của các đảng phái...). Nếu không am hiểu thì ta có thể cho rằng câu trả lời của họ chẳng ăn nhập gì với câu hỏi đặt ra. Điều này chỉ đúng một phần thôi. Sự thật là khi trả lời, dù cho có trả lời hoàn toàn câu hỏi hay không, họ vẫn nói cho người nghe biết chính kiến của họ.

Những nhà đàm phán thành công nhận ra rằng các buổi đàm phán không như trong lớp học, nơi mà câu trả lời chính xác thì được điểm cao. Trong đàm phán, mục đích của hỏi và trả lời không nhằm chứng tỏ nhà đàm phán thông minh đến mức nào, mà chính là để thăm dò những mục tiêu của người bán, đồng thời tìm hiểu xem đại diện bên phía người bán sẽ dỡ những thủ đoạn nào để đạt được mục tiêu. Vì thế, câu trả lời chính xác đôi khi lại là câu trả lời sai. Vì độ chính xác của từng câu trả lời tùy thuộc vào các tình huống khác nhau trong một cuộc đàm phán.

9.5.1.4. Sử dụng những lời nhã nhặn

Đối với những câu hỏi phức tạp, nếu sử dụng những lời lẽ nhã nhặn một cách khéo léo thì có thể gây ảnh hưởng rất lớn đến tiến trình đàm phán. Giả sử như người mua biết được những

câu hỏi nào làm cho người bán xúc động. Người mua sẽ hỏi những câu đó và đợi dịp để buông những câu lấy lòng người bán. Một nhà đàm phán lão luyện thường nói những câu đại loại như: “Tôi hiểu ý anh rồi, tôi biết là anh nghĩ thế nào về vấn đề này mà. Tôi xin tiếp thu ý đó”. Ngược lại, trong cùng một tình huống như thế những câu nói tiêu cực, như là: “Anh hoàn toàn sai rồi” sẽ dẫn đến hậu quả xấu. Một khi người mua bảo rằng anh ta đã hiểu được ý của người bán và xin nghiêm túc tiếp thu ý kiến của họ, dù thật sự anh ta không đồng ý với họ, thì ý kiến của chính anh ta sẽ được người bán xem xét một cách khách quan hơn.

Machiavelli trong tác phẩm Thuật trị dân, đã để lại cho thế giới lời khuyên khôn ngoan liên quan đến việc sử dụng những lời nhã nhặn như sau: “Tôi cho là người khôn ngoan phải biết tránh việc đe dọa và xúc phạm người khác, cũng như không được đánh giá thấp kẻ thù... bởi lẽ chúng chỉ khiến cho họ đề phòng ta hơn, hận thù ta hơn và càng cố tâm làm hại ta”.¹

9.5.1.5. Biết lắng nghe

Nói chung, người bán thường thích nói. Do vậy người mua cứ để cho họ nói. Trong lúc đó họ thường vô tình đưa mình vào thế nhượng bộ, điều mà người mua không dễ gì đạt được thông qua đàm phán. Cơ bản là người bán muốn được người khác lắng nghe. Ngoài ra, vừa chăm chú nghe từng câu, chữ và giọng điệu của người bán, vừa quan sát điệu bộ của họ cũng là việc đáng làm. Nhờ vào việc quan sát này, người mua có thể nắm được những thông tin về lập trường đàm phán của người bán.

¹ Nicolo Machiavelli, The Prince, Great Books of Western World Encyclopedia Britanica, 1982, vol.23

CHƯƠNG 9

9.5.1.6. *Tỏ ra ân cần đối với người bán*

Một số ít nhà đàm phán cho rằng muốn đàm phán thành công thì phải thật thô lỗ và độc đoán. Dù rằng cũng có những trường hợp đúng như thế, những chỉ là thiểu số.

Đúng là trong một số vụ mua hàng việc công kích thậm tệ có thể là kỹ thuật đàm phán hiệu quả. Song trong đa số các công ty – những công ty hướng đến “mối hợp tác lâu dài hai bên cùng có lợi” với người bán – người ta khuyên nên dùng những kỹ thuật hòa nhã và ân cần hơn. Người mua chẳng mất gì ngoài việc tỏ ra thật sự ân cần với người bán, giữ thể diện cho họ, và khôn khéo đáp lại những nhu cầu tình cảm của họ.

9.5.1.7. *Kỹ thuật khai thác thông tin*

- Đặt câu hỏi trực tiếp: “Thật ra quý vị đang tìm kiếm điều gì?”
- Sử dụng mối quan tâm bộ phận: “Tôi cho rằng ngài khó có thể đại diện cho toàn bộ công ty, nhưng bộ phận bán hàng nghĩ gì về vấn đề này ? “
- Ngừng giữa chừng: “Ngài đã nghe kỹ phần thảo luận của chúng tôi. Vậy ngài nghĩ gì về...?”
- Vừa đấm vừa xoa (Blow hot - Blow cold)...

9.5.1.8. *Kỹ thuật nâng cao vị thế trong đàm phán*

- Làm nổi bật điểm mạnh: “Đương nhiên ngài thấy rằng chúng tôi buộc phải nói chuyện với các nhà cung cấp tiềm năng khác.”
- Giảm thiểu điểm yếu: “Chúng tôi muốn giải quyết vấn đề nhanh chóng , nhưng chúng ta còn nhiều thời gian”
- Người đi trước: “Cách giải quyết này đã được các bạn hàng trước đây của các ngài áp dụng”

9.5.1.9. Kỹ thuật giảm giá trị lý lẽ của đối tác

- Khoảng cách tín nhiệm: “Hình như ngài không nhất quán với lời nói của đồng nghiệp hôm trước. Có lẽ ngài nên xác minh...?”
- Đặt câu hỏi về dữ kiện/ nguồn tin: “Thông tin của ngài cho thấy rằng... nhưng của chúng tôi lại khác. Thật vậy, người ta cho tôi hay rằng...”
- Nghi vấn giả thiết: “Ngài nói rằng... Vậy điều đó dựa vào đâu?”
- Nghi vấn kết luận: “Ngài đã tuyên bố điều này. Ngài có thể cho biết ngài đã rút ra kết luận này như thế nào?”
- Tập trung phần thiếu sót: “Tôi đồng ý điều đó quan trọng, nhưng ngài chưa đề cập đến...”
- Nhấn mạnh điểm yếu: “Rất thú vị, nhưng lý lẽ của ngài chưa thuyết phục lắm. Ví dụ như (phần yếu lý nhất).”
- Đề nghị xem lại: “Dữ liệu này có cách đây ba năm rồi. Chúng tôi cho rằng tình hình bây giờ đã có nhiều thay đổi. Ta nên xem xét lại.”

9.5.1.10. Kỹ thuật nhượng bộ và đòi đối tác nhượng bộ

- Cần biết rõ điểm giới hạn bạn có thể nhượng bộ.
- Giúp đối tác đưa ra nhượng bộ bằng cách gợi cho họ những lý do hợp lý. Tránh làm cho họ mất mặt.
- Khi đối tác nhượng bộ, hãy nói to nhượng bộ đó lên.
- Đưa ra nhượng bộ với tính chất thăm dò và sử dụng cách nói giả thuyết: “Các ngài sẽ nói sao nếu chúng tôi...”
- Hãy trao đổi những nhượng bộ bằng cách sử dụng cách nói điều kiện: “Nếu các ông ..., thì chúng tôi sẽ...”
- Đưa ra đề nghị cả gói để đạt được mục tiêu của bạn. Hãy tìm

CHƯƠNG 9

cách liên kết các vấn đề với nhau.

- Luôn luôn đánh giá những nhượng bộ của bạn theo quan điểm của đối tác. Hãy nghĩ xem những nhượng bộ của bạn có giá trị như thế nào đối với họ.
- Đừng bao giờ đưa ra một nhượng bộ mà không nghĩ đến những hậu quả lâu dài có thể xảy đến với bạn.
- Tuyên bố lý do trước, sau đó mới đưa ra nhượng bộ.
- Vững vàng với những lợi ích cơ bản, uyển chuyển với những vị thế đàm phán.

9.5.1.11. Kỹ thuật giải quyết những tình huống bế tắc trong đàm phán

Trong đàm phán, đến một giai đoạn nào đó, có thể xảy ra những tình huống bế tắc – đôi bên đều có cảm giác không thể nhượng bộ được nữa, cuộc đàm phán rơi vào trạng thái gay go, có nguy cơ tan vỡ.

□ Nguyên nhân dẫn đến tình trạng bế tắc:

- Khoảng cách giữa lợi ích mà hai bên đề ra quá lớn.
- Tranh chấp lập trường.
- Một bên dùng thế mạnh để ép buộc bên kia.
- Do không hiểu nhau.
- Năng lực của cán bộ đàm phán bị hạn chế.

□ Kỹ thuật giải quyết các tình huống bế tắc (thế găng) trong đàm phán:

Tập trung vào lợi ích chứ không tập trung vào lập trường:

Cần làm:

- Cần nhận thức được lợi ích xác định lập trường.

- Đằng sau lập trường bất đồng có thể tồn tại những lợi ích chung.
- Xác định rõ lợi ích của mình và của đối tác.
- Trao đổi về lợi ích giữa các bên.
- Gắn các lợi ích khác nhau lại với nhau.

Tạo ra các phương án để cùng đạt được mục đích:

Cần làm:

- Trước hết cần sáng tạo ra các phương án.
- Đánh giá, lựa chọn các phương án để đưa ra đàm phán.
- Thảo luận với đối tác.
- Hai bên đi đến quyết định lựa chọn phương án tối ưu.

Đưa ra những tiêu chuẩn khách quan:

Cần tuân thủ nguyên tắc:

- Hãy coi cuộc đàm phán là cuộc tìm kiếm chung những tiêu chuẩn khách quan.
- Hãy lập luận và lắng nghe những lập luận của đối tác để xem tiêu chuẩn nào là khách quan nhất, phù hợp nhất.
- Chỉ lùi bước trước nguyên tắc, chứ không lùi bước trước áp lực của đối tác.
- Áp dụng thuật nhu đạo (Jujitsu).
- Không công kích lập trường của đối tác, mà hãy tìm kiếm, phát hiện những lợi ích đằng sau nó.
- Đừng bảo vệ ý kiến của bạn, mà hãy đề nghị đối tác góp ý kiến và khuyên bạn, sau đó sẽ hỏi xem họ sẽ làm gì nếu ở vào địa vị của bạn.
- Chuyển sự công kích nhằm vào bạn thành cuộc tấn công giải quyết vấn đề.

CHƯƠNG 9

- Hãy đặt câu hỏi và giữ im lặng khi cần thiết.

Thay thế cán bộ đàm phán:

“Lâm trận đối tượng, đem trách nhiệm về phía mình quy cho cán bộ đàm phán cũ, dù có đúng là họ phải chịu trách nhiệm đó hay không, còn là vô hình bắt họ đóng vai trò con dê tế thần – sách lược đó giúp mình chủ động trở lại đàm phán, mượn được cơ nói, xóa đi thế găng trên bàn đàm phán.”

Trương Tường.

Khi thay đổi cán bộ đàm phán cần lưu ý:

- Nói cho đối tác biết nguyên nhân thay đổi.
- Không tùy tiện thay đổi người, chỉ thay thế khi cần thiết.
- Không làm mất thể diện nhân viên của mình.

Tập trung vào nhân vật chủ chốt: Trong đàm phán cần tìm ra nhân vật chủ chốt và người còn chưa đồng ý với ý kiến của bạn, cần tập trung sức lực để thuyết phục những người đó thì mới có thể đạt được kết quả.

Nắm lấy điểm yếu chủ chốt để tấn công: Trong đàm phán cần nắm được vấn đề bản chất, nắm lấy chỗ sơ hở của đối phương, tập trung tấn công vào điểm yếu của họ.

Lợi dụng mâu thuẫn: Lợi dụng mâu thuẫn trong nội bộ đối phương và đấu tranh khéo léo, đẩy trách nhiệm gỡ thế găng cho phía bên kia, từ đó có thể làm cho thế găng tiêu biến mất.

“Dưới búa lợm củi”:

“Dưới búa lợm củi cũng như đánh trận bối thủy (quay lưng xuống nước) là một sách lược nguy hiểm. Nó chỉ sử dụng khi đàm phán sa vào thế găng, có ý tuyệt đối hóa điều kiện đàm phán, đem đặt toàn bộ vấn đề lên bàn đàm phán, chứng minh rằng mình không còn con đường nào khác để thoái lui, hy vọng

đối phương có thể nhượng bộ, nếu không đành chấp nhận kết cục cuộc đàm phán tan rã.”

Trương Tường.

9.5.2. Các kỹ thuật đàm phán được áp dụng trong đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường” hay đàm phán “Thắng – Thua”

Đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường” (Positional bargaining)

Theo kiểu đàm phán này, mỗi bên đưa ra một lập trường nào đó, bảo vệ nó và nhượng bộ để đi đến thỏa thuận.

Dựa vào cách bảo vệ lập trường, sẽ có

- ❖ Đàm phán kiểu Mềm (Soft negotiation)
- ❖ Đàm phán kiểu Cứng (Hard negotiation)

Đàm phán kiểu Mềm (Soft negotiation)

Đàm phán theo kiểu Mềm còn gọi là đàm phán kiểu Hữu nghị, trong đó người đàm phán cố gắng tránh xung đột, dễ dàng chịu nhượng bộ, nhằm đạt được thỏa thuận và giữ gìn mối quan hệ giữa đôi bên. Họ đặt mục đích phải đạt được thỏa thuận lên hàng đầu, chứ không nhấn mạnh phải chiếm ưu thế. Người đàm phán theo kiểu Mềm không coi đối phương là địch thủ, mà luôn xem họ như bạn bè, thân hữu; trong đàm phán chỉ cố gắng xây dựng và gìn giữ mối quan hệ, ký cho được hợp đồng, còn hiệu quả kinh tế không được xem trọng.

Vì vậy, trong kiểu đàm phán này thường diễn ra các bước: đưa ra đề nghị, tin cậy đối tác, chịu nhượng bộ, giữ gìn mối quan hệ thân thiết, hết sức tránh đối lập, nhằm đạt cho được thỏa thuận (thậm chí có khi phải khuất phục đối phương, chấp nhận

CHƯƠNG 9

những thỏa thuận bất lợi cho mình).

Trong thực tế, nếu người đàm phán theo kiểu Mềm gặp được đối tác cùng kiểu đàm phán, thì cuộc đàm phán diễn ra rất thuận lợi, tốc độ nhanh, không khí thoải mái, khả năng ký được hợp đồng chắc chắn. Nhưng nếu người đàm phán kiểu Mềm gặp phải đối thủ cứng rắn, thì hết sức bất lợi, cuộc đàm phán diễn ra trong bầu không khí căng thẳng, người đàm phán kiểu Mềm phải lùi từ nhượng bộ này đến nhượng bộ khác, kết cục, hoặc cuộc đàm phán tan rã hoặc cố ký cho được hợp đồng nhưng hợp đồng không bình đẳng, người khuất phục phải chịu mọi thiệt thòi.

Trong cung ứng, không nên sử dụng kiểu đàm phán này, trừ trường hợp các bên đối tác đã xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp dài lâu.

Đàm phán kiểu Cứng (Hard negotiation)

Đàm phán theo kiểu Cứng là kiểu đàm phán, trong đó người đàm phán đưa ra lập trường hết sức cứng rắn rồi tìm mọi cách bảo vệ lập trường của mình, lo sao dè bẹp cho được đối phương.

Trong kiểu đàm phán này, người đàm phán cố gắng bảo vệ bằng được lập trường đưa ra, cương quyết không chịu nhượng bộ.

Trong thực tế, nếu người đàm phán theo kiểu Cứng gặp đối tác yếu, thì cuộc đàm phán diễn ra nhanh chóng, người đàm phán dùng mọi mưu kế (kể cả gian kế) áp đảo đối tác, dồn mọi bất lợi cho đối tác, giành mọi thuận lợi về mình. Sau này nếu đối tác không có khả năng thực hiện, thì hợp đồng cũng sẽ bị đổ bể. Nếu hai bên đàm phán cùng chọn đàm phán theo kiểu Cứng, thì cuộc đàm phán diễn ra căng thẳng, kéo dài, có thể đổ vỡ giữa chừng, hợp đồng không ký được, quan hệ hợp tác tan

vỡ.

Vì vậy, người đàm phán theo kiểu Cứng, nếu có thu được thắng lợi, thì chỉ là thắng lợi bề ngoài, chứ không phải thắng lợi đích thực. Còn nếu không thu được thắng lợi - không ký được hợp đồng thì còn tệ hại hơn, họ sẽ làm mất đi mối quan hệ hợp tác, mất bạn hàng, mất đối tác.

Đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường” dù theo kiểu Mềm hay kiểu Cứng, không phải là tối ưu, bởi vì kết quả đàm phán chỉ được coi là tốt khi đạt được ba tiêu chuẩn sau:

- Nếu có thể đạt được thỏa thuận thì thỏa thuận đó phải sáng suốt (thỏa thuận đáp ứng lợi ích chính đáng của cả hai bên, giải quyết các lợi ích đối kháng một cách công bằng, là thỏa thuận lâu bền và có tính đến lợi ích của cả cộng đồng).
- Kết quả đàm phán phải mang lại hiệu quả.
- Kết quả đàm phán phải cải thiện hay ít ra cũng không làm phương hại đến quan hệ giữa hai bên.

Mà đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường” lại không đáp ứng được cả ba tiêu chuẩn trên.

Tuy đàm phán theo kiểu “Mặc cả lập trường” cả “kiểu cứng” lẫn “kiểu mềm” đều có những nhược điểm nhất định, nhưng trong hoạt động cung ứng đôi khi người ta vẫn áp dụng chúng. Khi áp dụng kiểu đàm phán truyền thống này, thì cần vận dụng tốt những kỹ thuật đàm phán của nó. Viết về đàm phán theo kiểu “Thắng -- Thua” có hai quyển sách rất hay, đó là “Nhà đàm phán hoàn hảo” (*The Complete Negotiator*) của Gereld Neirenbeg và “Bạn có thể đàm phán mọi thứ” (*You can negotiate anything*) của Harp Cohen. Theo các tác giả này hai chiến thuật cần nhấn mạnh là: Giữ thế chủ động và không để mất không cái gì.

CHƯƠNG 9

9.5.2.1. Giữ thế chủ động

Người mua nên cố đừng để đánh mất thế chủ động có được kể từ khi nhận và xem xét các điều kiện của bên bán. Người xưa có lý khi nói: tấn công tốt là biện pháp phòng thủ hữu hiệu nhất. Người mua nên làm cho người bán luôn ở trong trạng thái phòng thủ khiến họ phải giải thích lập trường của mình liên tục. Chẳng hạn như nếu người bán quy chi phí nguyên vật liệu ra tiền thì người mua nên yêu cầu đại diện phía bên bán nêu rõ về lượng nguyên vật liệu sử dụng và tỷ lệ phế phẩm tương ứng với từng khâu sản xuất. Người mua càng gây phiền nhiễu và gây áp lực cho người bán chứng nào thì vị thế mặc cả của họ càng tốt chừng ấy. Nếu lập trường của người bán là có cơ sở, người mua có thể đề nghị những điều kiện trái ngược nhau. Trong cả hai tình huống người mua đều nắm quyền chủ động và nên cố gắng hết sức để duy trì được lợi thế này.

9.5.2.2. Không để mất không có gì

Để đạt được mục tiêu chiến lược, nhà đàm phán thành công đôi khi phải để người bán dụ họ đồng ý một trong số những điều kiện của bên bán. Điều này không có nghĩa là người mua phải mất không cái gì cả. Thật thế! Sau khi nhượng bộ, bên mua sẽ yêu cầu bên bán nhượng bộ lại. Nhà đàm phán giỏi là người biết: “Lùi một bước để tiến hai bước”. Như vậy, trong quá trình giao dịch, nhà đàm phán thành công sẽ nhượng bộ ít hơn so với đối với. Và cứ thế cả hai bên sẽ đạt được kết quả gần với mục tiêu ban đầu của mình. Nhượng bộ lẫn nhau mang lại lợi ích cho cả hai bên và hợp đồng được ký kết trên tinh thần thuận lợi cho đôi bên, song không phải là thuận lợi ngang nhau.

9.5.3. Các kỹ thuật áp dụng trong đàm phán theo kiểu “nguyên tắc”

Đàm phán kiểu “nguyên tắc” (Principled negotiation)

Đàm phán kiểu “Nguyên tắc” còn gọi là “Thuật đàm phán Harvard” có 4 đặc điểm:

- Con người: Tách rời con người ra khỏi vấn đề, chủ trương: đối với người - ôn hòa, đối với việc - cứng rắn.
- Lợi ích: Cần tập trung vào lợi ích của đôi bên, chứ không cố giữ lấy lập trường cá nhân, chủ trương thành thật, công khai, không dùng gian kế, không cố bám vào lập trường của mình.
- Các phương án: Cần đưa ra các phương án khác nhau để lựa chọn, thay thế.
- Tiêu chuẩn: Kết quả của sự thỏa thuận cần dựa trên những tiêu chuẩn khách quan khoa học.

(Four basic points of principled negotiation:

- ***People:*** *Separate the people from the problem.*
- ***Interests:*** *Focus on interests, not positions.*
- ***Options:*** *Generate a variety of possibilities before deciding what to do.*
- ***Criteria:*** *Insist that the result be based on some objective standard).*

Đàm phán theo kiểu “nguyên tắc” được trình bày rõ ràng, dễ hiểu và đầy sức thuyết phục trong cuốn “Để đạt được thỏa thuận” (*Getting to Yes*) của Roger Fisher và William Ury. Các nguyên tắc chủ yếu của kiểu đàm phán này có thể được tóm lược như sau:

- ***Tách rời con người ra khỏi vấn đề.*** Cần nhớ rằng: Nhà

CHƯƠNG 9

đàm phán không phải đang làm việc với một đối tác trừu tượng mà là với con người. Nếu được, nhà đàm phán nên làm quen với đại diện bên phía đối tác trước khi vòng đàm phán bắt đầu. Các nhà đàm phán người Mỹ có khuynh hướng thường nóng vội lao ngay vào đàm phán mà không cần tìm hiểu người đại diện bên phía người bán. Thật ra, chúng ta có rất nhiều điều cần tìm hiểu về những người thuộc các nền văn hóa khác. Phần lớn các nhà đàm phán thường bỏ thời gian làm quen với những người mà họ phải cùng đàm phán trước khi bước vào giai đoạn đàm phán chính thức. Những nhà đàm phán luôn tìm cách gặp gỡ những đại diện phía bên kia một cách thân tình. Nếu có thể, họ sẽ đến sớm hơn giờ đàm phán và nán lại lâu hơn sau khi kết thúc.

Những nhà đàm phán thành công chia việc đàm phán thành hai phần: vấn đề con người và vấn đề kỹ thuật (chẳng hạn như thời hạn, giá cả, chất lượng...).

Đối với vấn đề con người, đòi hỏi nhà đàm phán phải biết được phía đối tác từ đâu tới. Để đàm phán hiệu quả, những nhà đàm phán cung ứng phải “đi guốc trong bụng” các đại diện của phía bên bán. Nhà đàm phán thành công phải luôn hỏi lại phía đối tác để trắc nghiệm xem mình đã thực sự hiểu hay chưa. Họ cũng thường xuyên yêu cầu phía người bán nhắc lại bằng chính từ ngữ của mình về những gì bên phía người mua đã nói.

Những vấn đề tình cảm cũng góp phần quan trọng trong thành công của các cuộc đàm phán. Các nhà đàm phán luôn biết đối xử một cách ôn hòa, nhã nhặn, tôn trọng đối tác, sẽ thu phục được cảm tình của đối tác và khả năng thành công trong đàm phán rất cao. Nếu đôi bên đều theo nguyên tắc “Trọng lẫn kính chung” thì bầu không khí đàm phán sẽ rất lý tưởng.

Những cuộc đàm phán mang tính xây dựng, là cơ sở cho mối quan hệ lâu dài đôi bên cùng có lợi, xuất hiện khi cả hai bên cùng hướng tới thỏa thuận chung, nếu thỏa thuận này không đạt được thì cả hai bên đều mong muốn rút lui trong không khí hòa dịu.

- ***Tập trung vào lợi ích của đôi bên.*** Trong suốt quá trình tìm hiểu thực tế, gặp gỡ nhau, những nhà đàm phán chuyên nghiệp tìm hiểu mục tiêu của đối tác và tạo điều kiện cho đối tác khám phá mục tiêu của mình. Trong suốt giai đoạn thứ 3 (giai đoạn thu hẹp khác biệt) việc các nhà đàm phán phải làm dung hòa được quyền lợi của cả hai chứ không phải cứ khẳng khẳng trên lập trường của mình. Bởi lẽ cả người mua và người bán đều có nhiều mục tiêu, do đó hai bên cần chỉ ra hết mục tiêu của mình và cùng phát triển một dự án thỏa mãn đa số các mục tiêu ấy. Việc này làm tăng tính sáng tạo và cho phép tăng lợi ích ở cả hai phía.

- ***Đưa ra các phương án khác nhau để lựa chọn, thay thế.*** Nguyên tắc thứ ba của Fisher và Ury đòi hỏi khả năng sáng tạo để có thể nghĩ ra nhiều phương án khác nhau. Đôi bên kết hợp với nhau để đưa ra những giải pháp mang tính sáng tạo, đem lại lợi ích cho cả hai. Hai nguyên tắc hàng đầu là: (1) hình thành thật nhiều phương án, (2) phát triển phương án... Rất nhiều phương án sáng tạo đòi hỏi phải có thời gian hay các điều kiện phức tạp. Nhà đàm phán chỉ lựa chọn trong một hay hai phương án thật sự hiệu quả sau khi đã chọn lọc kỹ.

- ***Sử dụng tiêu chuẩn khách quan.*** Một khi mối quan hệ hợp tác lâu dài là mục tiêu của cả hai bên thì việc sử dụng tiêu chuẩn khách quan sẽ tránh được việc đàm phán duy ý chí và khả năng mối quan hệ bị đổ vỡ. Ví dụ nếu giá cả là vấn đề cần

CHƯƠNG 9

đàm phán thì tiêu chuẩn khách quan có thể sẽ gồm có: chi phí hợp lý cộng với một khoản lợi nhuận hợp lý; và chi phí được xác định bởi loại chi phí, phương pháp định giá dựa trên giá cả thị trường và mức giá ta muốn đạt tới. Đã chỉ ra 4 tiêu chuẩn khách quan như trên, ta chỉ việc thảo luận xem nên áp dụng loại nào hay kết hợp loại nào với loại nào.

Cần lưu ý rằng: Tuy đàm phán theo kiểu “nguyên tắc” – kiểu “Thắng – Thắng” mang lại lợi ích cho cả đôi bên, nhưng ***lợi ích không được chia đều cho hai bên***. Ở một số nhà cung ứng vẫn còn tồn tại ý nghĩ sai lầm là cuộc đàm phán thành công phải mang lại cho hai bên những lợi ích ngang bằng nhau. Dù cả hai bên đều có lợi song lợi do hợp đồng mang lại ít khi được chia theo tỷ lệ 50 – 50. Thông thường thì tỷ lệ này là 60-70% cho nhà đàm phán khôn khéo hơn và 30-40% còn lại cho phía bên kia.

Kinh nghiệm của các nước cho thấy: sử dụng đàm phán theo kiểu nguyên tắc” có khả năng đem đến hợp đồng thuận lợi cho cả hai bên đồng thời duy trì được mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa các bên. Nhiều ***liên minh cung ứng chiến lược*** đã được xây dựng dựa trên các mối quan hệ này (*xem chi tiết trong Đàm phán trong Kinh doanh Quốc tế, 2010, cùng tác giả*).

9.6. Một nhà đàm phán giỏi

Có nhiều công trình nghiên cứu đưa ra các tiêu chuẩn khác nhau của nhà đàm phán giỏi. Dưới đây xin giới thiệu một số tiêu chuẩn. Trong số đó:

Theo Pierce Casse, nhà đàm phán giỏi là người:

1. Có khả năng nhìn thế giới như người khác nhìn và hiểu hành vi của người khác từ quan điểm của họ.

2. Có khả năng diễn đạt ý kiến để người cùng đàm phán hiểu được chính xác ý mình.
3. Có khả năng chứng tỏ các thuận lợi của kiến nghị đưa ra, để thuyết phục đối tác trong đàm phán vui lòng thay đổi quan điểm của họ.
4. Có khả năng chịu đựng sự căng thẳng và đối mặt trong những hoàn cảnh rắc rối, các đòi hỏi không dự đoán được trong đàm phán.
5. Nhạy cảm với nền văn hóa của người khác và biết điều chỉnh đề nghị của mình cho phù hợp với giới hạn và sức ép hiện tại.

Còn Ikle lại định nghĩa một nhà đàm phán giỏi là người có “đầu óc nhanh nhạy nhưng lại có lòng kiên nhẫn vô hạn, là người biết che dấu những cảm xúc của mình mà không là kẻ dối lừa, là người truyền cho mọi người cảm giác đáng tin cậy mà không tin cậy vào người khác, là người nhã nhặn nhưng quyết đoán, hấp dẫn người khác mà không bị quyến rũ bởi sự hấp dẫn của họ, và... là người sở hữu hàng đồng tiền cùng một người vợ đẹp trong khi vẫn thờ ơ với mọi cám dỗ của giàu sang và phụ nữ”.

Theo Donald W. Dobler và David N. Burt nhà đàm phán cung ứng giỏi là “người tài giỏi, có nhiều kinh nghiệm trong kinh doanh, có kiến thức uyên bác về quản trị cung ứng, kế toán, kinh tế học, luật kinh doanh, phân tích định lượng, biết đối nhân xử thế... Họ thông thạo về kỹ thuật đàm phán và am tường về các loại máy móc, thiết bị vật tư, nguyên vật liệu mà công ty cần mua. Họ có khả năng tập hợp các thành viên trong đoàn đàm phán, có thể chủ trì các cuộc hội thảo một cách thành công mỹ mãn. Ngoài những kiến thức được đào tạo và

CHƯƠNG 9

kinh nghiệm tích lũy, các nhà đàm phán thành đạt còn có đầu óc thông minh, nhạy bén, khả năng nhận xét nhanh chính xác. Nhờ vậy, họ có thể đánh giá đúng tầm quan trọng của mỗi nhân tố ảnh hưởng đến quá trình đàm phán. Họ có tầm nhìn chiến lược toàn công ty, chứ không chỉ bó hẹp, cục bộ ở bộ phận cung ứng”.

Còn Michael T.Bosworth cho rằng, nhà đàm phán mua hàng/cung ứng thông minh là người:

Người mua thông minh không bao giờ mua hàng từ một nguồn. Những người mua thông minh so sánh các sản phẩm và dịch vụ, các đặc điểm, lợi thế và lợi ích, chính sách bảo hành... Trên hết, họ còn so sánh về giá giữa các sản phẩm. Đặc biệt khi việc đánh giá trở nên phức tạp, người mua thông minh sẽ cân nhắc ít nhất ba nhà cung cấp.

Người mua thông minh chỉ định một nhà tài trợ cho mỗi phương án thay thế. Người mua thông minh sẽ chỉ định một nhà tài trợ cho mỗi nhà cung cấp. Vai trò được chỉ định của “nhà tài trợ” là phải khiến nhà cung cấp mà người mua chỉ định luôn tham gia tích cực xuyên suốt quá trình đánh giá.

Người mua thông minh sẽ không để bạn biết rằng bạn chiến thắng. Vì sao ư? Bởi nếu làm thế, họ sẽ phải trả đúng mức giá bạn yêu cầu. Và việc trả đúng giá đó đồng nghĩa với việc người mua thất bại. Khi nào hai hoặc ba nhà cung cấp vẫn còn “hăm he” nhau, thì khả năng người mua phải trả đúng mức giá người bán yêu cầu là rất ít, thậm chí bằng 0.

Người mua thông minh sẽ không để bạn biết rằng bạn sẽ thất bại. Khi biết được tất cả đều vô nghĩa, người bán sẽ bỏ đi. Khi đó, người mua không thể dùng số lượng đông người bán để đàm phán giá với người bán mà họ ưa thích.

Người mua thông minh sẽ đàm phán giá theo trình tự ưu tiên ngược lại. Trước tiên người mua sẽ tìm đến người bán họ ít ưa thích nhất, tìm hiểu về giá và sử dụng mức giá đó để đàm phán với những người bán khác. Chiến thuật này chỉ dừng lại khi người mua thỏa thuận được mức giá mong muốn với người bán ưa thích nhất của họ.

Người mua thông minh sẽ bỏ rơi bạn ít nhất một lần. Bất cứ người mua nào được học về Nghệ thuật Đàm phán đều biết cách bỏ đi ít nhất một lần để biết được người bán đó muốn thực hiện giao dịch đến mức nào.

Người mua thông minh nhận biết được giới hạn cuối cùng của người bán. Khi biết được giới hạn cuối cùng của người bán, người mua luôn chờ đến giai đoạn kịch tính nhất bởi họ biết đó là thời điểm họ có thể đạt được mức giá thấp nhất.

Để trở thành nhà đàm phán giỏi phải kiên trì rèn luyện, không ngừng phấn đấu, theo Roger Fisher và William Ury: ***“In many ways, negotiation is like athletic: Some people have more natural talent, and like the best athletics, they may gain the most from preparation, practice, and coaching. Yet those with less natural talent have more need for preparation, practice, and feedback, and much to gain by it. Whichever you are, there is much to learn, and hard work will pay off. It is up to you.”***

CHƯƠNG 9

Kết luận:

Đàm phán đóng vai trò rất quan trọng trong cuộc sống, nói chung, và trong hoạt động cung ứng, nói riêng. Đàm phán là một khoa học, đồng thời là nghệ thuật. Có nhiều kiểu đàm phán khác nhau. Mỗi kiểu có những ưu, nhược điểm riêng; Trong đó, đàm phán theo kiểu “nguyên tắc” có nhiều ưu điểm và ngày càng được áp dụng rộng rãi.

Đàm phán là một quá trình bao gồm nhiều giai đoạn: giai đoạn chuẩn bị, giai đoạn tiếp xúc, giai đoạn đàm phán, giai đoạn kết thúc - ký kết hợp đồng và giai đoạn rút kinh nghiệm. Mỗi giai đoạn đều có vị trí và tầm quan trọng riêng. Muốn đàm phán thành công cần chuẩn bị kỹ càng và vận dụng linh hoạt, nhuần nhuyễn những kỹ thuật thích hợp trong từng giai đoạn đàm phán.

Để đàm phán thành công thì cần có các nhà đàm phán giỏi. Muốn trở thành nhà đàm phán giỏi, phải không ngừng học tập, rèn luyện, nắm vững các kỹ thuật đàm phán, vận dụng một cách sáng tạo trong từng trường hợp cụ thể.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Đàm phán và vai trò của đàm phán trong hoạt động cung ứng?
2. Bàn về các mục tiêu đàm phán hợp đồng cung ứng?
3. Vai trò của người mua hàng/bộ phận cung ứng trong đàm phán hợp đồng cung ứng?
4. Thảo luận về quá trình đàm phán hợp đồng cung ứng?
5. Thảo luận về các kỹ thuật đàm phán?
6. Bàn về các tiêu chuẩn của một nhà đàm phán giỏi?

Chương 10

DỰ TRỮ

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Khái niệm dự trữ.**
- 2. Phân loại dự trữ.**
- 3. Chi phí dự trữ.**
- 4. Các mô hình quản trị dự trữ.**

10.1. Khái niệm dự trữ

Hàng dự trữ thường chiếm tỷ trọng lớn trong tài sản của doanh nghiệp (thông thường chiếm từ 40 đến 50%). Do đó, việc quản lý, kiểm soát tốt hàng dự trữ có ý nghĩa cực kỳ quan trọng, nó góp phần đảm bảo cho quá trình sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng, đồng thời đạt hiệu quả cao.

Quản trị dự trữ là một bộ phận quan trọng của quản trị cung ứng. Bản thân vấn đề quản trị dự trữ chứa đựng hai mặt đối lập nhau. Nếu dự trữ nguyên vật liệu, sản phẩm, hàng hóa... không đủ về số lượng, chủng loại hoặc không đạt yêu cầu về chất lượng, thì hoạt động kinh doanh, hoạt động cung ứng không thể diễn ra liên tục, nhịp nhàng và tất nhiên không hiệu quả; Còn ngược lại, nếu dự trữ quá nhiều, sẽ dẫn đến hiện tượng hàng hóa bị ứ đọng, vòng quay của vốn chậm, chi phí cho hoạt động kinh doanh, hoạt động cung ứng tăng và cũng làm cho hoạt động không hiệu quả. Vậy dự trữ là gì?

Theo nghĩa rộng, để đảm bảo cho quá trình tái sản xuất xã hội diễn ra liên tục, nhịp nhàng thì ở mỗi giai đoạn của quá trình vận động từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng (tức từ điểm đầu tiên đến điểm cuối cùng của chuỗi cung ứng) cần phải tích lũy lại một lượng nhất định nguyên vật liệu, bán thành phẩm, sản phẩm, hàng hóa... Sự tích lũy, ngưng đọng nguyên vật liệu, sản phẩm, hàng hóa ở các giai đoạn vận động của quá trình cung ứng như vậy được gọi là dự trữ.

Hàng dự trữ bao gồm nguyên vật liệu, bán thành phẩm, dụng cụ, phụ tùng, thành phẩm dự trữ... Tùy theo các loại hình doanh nghiệp mà các dạng hàng dự trữ và nội dung hoạch định, kiểm soát hàng dự trữ cũng khác nhau.

Đối với các doanh nghiệp làm dịch vụ, sản phẩm là vô hình, như: lời khuyên của công ty tư vấn, sự giải trí của người tiêu dùng thông qua các hoạt động giải trí... thì hàng dự trữ chủ yếu là các dụng cụ, phụ tùng và phương tiện vật chất – kỹ thuật dùng vào hoạt động của họ. Đối với lĩnh vực này, nguyên vật liệu, sản phẩm dự trữ có tính chất tiềm tàng và có thể nằm trong kiến thức tích tụ, tích lũy trong năng lực và kiến thức của nhân viên làm những công việc đó.

Đối với lĩnh vực thương mại, doanh nghiệp mua bán kiếm lời, hàng dự trữ của họ chủ yếu là hàng mua về và hàng chuẩn bị chuyển đến tay người tiêu dùng. Trong lĩnh vực này, doanh nghiệp hầu như không có dự trữ là bán thành phẩm trên dây chuyền như trong lĩnh vực sản xuất.

Đối với lĩnh vực sản xuất, sản phẩm phải trải qua một quá trình chế biến để biến đầu vào là nguyên vật liệu thành sản phẩm ở đầu ra nên hàng dự trữ bao gồm hầu hết các loại từ nguyên vật liệu, đến bán thành phẩm trên dây chuyền và thành phẩm cuối cùng trước khi đến tay người tiêu dùng.

Còn theo quan điểm thực tế trong hoạt động cung ứng thì dự trữ là sự đầu tư vốn lớn, tốn kém, nhưng cần thiết và có mối quan hệ mật thiết với mức độ dịch vụ khách hàng. Vì vậy cần phải tính toán cho được mức dự trữ tối ưu.

Nguyên nhân của việc hình thành dự trữ:

- Do sự phân công lao động xã hội, chuyên môn hóa sản xuất;
- Do sản xuất, vận tải... phải đạt đến một quy mô nhất định thì mới mang lại hiệu quả;
- Để cân bằng cung – cầu đối với những mặt hàng có tính thời vụ;
- Để đề phòng rủi ro;

CHƯƠNG 10

- Là phương tiện để phục vụ nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất;
- Dự trữ để đầu cơ;
- Do hàng không bán được;

Dự trữ là phương tiện giúp thực hiện quá trình cung ứng một cách thông suốt.

10.2. Phân loại dự trữ

Dự trữ gồm nhiều loại và có thể phân theo nhiều tiêu thức khác nhau. Một số tiêu thức chủ yếu để phân loại dự trữ trong hoạt động cung ứng:

- Phân loại theo vị trí của hàng hóa trong chuỗi cung ứng;
- Phân loại theo nguyên nhân hình thành dự trữ;
- Phân loại theo công dụng của dự trữ;
- Phân loại theo giới hạn của dự trữ;
- Phân loại theo thời hạn dự trữ;
- Phân loại theo kỹ thuật phân tích ABC.

10.2.1. Phân loại theo vị trí của hàng hóa trong chuỗi cung ứng

Cung ứng là một chuỗi các hoạt động liên tục, có liên quan mật thiết với nhau, tác động qua lại lẫn nhau, được thực hiện một cách khoa học và có hệ thống, nhằm chu chuyển hàng hóa, dịch vụ... và những thông tin có liên quan, từ điểm đầu đến điểm cuối cùng của chuỗi cung ứng với mục tiêu thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng một cách tốt nhất. Để đảm bảo cho quá trình cung ứng diễn ra liên tục thì dự trữ sẽ tồn tại trên suốt dây chuyền cung ứng, ở tất cả các khâu:

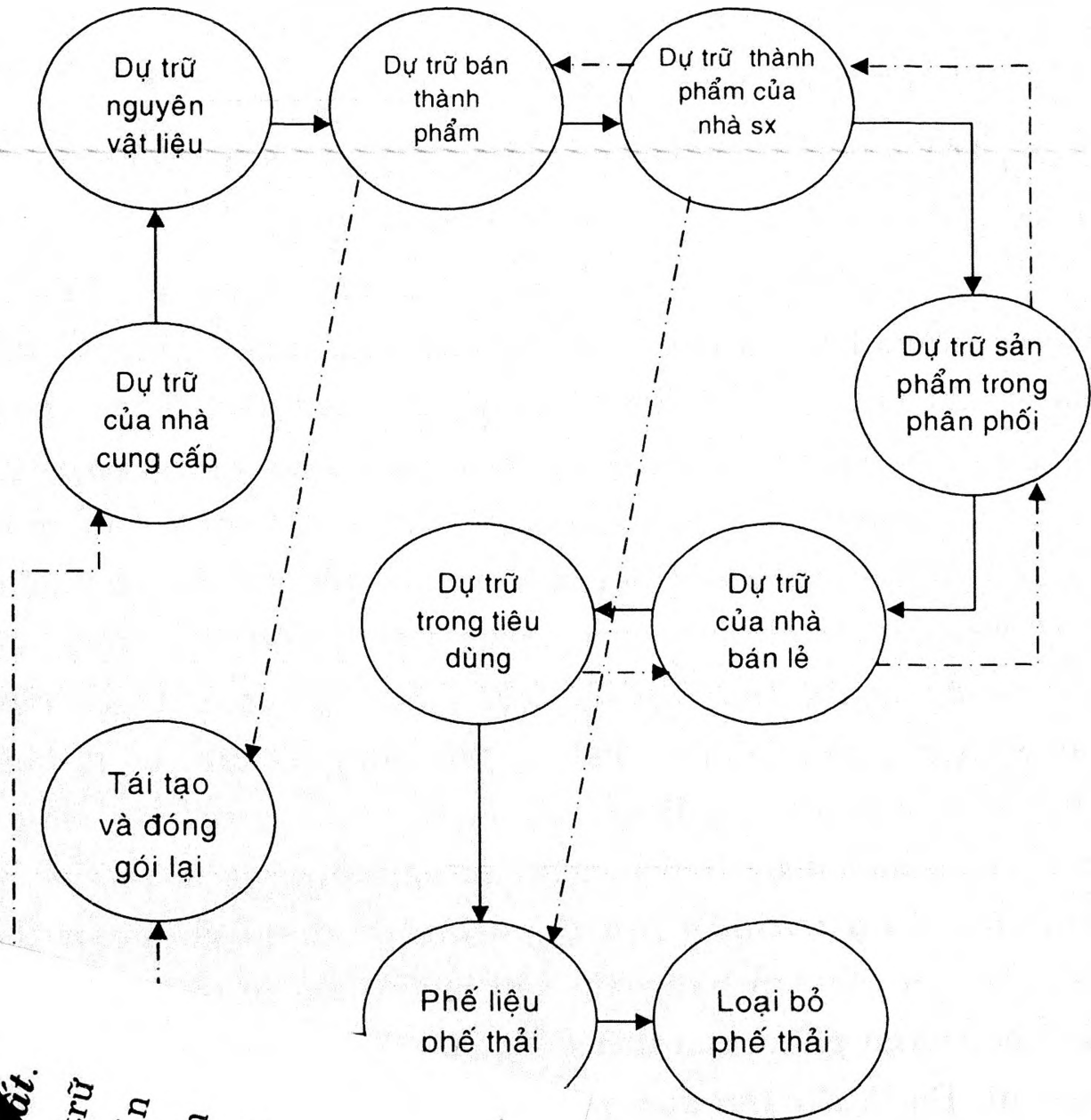
- Nhà cung cấp – Thu mua.
- Thu mua – Sản xuất.
- Sản xuất – Marketing.
- Marketing – Phân phối.
- Phân phối – Trung gian.
- Trung gian – Người tiêu dùng.

(Xem hình 10.1)

Hình 10.1 cho thấy, để thực hiện quá trình cung ứng liên tục cần có nhiều loại dự trữ. Trước tiên là nhà cung cấp muốn đảm bảo có đủ nguyên vật liệu để cung ứng theo đơn đặt hàng của người sản xuất thì cần có **dự trữ của nhà cung cấp**. Khi nguyên vật liệu được giao cho người sản xuất, sau khi kiểm tra và làm các thủ tục cần thiết sẽ được nhập kho – dự trữ để đảm bảo cho quá trình sản xuất được tiến hành liên tục, nhịp nhàng, đó là **dự trữ nguyên vật liệu**. Trong suốt quá trình sản xuất, nguyên vật liệu dưới sự tác động của các yếu tố khác, như: máy móc, sức lao động... dần biến thành sản phẩm. Để quá trình sản xuất được liên tục, thì trong mỗi công đoạn của quá trình lại có **dự trữ bán thành phẩm**. Để có đủ sản phẩm theo yêu cầu của các đơn hàng, thì sản phẩm làm ra sẽ được dự trữ tại kho thành phẩm của nhà máy, chờ đến khi đủ số lượng mới xuất đi. Đó là **dự trữ sản phẩm tại kho của nhà sản xuất**. Trong quá trình lưu thông, phân phối hàng hóa sẽ được dự trữ tại các trung tâm phân phối khu vực, tại kho của các nhà bán buôn... – **Dự trữ sản phẩm trong phân phối**. Khi hàng hóa đến tay các nhà bán lẻ, để đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng mọi lúc, nhà bán lẻ sẽ tổ chức dự trữ hàng hóa tại cửa hàng, – **Dự trữ của nhà bán lẻ**, và cuối cùng là người tiêu dùng.

CHƯƠNG 10

Hình 10.1 Các loại dự trữ phân theo vị trí trên
dây chuyền cung ứng

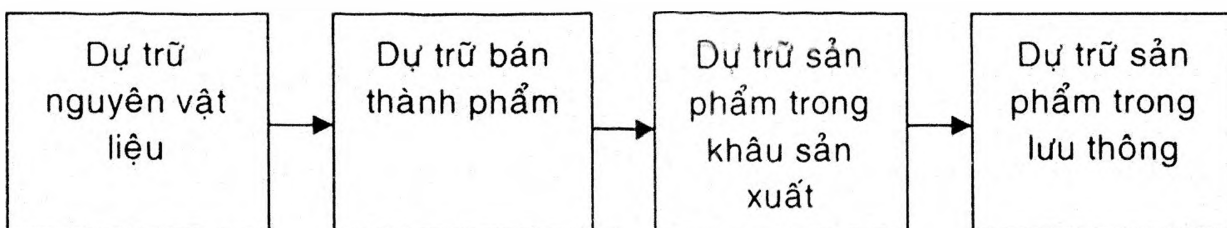


tay người tiêu dùng, họ sẽ tổ chức dự trữ để đáp ứng nhu cầu cá nhân, – ***Dự trữ của người tiêu dùng.***

Theo chiều thuận, quá trình cung ứng sẽ đi từ người cung cấp nguyên vật liệu cho đến người tiêu thụ sản phẩm cuối cùng, ở mỗi khâu của quá trình đều tổ chức dự trữ để Theo chiều thuận, quá trình cung ứng sẽ đi từ người cung cấp nguyên vật liệu cho đến người tiêu thụ sản phẩm cuối cùng, ở mỗi khâu của quá trình đều tổ chức dự trữ để đảm bảo cho quá trình liên tục và hiệu quả. Thực tế cho thấy, ở mỗi khâu trong quá trình logistics có thể xuất hiện những sản phẩm không đạt yêu cầu cần phải hoàn trả lại, những sản phẩm hư hỏng, khiếm khuyết, đòi hỏi phải tái chế, bao bì dán nhãn lại. Từ đó dẫn đến nhu cầu phải tổ chức quá trình logistics ngược (reverse logistics) và ở mỗi khâu cũng sẽ hình thành dự trữ.

Trong các loại dự trữ ở hình 10.1, có 4 loại dự trữ chủ yếu (Xem hình 10.2).

Hình 10.2 **Các loại dự trữ chủ yếu phân theo vị trí trong hệ thống logistics**



Theo vị trí trong hệ thống cung ứng người ta còn có thể chia dự trữ làm hai loại: Dự trữ trong kho và dự trữ trên đường vận chuyển.

- Dự trữ trong kho, bao gồm dự trữ trong kho nguyên vật liệu, phụ tùng... (gọi chung là kho vật tư); Dự trữ trong các kho bán

CHƯƠNG 10

thành phẩm của các tổ, đội, phân xưởng sản xuất; Dự trữ trong kho thành phẩm của nhà sản xuất; Dự trữ trong các kho của trung tâm phân phối, kho của các nhà bán buôn, bán lẻ... Lượng dự trữ này để đảm bảo cho sản xuất được liên tục và thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng.

- Dự trữ hàng hóa trên đường vận chuyển: là dự trữ hàng hóa đang trong quá trình vận động từ điểm đầu đến điểm cuối dây chuyền cung ứng. Thường thời gian vận chuyển trên đường vận chuyển bao gồm: Thời gian hàng hóa được chuyên chở trên các phương tiện vận tải, thời gian bốc dỡ, chuyển tải, thời gian hàng được bảo quản, lưu trữ tại kho bãi của các đơn vị vận tải.

10.2.2. Phân loại theo nguyên nhân hình thành dự trữ

Theo nguyên nhân hình thành dự trữ thì có các loại dự trữ sau:

- Dự trữ định kỳ;
- Dự trữ trong quá trình vận chuyển;
- Dự trữ đóng vai trò hàng bổ sung để đảm bảo quá trình logistics diễn ra hiệu quả;
- Dự trữ để đầu cơ;
- Dự trữ theo mùa vụ;
- Dự trữ do hàng không bán được;

+ **Dự trữ định kỳ:** là dự trữ để đảm bảo cho việc bán hàng/sản xuất hàng hóa được tiến hành liên tục giữa hai kỳ đặt hàng/mua hàng liên tiếp.

Dự trữ định kỳ được xác định bằng công thức:

$$D_{dk} = m \times t$$

Trong đó:

D_{dk} : dự trữ định kỳ/thường xuyên.

- m: mức bán/sử dụng hàng hóa bình quân 1 ngày đêm.
t: thời gian thực hiện việc mua hàng /chu trình đặt hàng.

Như vậy, dự trữ định kỳ phụ thuộc vào mức cầu hàng hóa và độ dài của chu trình đặt hàng. Khi những yếu tố này thay đổi thì dự trữ định kỳ sẽ thay đổi theo.

Ví dụ: Một công ty có mức bán một loại sản phẩm là 20 đơn vị một ngày, thời gian để công ty được cung cấp loại sản phẩm đó là 10 ngày một lần. Khi đó dự trữ định kỳ sẽ là: 200 đơn vị và đây cũng chính bằng số lượng sản phẩm trong một đơn hàng. Giả sử lượng cầu không đổi, vẫn là 20 đơn vị một ngày, nhưng thời gian cung cấp và số lượng sản phẩm trong một đơn hàng thay đổi thì dự trữ định kỳ cũng thay đổi theo. (*Xem hình 10.3*).

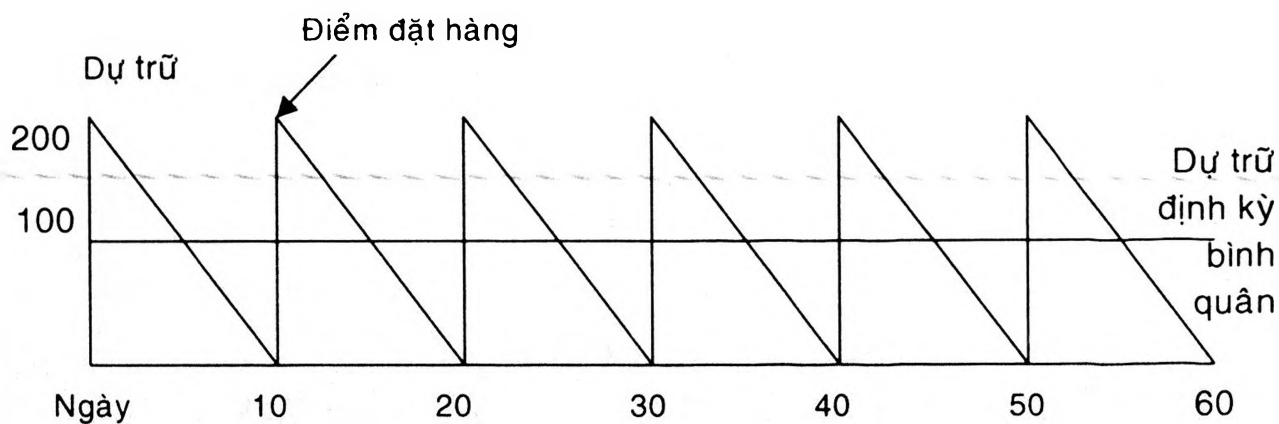
Nếu thời gian cung cấp tăng lên 20 ngày thì số lượng sản phẩm trong một đơn hàng là 400 đơn vị; Và khi thời gian cung cấp lên đến 30 ngày, thì số lượng một đơn hàng tương ứng sẽ tăng lên đến 600. Ở đây ta cũng làm quen với khái niệm dự trữ định kỳ bình quân bằng một nửa số lượng hàng hóa trong một đơn đặt hàng, bằng 100, 200 hay 300 đơn vị hàng hoá tương ứng với 3 trường hợp trên (*Xem hình 10.3*).

CHƯƠNG 10

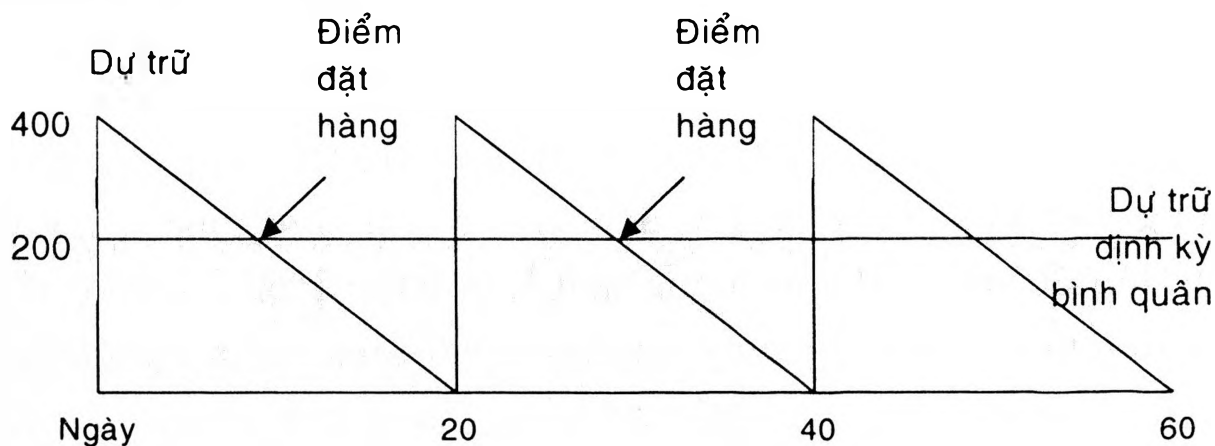
Hình 10.3.

Dự trữ định kỳ

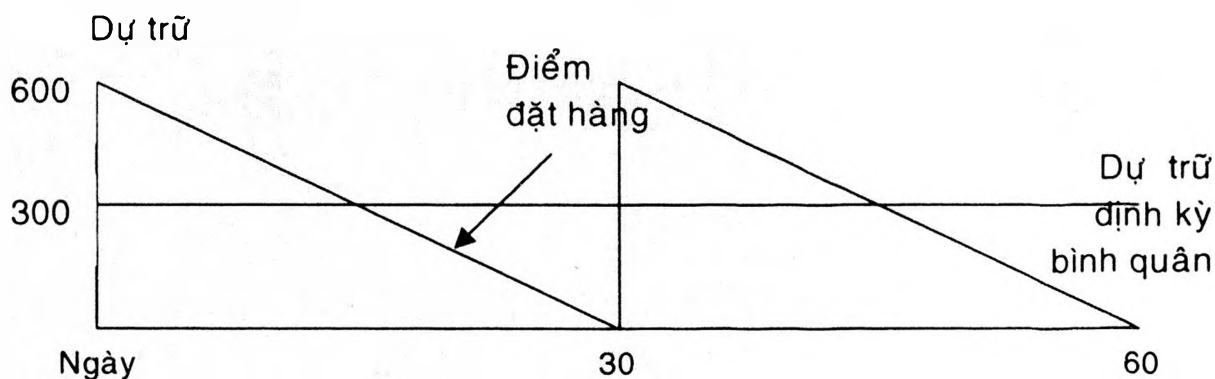
a/ Đơn hàng 200 đv



b/ Đơn hàng 400 đv



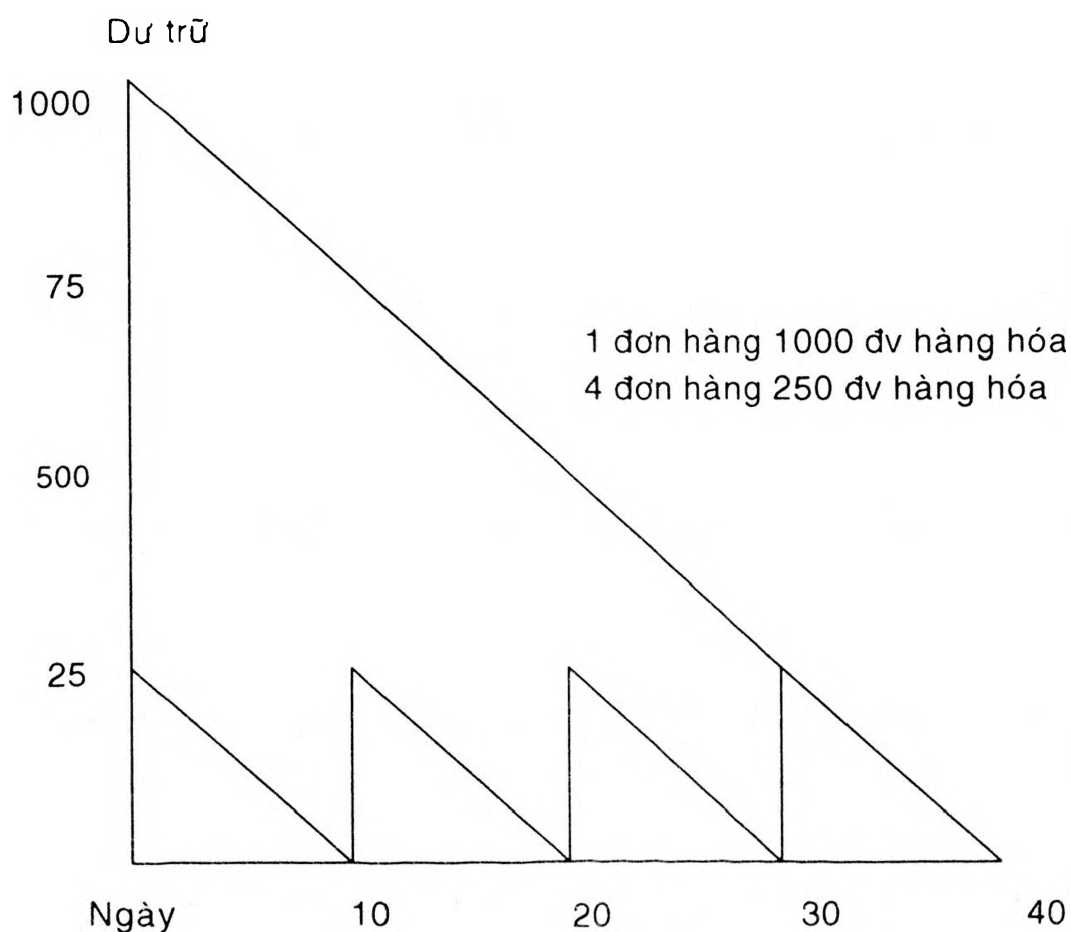
c/ Đơn hàng 600 đv.



Từ những điều trình bày ở trên cho thấy: để đáp ứng một lượng cầu cố định, thì chu trình đặt hàng càng dài đòi hỏi số lượng

hàng hóa trong một đơn hàng càng lớn; Nói cách khác quy mô đơn hàng tỷ lệ nghịch với tần suất đặt hàng; Từ đó, mức dự trữ định kỳ bình quân cũng tỷ lệ nghịch với tần suất đặt hàng. (Xem hình 10.4)

Hình 10.4 **Quan hệ giữa tần suất đặt hàng và mức đặt hàng – dự trữ**



Hình 10.4 cho thấy: nếu mức cầu hàng hóa 1 ngày đêm là 25 đơn vị, để đáp ứng nhu cầu trong 40 ngày cần 1000 đơn vị hàng hóa; Nếu 40 ngày mới đặt hàng một lần, thì số lượng hàng đặt phải là 1000 đơn vị/1 đơn hàng và trong suốt 40 ngày chỉ cần đặt hàng một lần mà thôi. Còn nếu 10 ngày đặt hàng một lần

CHƯƠNG 10

thì cần đặt hàng 4 lần, nhưng quy mô của mỗi đơn hàng chỉ có 250 đơn vị hàng hóa.

+ Dự trữ trong quá trình vận tải:

Dự trữ hàng hóa trên đường đi được xem là một bộ phận trong dự trữ định kỳ, nó bao gồm: dự trữ hàng hóa được chuyển chở trên các phương tiện vận tải, trong quá trình xếp dỡ, chuyển tải, lưu kho tại các đơn vị vận tải.

+ Dự trữ bổ sung:

Dự trữ định kỳ chỉ có thể đảm bảo cho quá trình sản xuất, tiêu thụ được liên tục khi lượng cầu (m) và thời gian cung ứng/chu trình đặt hàng (t) không đổi. Một khi m hoặc t hoặc cả hai yếu tố này thay đổi, dự trữ định kỳ không thể đảm bảo cho quá trình diễn ra liên tục, mà cần có dự trữ bổ sung. Các ví dụ được mô tả trên hình 10.5 sẽ cho thấy rõ điều đó.

Giả định:

Mức cầu (m) là 20 đơn vị hàng hóa một ngày, thời gian cung ứng (t) là 10 ngày; Dự trữ định kỳ bình quân là 100 đơn vị, đảm bảo cho quá trình sản xuất/tiêu thụ được liên tục một khi m và t không đổi. Hình 10.5 cho thấy: khi m , t thay đổi thì cần có dự trữ bổ sung, và mức dự trữ bổ sung trong mỗi trường hợp như sau:

- Trường hợp 1:

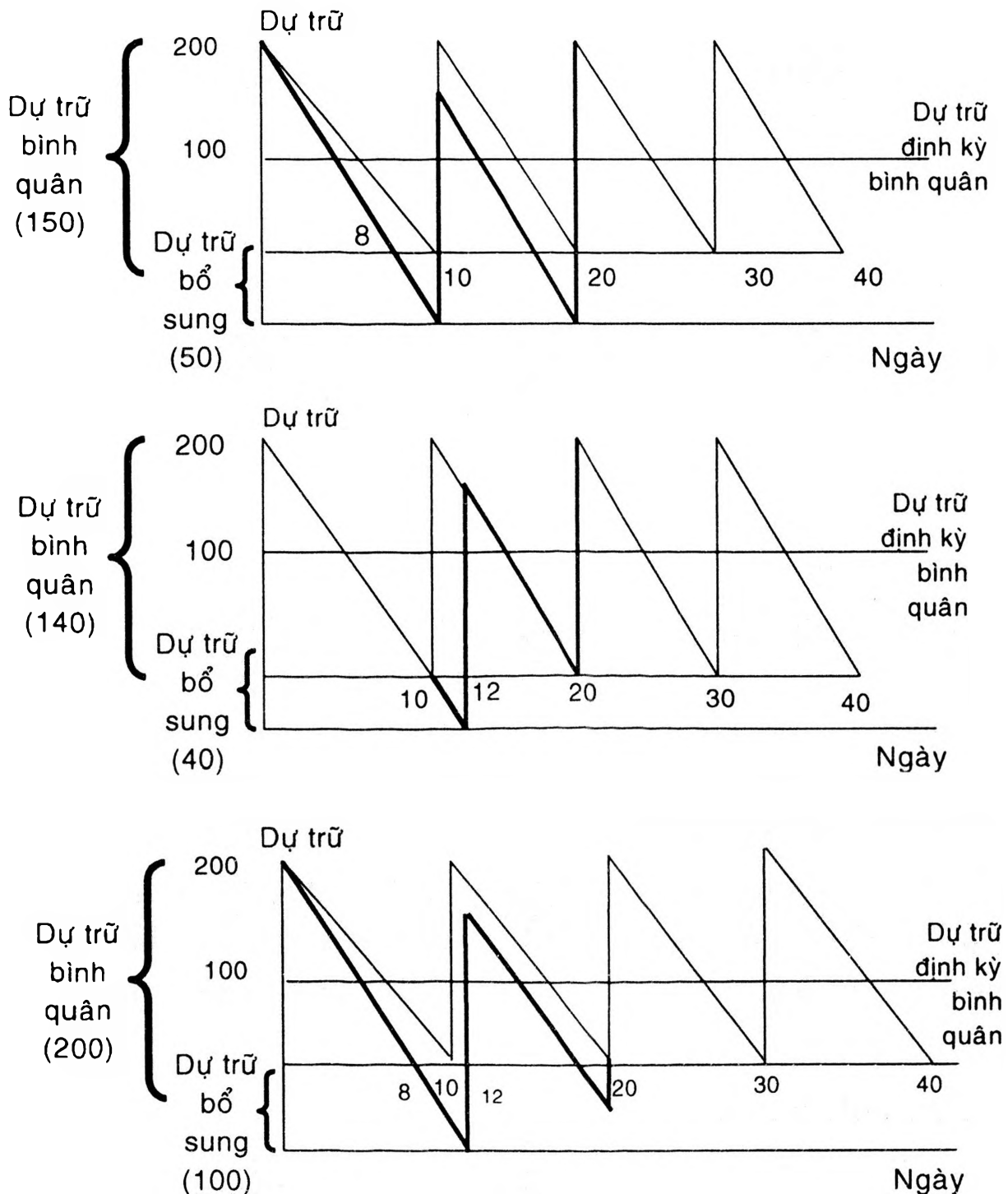
Khi m thay đổi, mức cầu thực sự là 25 đơn vị hàng hóa mỗi ngày, chứ không phải là 20 đơn vị như dự tính ban đầu, còn t vẫn giữ nguyên là 10 ngày. Và như thế lượng hàng dự trữ định kỳ chỉ có thể đảm bảo được 8 ngày ($\frac{200}{25}$), 2 ngày cuối chu kỳ sẽ

không có hàng để sản xuất. Để giải quyết tình trạng này thì cần có một lượng dự trữ bổ sung. Nếu dự tính mức cầu hàng

ngày có thể tăng giảm 5 đơn vị sản phẩm, thì mức dự trữ bổ sung sẽ là 50 đơn vị sản phẩm và dự trữ trung bình sẽ là 150 đơn vị sản phẩm.

Hình 10.5

Dự trữ bổ sung



CHƯƠNG 10

- Trường hợp 2:

Nếu m không đổi, nhưng t thay đổi thì cũng cần có dự trữ bổ sung. Cụ thể nếu t tăng 2 ngày, thì trong 2 ngày 11, 12 công ty sẽ không có hàng để sản xuất/bán, nếu như không có dự trữ bổ sung. Trong trường hợp công ty dự tính t có thể dao động khoảng 2 ngày, thì dự trữ bổ sung sẽ là 40 đơn vị sản phẩm. Mức dự trữ bình quân là:

$$100 + 40 = 140 \text{ đơn vị sản phẩm.}$$

- Trường hợp 3:

Cả m và t đều thay đổi. Giả sử $m = 25$ đơn vị sản phẩm và $t = 12$ ngày, thì mức đặt hàng trước đây chỉ đủ đáp ứng đến hết ngày thứ 8, 4 ngày cuối công ty sẽ không có hàng để đáp ứng nhu cầu (25 đơn vị sản phẩm/ngày). Cần dự trữ bổ sung 100 đơn vị sản phẩm và lúc đó dự trữ bình quân sẽ là 200 đơn vị sản phẩm ($100 + 100$).

Tóm lại, do những thay đổi về mức cầu và thời gian cung ứng, nên phải có dự trữ bổ sung. Nhưng loại dự trữ này gây ra những tổn kém, giảm hiệu quả hoạt động của đơn vị, nên các nhà quản trị luôn tìm cách giảm thiểu, hướng tới triệt tiêu khoản dự trữ này, bằng cách dự báo chính xác mức cầu, tổ chức vận chuyển đúng lúc (time definite delivery) để giảm sự thay đổi thời gian cung ứng. Đã đến lúc, vận chuyển nhanh nhất không phải là mối quan tâm hàng đầu, mà chuyển thành vận chuyển đúng lúc, ổn định, nhờ đó giảm được lượng dự trữ bổ sung, nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị.

+ **Dự trữ để đầu cơ:**

Dự trữ để đầu cơ không nhằm mục đích thỏa mãn nhu cầu cho khách hàng, mà để tăng lợi nhuận cho chính công ty. Dạng dự

trữ này xuất hiện khi công ty mua một số lượng vật tư, hàng hóa lớn để được hưởng giá ưu đãi; Mua hàng với số lượng lớn dự trữ do dự báo giá hàng sẽ tăng hoặc loại hàng đó sẽ trở nên khan hiếm, tình hình chính trị – xã hội, điều kiện tự nhiên... có những biến động bất lợi. Khi những dự báo đó thành hiện thực thì công ty sẽ được hưởng lợi nhờ chênh lệch giá.

+ Dự trữ theo mùa vụ:

Có những loại hàng hóa sản xuất theo mùa vụ nhưng lại được tiêu thụ quanh năm, ví dụ: hàng nông sản; Ngược lại, có những loại hàng hóa sản xuất quanh năm nhưng lại chỉ tiêu dùng theo mùa, ví dụ: quần áo thời trang. Để đáp ứng những nhu cầu đặc biệt nêu trên thì phải có dạng dự trữ đặc biệt – dự trữ theo mùa vụ. Một số ví dụ về dạng dự trữ này, như: Ở xứ lạnh người ta dự trữ rau để phục vụ cho mùa đông; Các công ty thiết bị trường học dự trữ sách, vở, dụng cụ học sinh để phục vụ cho ngày khai trường...

+ Dự trữ do hàng không bán được:

Trong điều kiện hiện đại, con người luôn hướng tới những cái mới, đặc biệt là hàng thời trang. Chính vì vậy, có một số hàng hóa làm ra nhưng không tiêu thụ được do bị đề mốt, lỗi thời, tạo thành dự trữ do hàng không bán được. Dạng dự trữ này tồn tại là một tất yếu khách quan. Để giảm thiểu dạng dự trữ đặc biệt này người ta thường dùng các cách thông thường, như: bán giảm giá, chuyển hàng đến những thị trường khác, mà ở đó hàng chưa lỗi thời... Trên thế giới có một số công ty kinh doanh loại hàng này rất thành công, điển hình là J.C Whitney Company. Công ty tổ chức dự trữ những máy móc, phụ tùng ô tô đã lỗi thời và không còn sản xuất nữa. Khi người tiêu dùng muốn thay thế các bộ phận trong xe của mình, thì các nhà sản

CHƯƠNG 10

xuất không cung cấp nữa, họ sẽ phải tìm đến J.C Whitney để mua với giá cao.

10.2.3. Phân loại theo công dụng

Theo cách này dự trữ hàng hóa được chia làm 3 loại:

- Dự trữ thường xuyên/định kỳ;
- Dự trữ bảo hiểm;
- Dự trữ chuẩn bị.

• **Dự trữ thường xuyên:** Dùng để đảm bảo hàng hóa cho các hoạt động logistics diễn ra được liên tục như đã trình bày ở trên, dự trữ thường xuyên: $D_{tx} = m \times t$.

• **Dự trữ bảo hiểm:** Để phòng ngừa những rủi ro, bất trắc trong quá trình cung ứng, thì cần có loại dự trữ này.

Dự trữ bảo hiểm thường được xác định bằng phương pháp thống kê kinh nghiệm.

• **Dự trữ chuẩn bị:** Dự trữ này được sử dụng cho việc chuẩn bị hàng hóa để cung cấp cho khách hàng, như: kiểm tra, phân loại, bao bì đóng gói, dán nhãn, lập chứng từ, làm các thủ tục... Dự trữ chuẩn bị được xác định bằng cách kết hợp phương pháp định mức khoa học với phương pháp thống kê kinh nghiệm.

10.2.4. Phân loại theo giới hạn của dự trữ

Theo tiêu thức này có các loại dự trữ:

- Dự trữ tối đa;
- Dự trữ tối thiểu;
- Dự trữ bình quân.

• **Dự trữ tối đa:** Là mức dự trữ hàng hóa lớn nhất cho phép công ty kinh doanh có hiệu quả. Nếu dự trữ vượt quá mức dự

trữ tối đa sẽ dẫn đến hiện tượng hàng hóa bị ứ đọng, vòng quay vốn chậm, kinh doanh không hiệu quả.

- **Dự trữ tối thiểu:** Là mức dự trữ hàng hóa thấp nhất đủ cho phép công ty hoạt động liên tục. Nếu dự trữ hàng hóa dưới mức này sẽ không đảm bảo an toàn cho hoạt động của công ty, sẽ không đủ nguyên vật liệu cung cấp cho sản xuất, không đủ sản phẩm cung cấp cho khách hàng, làm gián đoạn quá trình sản xuất cung ứng.
- **Dự trữ bình quân:** Là mức dự trữ bình quân về hàng hóa của công ty trong một kỳ nhất định (thường là một năm).

Dự trữ bình quân được xác định bằng công thức:

$$\overline{D} = \frac{\frac{1}{2}d_1 + d_2 + \dots + d_{n-1} + \frac{1}{2}d_n}{n-1}$$

Trong đó:

$\overline{D}$ - dự trữ bình quân;

$d_1, d_2, \dots, d_n$ - mức dự trữ ở những thời điểm quan sát;

1, 2, ..., n - thời điểm quan sát dự trữ.

10.2.5. Phân loại theo thời hạn dự trữ

Theo tiêu thức này, các loại dự trữ được phân thành:

- Dự trữ đầu kỳ
- Dự trữ cuối kỳ.

10.2.6. Phân loại theo kỹ thuật phân tích ABC

Kỹ thuật phân tích ABC được đề xuất dựa vào nguyên tắc Pareto (Pareto là một nhà kinh tế Italia vào thế kỷ thứ 19). Kỹ thuật phân tích ABC phân loại toàn bộ hàng hoá dự trữ của doanh nghiệp thành 3 loại: Nhóm A, nhóm B, nhóm C. Căn cứ vào mối quan hệ giá trị hàng với số lượng chủng loại hàng.

CHƯƠNG 10

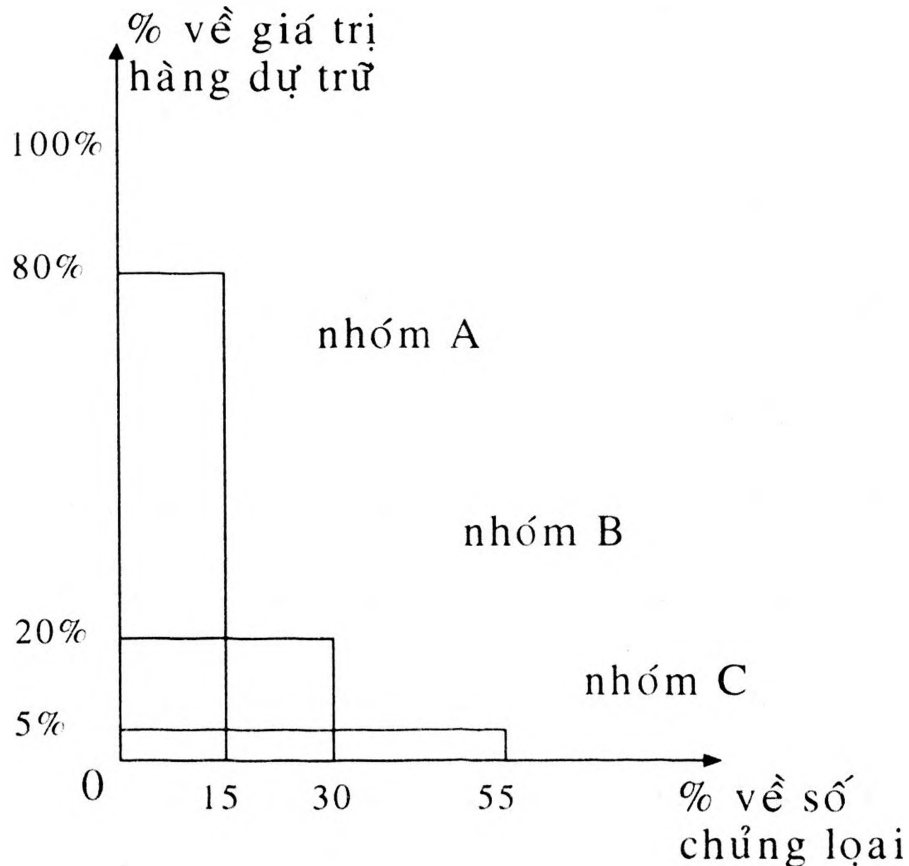
Giá trị hàng hoá dự trữ hàng năm được xác định bằng tích số giữa giá bán một đơn vị hàng dự trữ với lượng dự trữ hàng năm.

Số lượng chủng loại hàng là: Số các loại hàng hoá dự trữ của doanh nghiệp trong năm.

- **Nhóm A** bao gồm những loại hàng hoá dự trữ có giá trị hàng năm cao nhất, chúng có giá trị từ 70-80% so với tổng số giá trị hàng dự trữ, nhưng về mặt số lượng, chủng loại chúng chỉ chiếm 15% tổng số loại hàng dự trữ.
- **Nhóm B** bao gồm những loại hàng hoá dự trữ có giá trị hàng năm ở mức trung bình, chúng có giá trị 15-25% so với tổng giá trị hàng dự trữ, nhưng về số lượng, chủng loại chúng chiếm khoảng 30% tổng số chủng loại hàng dự trữ.
- **Nhóm C** bao gồm những loại hàng hoá dự trữ có giá trị hàng năm nhỏ, giá trị chỉ chiếm khoảng 5% so với tổng giá trị hàng dự trữ, nhưng về số lượng, chủng loại chúng chiếm khoảng 55% tổng số chủng loại hàng dự trữ.

Bằng đồ thị, chúng ta có thể biểu thị tiêu chuẩn của các nhóm hàng dự trữ theo kỹ thuật phân tích ABC như sau: (Xem hình 10.6).

Hình 10.6.

Phân loại dự trữ theo kỹ thuật phân tích ABC

Để minh họa cho vấn đề này, chúng ta xét ví dụ: Một công ty tổ chức quản lý dự trữ 10 loại nguyên vật liệu có mã hiệu từ A101 đến A110. Các số liệu về nhu cầu hàng năm, giá một đơn vị hàng, giá trị hàng năm, tỷ lệ % của mỗi loại hàng dự trữ, tỷ lệ % về lượng được tính toán trong biểu sau đây:

Với kỹ thuật phân tích ABC, ta phân loại 10 loại dự trữ trên thành ba nhóm như sau:

CHƯƠNG 10

Số loại hàng dự trữ	% so với tổng số loại hàng	Lượng yêu cầu hàng năm	Giá mua một đơn vị hàng	Giá trị hàng năm	% về giá trị so với tổng giá trị năm	Xếp loại
A101	20	1.000	90,00	90.000	38,78	A
A102		500	154,00	77.000	33,18	
A103	30	1.550	17,00	26.350	11,35	B
A104		350	42,86	15.001	6,46	
A105		1.000	12,50	12.500	5,39	
A106	50	600	14,17	8.520	3,67	C
A107		2.000	0,60	1.200	0,52	
A108		100	8,50	850	0,37	
A109		1.200	0,42	504	0,22	
A110		250	0,60	150	0,06	

Trong điều kiện hiện nay, việc sử dụng phương pháp phân tích ABC được thực hiện thông qua hệ thống quản trị dự trữ tự động hóa bằng máy tính. Tuy nhiên, trong một số doanh nghiệp chưa có điều kiện tự động hoá quản trị dự trữ, việc phân tích ABC được thực hiện bằng thủ công mặc dù mất thêm thời gian nhưng nó sẽ đem lại lợi ích nhất định. Kỹ thuật phân tích ABC trong công tác quản trị dự trữ có tác dụng giúp xác định thứ tự ưu tiên trong việc bố trí nguồn vốn, tập trung làm công tác quản trị... Cụ thể như sau:

- Các nguồn vốn dùng mua hàng nhóm A cần phải nhiều hơn so với nhóm C, do đó cần có sự ưu tiên đầu tư thích đáng vào quản trị nhóm A.

- Các loại hàng nhóm A cần có sự ưu tiên trong bố trí, kiểm tra, kiểm soát về hiện vật. Việc thiết lập các báo cáo chính xác về nhóm A phải được thực hiện thường xuyên nhằm bảo đảm khả năng an toàn trong sản xuất.
- Trong dự báo nhu cầu dự trữ cần áp dụng các phương pháp dự báo khác nhau cho các nhóm hàng khác nhau. Nhóm A cần được dự báo cẩn thận hơn các nhóm khác.
- Nhờ có kỹ thuật phân tích ABC trình độ của nhân viên giữ kho tăng lên không ngừng, do họ thường xuyên thực hiện các chu kỳ kiểm tra, kiểm soát từng nhóm hàng.

Tóm lại, kỹ thuật phân tích ABC sẽ cho chúng ta những kết quả tốt hơn trong dự báo, kiểm tra, kiểm soát, đảm bảo tính khả thi của nguồn cung ứng, tối ưu hoá lượng dự trữ.

Ngoài việc dựa vào giá trị hàng năm của dự trữ để phân nhóm, người ta còn xét đến các tiêu chuẩn khác, như:

- Những thay đổi về kỹ thuật dự báo;
- Vấn đề cung ứng;
- Chất lượng hàng dự trữ;
- Giá cả của các loại hàng dự trữ.

Những tiêu chuẩn này có thể làm thay đổi vị trí các mặt hàng dự trữ. Việc phân nhóm hàng dự trữ là cơ sở để đề ra các chính sách kiểm soát riêng biệt từng loại hàng dự trữ.

10.3. Chi phí dự trữ

Dự trữ có ảnh hưởng rất lớn đến toàn bộ hoạt động cung ứng. Mức dự trữ không thích hợp sẽ làm cho không thực hiện được mục tiêu chiến lược của cung ứng là: tối thiểu hóa tổng chi phí + thực hiện tốt các dịch vụ khách hàng. Nếu dự trữ quá nhiều

CHƯƠNG 10

sẽ làm cho hàng hóa bị ứ đọng, vốn quay vòng chậm, hiệu quả kinh doanh thấp. Ngược lại, nếu dự trữ quá ít sẽ không có đủ hàng hóa, sản phẩm để đảm bảo cho quá trình kinh doanh liên tục, dẫn đến không thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng, hậu quả sẽ bị mất khách. Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt hiện nay, thì mất khách hàng là điều tồi tệ nhất. Điều này đồng nghĩa với việc giảm doanh thu, mất uy tín, co hẹp phạm vi hoạt động... và cuối cùng là phá sản!

Vậy dự trữ bao nhiêu là tối ưu? Để có thể tối thiểu hóa được tổng chi phí nhưng vẫn phục vụ khách hàng với chất lượng tốt, để không chỉ giữ chân được khách hàng cũ, mà còn thu hút thêm được khách hàng mới? Đó là những câu hỏi lớn của quản trị dự trữ.

Để tối thiểu hóa tổng chi phí logistics, thì trước hết hãy xem tổng chi phí này gồm những khoản nào?

Tổng chi phí logistics = chi phí vận chuyển + chi phí kho bãi + chi phí xử lý đơn đặt hàng và trao đổi thông tin + chi phí sản xuất, thu mua, chuẩn bị hàng + chi phí dịch vụ khách hàng + chi phí dự trữ.

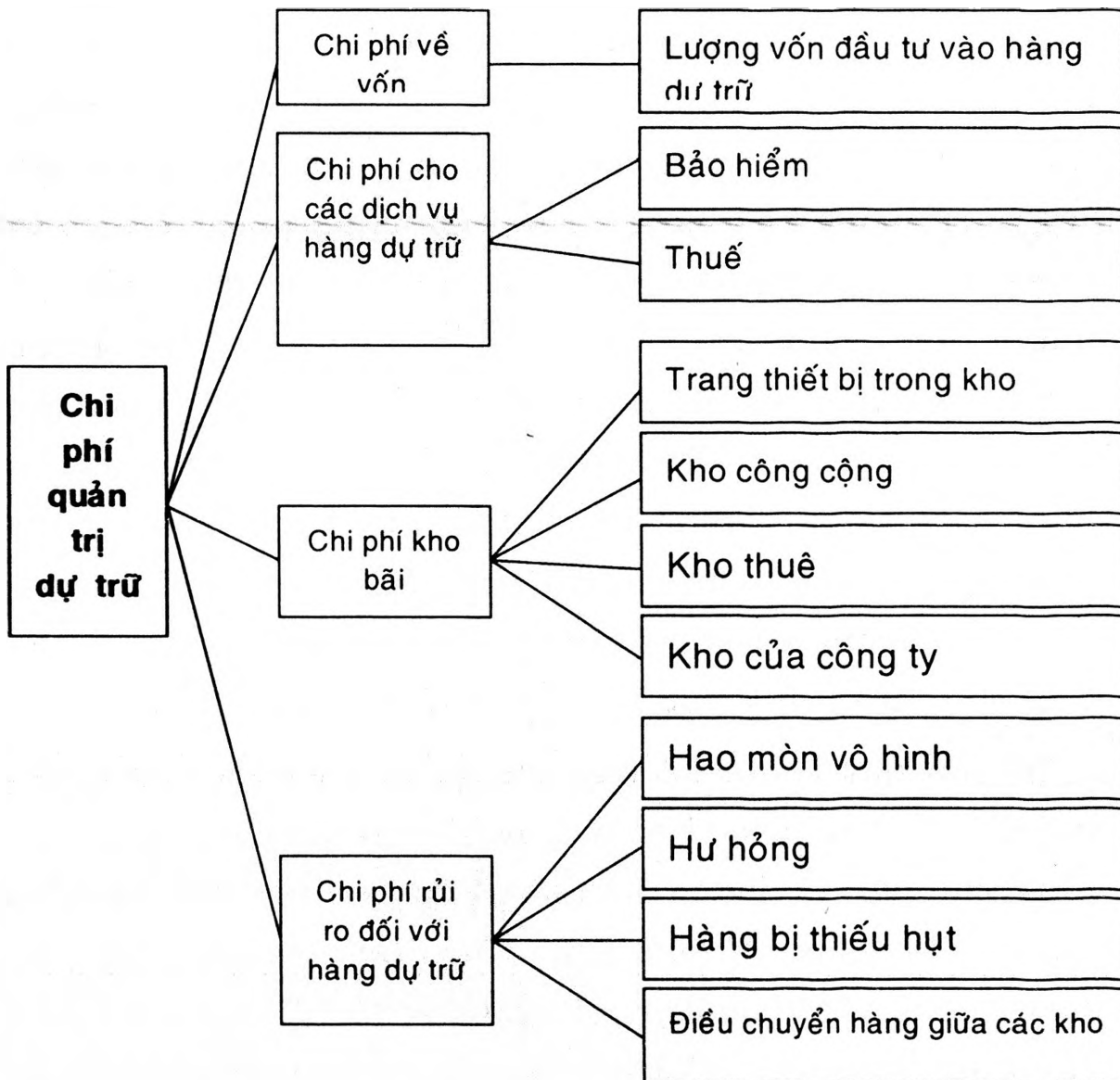
Như đã trình bày, cung ứng là chuỗi tích hợp các hoạt động kinh tế, nên nếu giảm chi phí một cách chủ quan, tùy tiện của từng hoạt động riêng lẻ (*ví dụ: giảm dự trữ*) thì chưa chắc đã đạt được kết quả mong muốn. Giữa các hoạt động trong chuỗi cung ứng có liên quan chặt chẽ, tác động qua lại với nhau, do đó giảm chi phí ở khâu này có thể làm tăng chi phí ở khâu khác (*ví dụ: giảm chi phí ở khâu dự trữ, có thể làm tăng chi phí ở khâu vận tải và khâu xử lý đơn đặt hàng – trao đổi thông tin*), cuối cùng tổng chi phí không những không giảm mà còn có thể tăng, đi ngược lại mục đích của quản trị cung ứng. Chính vì

vậy, đòi hỏi phải có một cái nhìn tổng thể trong quản trị cung ứng, phải xác định mức độ dịch vụ khách hàng cần đạt được, trên cơ sở đó tìm cách giảm tổng chi phí để đạt được mức độ dịch vụ xác định xuống mức thấp nhất. Để làm điều này cần có kỹ năng phân tích cân đối chi phí giữa các hoạt động cung ứng. Các nhà khoa học đã xem xét mối quan hệ giữa tổng chi phí logistics và số lượng kho hàng, trung tâm phân phối, trên cơ sở đó đưa ra phương pháp cân đối chi phí. Nhờ áp dụng phương pháp phân tích này để cải cách hệ thống kho hàng, trung tâm phân phối và đương nhiên cả hệ thống dự trữ đi kèm, Atlas Copco Tools, một công ty Thụy Điển, đã làm ăn rất hiệu quả và trở thành nổi tiếng. Trong chương 10, ta tiếp tục sử dụng phương pháp phân tích cân đối chi phí giữa các hoạt động cung ứng và một số công cụ chuyên dùng để xem xét mối quan hệ giữa tổng chi phí và mức dự trữ, để tìm ra mức dự trữ tối ưu.

Trước khi giải quyết vấn đề này cần nghiên cứu hệ thống chi phí quản trị dự trữ. Theo kết quả nghiên cứu về mối quan hệ giữa tổng chi phí và lượng hàng dự trữ của tác giả Douglas M.Lambert (*Douglas M.Lambert, The Development Of An Inventory Costing Methodology: A Study of the Costs Associated with Holding Inventory (Chicago National Council of Physical Distribution Management, 1976), p.68*), thì các chi phí dự trữ được mô tả trên hình 10.7.

Hình 10.7 cho thấy: chi phí quản trị dự trữ bao gồm 4 khoản chi lớn:

- Chi phí về vốn – lượng vốn đầu tư vào hàng dự trữ;
- Chi phí cho các dịch vụ hàng dự trữ, gồm: chi phí bảo hiểm và thuế;

Hình 10.7**Chi phí quản trị dự trữ**

- Chi phí liên quan đến kho bãi để chứa đựng, bảo quản hàng dự trữ, gồm: chi cho trang thiết bị trong kho, chi phí liên quan đến việc sử dụng kho công cộng; chi phí thuê kho và chi phí cho kho của công ty;
- Chi phí cho những rủi ro liên quan đến hàng dự trữ, gồm: Hao mòn vô hình (chi phí cho những hàng dự trữ bị lỗi thời không còn bán được với mức giá ban đầu, thậm chí phải vứt bỏ hay bán lỗ vốn); Hàng hóa bị hư hỏng; Hàng

hóa bị thiếu hụt, mất mát; Chi phí liên quan đến việc điều chuyển, bố trí lại hàng hóa giữa các kho (Relocation costs) – loại chi phí này xuất hiện khi người ta phải chuyển hàng từ kho này sang kho khác để tránh hàng hóa bị lỗi thời (Xem hình 10.7)

Trong thực tế Việt Nam, khi nghiên cứu quản trị dự trữ người ta thường đề cập đến các loại chi phí sau đây:

1. Chi phí đặt hàng: Là toàn bộ các chi phí có liên quan đến việc thiết lập các đơn hàng. Nó bao gồm các chi phí tìm kiếm nguồn hàng, thực hiện quy trình đặt hàng (giao dịch, đàm phán, ký kết hợp đồng, thông báo qua lại).

2. Chi phí lưu kho: Là những chi phí phát sinh trong thực hiện hoạt động dự trữ. Những chi phí này có thể được kê theo bảng dưới đây:

Nhóm chi phí	Tỷ lệ so với giá trị dự trữ.
1. Chi phí về nhà cửa và kho tàng: - Tiền thuê hoặc khấu hao nhà cửa. - Chi phí bảo hiểm nhà kho, kho hàng. - Chi phí thuê nhà đất.	Chiếm 3-10%
2. Chi phí sử dụng thiết bị, phương tiện. - Tiền thuê hoặc khấu hao dụng cụ, thiết bị. - Chi phí năng lượng. - Chi phí vận hành thiết bị.	Chiếm 1-4%
3. Chi phí về nhân lực cho hoạt động quản lý.	Chiếm từ 3-5%
4. Phí tổn cho việc đầu tư vào hàng dự	Chiếm từ 6-24%

trữ. - Thuế đánh vào hàng dự trữ. - Chi phí vay vốn. - Chi phí bảo hiểm hàng dự trữ.	
5. Thiệt hại hàng dự trữ do mất, hư hỏng hoặc không sử dụng được.	Chiếm 2-5%

Tỷ lệ từng loại chi phí trên chỉ có ý nghĩa tương đối, chúng phụ thuộc vào từng loại doanh nghiệp, địa điểm phân bố, lãi suất hiện hành. Thông thường, chi phí lưu kho hàng năm chiếm xấp xỉ 40% giá trị hàng dự trữ.

3. Chi phí mua hàng: Là chi phí được tính từ khối lượng hàng của đơn hàng và giá mua một đơn vị. Thông thường chi phí mua hàng không ảnh hưởng nhiều đến việc lựa chọn mô hình dự trữ, trừ mô hình khấu trừ theo lượng mua.

Mỗi khoản chi phí trong chi phí quản lý hàng dự trữ đều có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp với mức dự trữ. Trong chương này sẽ nghiên cứu tương quan giữa tổng chi phí quản lý hàng dự trữ, chi phí đặt hàng, tổng chi phí logistics với mức dự trữ. Trên cơ sở đó xác định mức dự trữ tối ưu.

10.4. Các mô hình quản trị dự trữ

Khi nghiên cứu các mô hình quản trị dự trữ, cần giải đáp hai câu hỏi quan trọng là:

- Lượng hàng trong mỗi đơn hàng là bao nhiêu thì chi phí sẽ thấp nhất?
- Khi nào thì tiến hành đặt hàng?

Để trả lời hai câu hỏi này, dưới đây xin giới thiệu một số mô hình quản trị dự trữ phổ biến:

10.4.1. Mô hình mức đặt hàng tối ưu (EOQ – Economic Order Quantity)

Mô hình EOQ được đề xuất và ứng dụng từ năm 1915, cho đến nay nó vẫn được nhiều doanh nghiệp trên thế giới sử dụng. Kỹ thuật kiểm soát dự trữ theo mô hình này tương đối dễ áp dụng.

Mô hình EOQ chỉ áp dụng được khi có các điều kiện sau:

- Nhu cầu hàng hóa có thể xác định chính xác và không thay đổi;
- Việc bổ sung hàng hóa có thể giải quyết dễ dàng, nhanh chóng;
- Giá mua – bán không đổi, không phụ thuộc vào số lượng và thời gian đặt hàng;
- Chi phí vận chuyển không bị ảnh hưởng bởi số lượng và thời gian đặt hàng;
- Chỉ có một loại hàng dự trữ;
- Có tầm nhìn chiến lược lâu dài;
- Nguồn vốn luôn có sẵn.

Với những giả thiết trên đây, sơ đồ biểu diễn mô hình EOQ có dạng sau đây: (xem hình 10.8).

Nếu ký hiệu:

Q^* : lượng hàng của một đơn hàng (lượng hàng dự trữ tối đa $Q_{\max} = Q^*$).

O: mức dự trữ tối thiểu ($Q_{\max} = 0$).

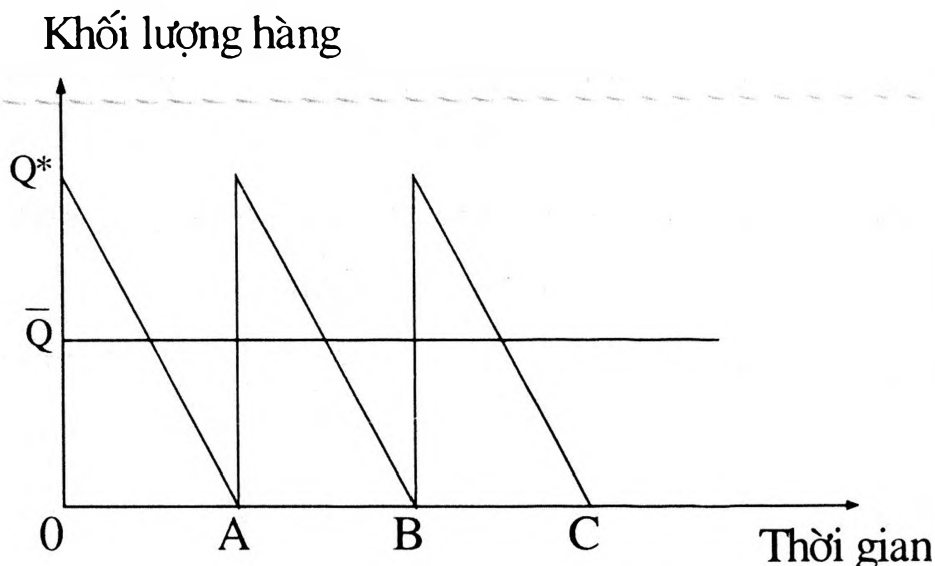
$\bar{Q} = \frac{Q}{2}$: là lượng dự trữ trung bình.

CHƯƠNG 10

$OA = AB = BC$ là khoảng thời gian kể từ khi nhận hàng đến khi sử dụng hết hàng của một đợt dự trữ.

Hình 10.8

Mô hình EOQ



Với mô hình này, lượng dự trữ sẽ giảm theo một tỷ lệ không đổi vì nhu cầu không thay đổi theo thời gian.

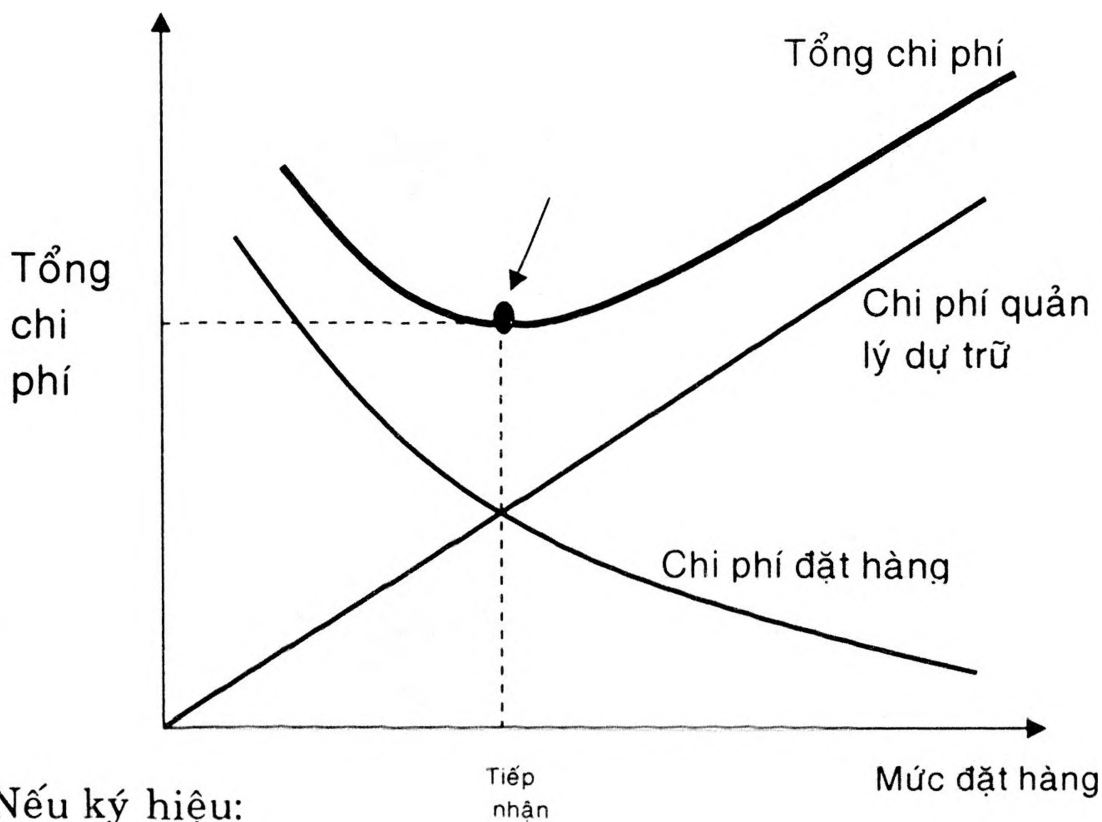
Xác định các thông số cơ bản của mô hình EOQ

Mục tiêu của hầu hết các mô hình dự trữ đều nhằm tối thiểu hoá chi phí dự trữ. Với giả định đã nêu ra ở trên thì có hai loại chi phí biến đổi khi lượng dự trữ thay đổi. Đó là chi phí lưu kho (C_{lk}) và chi phí đặt hàng ($C_{đh}$), còn chi phí mua hàng (C_{mh}) thì không thay đổi. Có thể mô tả mối quan hệ giữa các chi phí bằng đồ thị sau (Xem hình 10.9):

Hình 10.9 cho thấy: chi phí quản lý hàng dự trữ/chi phí lưu kho tương quan tỷ lệ thuận với mức đặt hàng – mức dự trữ. Khi mức dự trữ tăng thì chi phí quản lý hàng dự trữ cũng tăng và ngược lại. Còn chi phí đặt hàng thì tương quan tỷ lệ nghịch với mức đặt hàng. Tổng chi phí = chi phí đặt hàng + chi phí quản

lý hàng dự trữ, có mối quan hệ khá phức tạp với mức đặt hàng: Khi chưa tới điểm EOQ thì khi mức đặt hàng tăng, tổng chi phí sẽ giảm, nhưng nếu vượt quá điểm EOQ thì mức đặt hàng tăng sẽ kéo theo tổng chi phí tăng. EOQ đạt được khi đồ thị chi phí quản lý hàng dự trữ cắt đồ thị chi phí đặt hàng (tức chi phí đặt hàng cân bằng với chi phí quản lý hàng dự trữ), tại đó tổng chi phí sẽ đạt mức thấp nhất.

Hình 10.9 Cân bằng chi phí để xác định EOQ



Nếu ký hiệu:

- C_{dh} : là chi phí đặt hàng.
- C_{lk} : là chi phí lưu kho/chi phí quản lý hàng dự trữ.
- TC: là đường tổng chi phí dự trữ,
- Q^* : là lượng dự trữ tối ưu (hay lượng đặt hàng tối ưu).

Từ mô hình trên ta có:

$$TC = C_{dh} + C_{lk}$$

CHƯƠNG 10

hay:
$$TC = \frac{D}{Q} \times P + \frac{Q}{2} \times H$$

Trong đó:

- D: Nhu cầu về hàng dự trữ trong một giai đoạn nhất định (thường là một năm);
- Q: Lượng hàng trong một đơn đặt hàng;
- P: Chi phí đặt một đơn hàng,
- H: Chi phí lưu kho một đơn vị dự trữ trong giai đoạn tương ứng với giai đoạn xác định D. H thường được xác định bằng công thức: $H = C.V$, với C – chi phí quản lý 1 đơn vị hàng lưu kho (được tính bằng tỷ lệ % so với giá trị hàng dự trữ). V- chi phí/giá trị trung bình của 1 đơn vị hàng hóa dự trữ.

Ta sẽ có lượng đặt hàng tối ưu (Q^*) khi tổng chi phí nhỏ nhất. Để có TC min thì $TC'_Q = 0$

Ta có
$$TC' = -\frac{DP}{Q^2} + \frac{H}{2} = 0$$

Suy ra
$$Q^2 = \frac{2DP}{H}$$

Vậy:
$$Q^* = \sqrt{Q^2} = \sqrt{\frac{2DP}{H}}$$

Hay:
$$EOQ = \sqrt{\frac{2PD}{CV}}$$

Để minh họa cho việc sử dụng mô hình EOQ để tính mức đặt hàng tối ưu, ta hãy trở lại ví dụ được mô tả ở hình 10.3.

Hãy xác định EOQ cho công ty, biết:

- Trung bình một ngày công ty bán được 20 đơn vị hàng hóa.

- Một năm công ty làm việc 240 ngày.
- P -- chi phí đặt hàng cho 1 đơn hàng là 40 USD.
- Giá một đơn vị hàng hóa là 100 USD/đv.
- $C = 25\%$

Áp dụng công thức tính EOQ

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DP}{CV}}$$

Từ những dữ liệu đã cho, ta có:

$$P = 40 \text{ USD}$$

$$C = 25\%$$

$$V = 100 \text{ USD/đv}$$

$$D = 20 \cdot 240 = 4.800 \text{ đv. hàng hóa}$$

$$\begin{aligned} \Rightarrow EOQ &= \sqrt{\frac{2 \cdot 40 \cdot 4800}{(25\%) \cdot 100}} \\ &= \sqrt{\frac{384.000}{25}} = 124(\text{đv}) \end{aligned}$$

Vậy mức đặt hàng tối ưu là 124 đv hàng hóa (có thể làm tròn xấp xỉ 120 đv).

Mô hình EOQ là một công cụ tốt giúp xác định mức đặt hàng tối ưu, từ đó suy ra khoảng cách đặt hàng tối ưu và mức dự trữ bình quân tối ưu. Tuy có nhiều ưu điểm, nhưng mô hình EOQ vẫn còn có những nhược điểm, trong đó nhược điểm lớn nhất là chỉ có thể áp dụng khi có các điều kiện được nêu ở đầu mục 10.4.1. Nhưng trong thực tế, những giả định trên đây không dễ gì có được, dẫn đến mô hình EOQ còn mang nặng tính lý thuyết.

CHƯƠNG 10

Để khắc phục những nhược điểm của mô hình EOQ sau này các nhà nghiên cứu có đưa ra mô hình điều chỉnh EOQ.

Xác định (thời) điểm đặt hàng lại (ROP)

Trong mô hình dự trữ EOQ chúng ta giả định rằng: sự tiếp nhận một đơn đặt hàng là thực hiện trong một chuyến hàng. Nói cách khác, chúng ta giả định rằng doanh nghiệp sẽ chờ đến khi hàng trong kho hết thì mới tiến hành đặt hàng và sẽ nhận ngay tức khắc. Tuy nhiên, trong thực tế thời gian từ khi đặt hàng đến khi nhận hàng có thể chỉ trong vòng vài giờ, nhưng cũng có khi rất dài, có thể đến vài tháng. Do đó, quyết định thời điểm đặt hàng lại được xác định như sau:

Điểm đặt hàng lại $ROP = d \times L$

Trong đó: d là nhu cầu tiêu dùng hàng ngày về hàng dự trữ.

$$d = \frac{D}{\text{Số ngày sản xuất trong năm}}$$

L là thời gian từ khi đặt hàng đến khi nhận được hàng (thời gian chờ hàng).

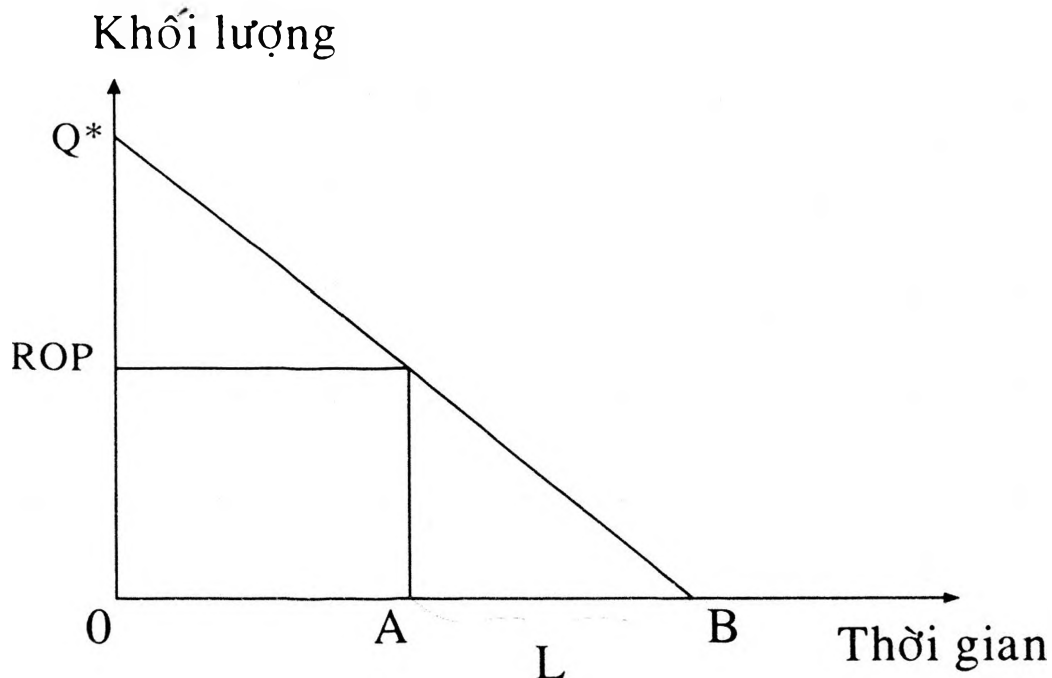
Biểu diễn ROP trên sơ đồ sau: (Xem hình 10.10).

Ví dụ: công ty lắp ráp xe mô tô M có nhu cầu về máy xe kiểu H 100 là 10.000 đơn vị/ năm. Thời gian làm việc trong năm là 250 ngày. Thời gian chờ hàng 30 ngày.

Điểm đặt hàng sẽ là: $ROP = \frac{10.000}{250} \times 30 = 1.200$ đơn vị

Nếu doanh nghiệp chấp nhận một lượng dự trữ an toàn (dự trữ bảo hiểm) thì điểm đặt hàng lại sẽ cộng thêm lượng dự trữ an toàn này.

Hình 10.10

Sơ đồ biểu diễn điểm đặt hàng (ROP)**10.4.2. Mô hình mức đặt hàng theo sản xuất****(POQ - Producton Order Quantity Model)**

Trong mô hình EOQ, chúng ta đã giả định toàn bộ lượng hàng của một đơn hàng được nhận ngay trong một chuyến hàng. Tuy nhiên, có những trường hợp doanh nghiệp nhận hàng dần dần trong một thời gian nhất định. Trong trường hợp như thế chúng ta phải tìm kiếm một mô hình đặt hàng khác với EOQ. Mô hình này sẽ được áp dụng trong trường hợp lượng hàng được đưa đến một cách liên tục, hàng được tích lũy dần cho đến khi lượng hàng được tập kết hết. Mô hình này cũng được áp dụng trong trường hợp doanh nghiệp vừa sản xuất vừa bán hoặc doanh nghiệp tự sản xuất lấy vật tư để dùng. Trong những trường hợp như thế này, chúng ta phải quan tâm đến mức sản xuất hàng ngày của nhà sản xuất hoặc mức cung ứng của nhà cung ứng.

CHƯƠNG 10

Vì mô hình này đặc biệt thích hợp cho hoạt động sản xuất kinh doanh của người đặt hàng nên nó được gọi là mô hình đặt hàng theo sản xuất (POQ). Trong mô hình này, các giả thiết về cơ bản giống như mô hình EOQ, điểm khác biệt duy nhất là hàng được đưa đến nhiều chuyến. Bằng phương pháp giống như EOQ ta có thể tính được lượng đặt hàng tối ưu Q^* .

Nếu ký hiệu:

p : mức sản xuất (mức cung ứng) hàng ngày,

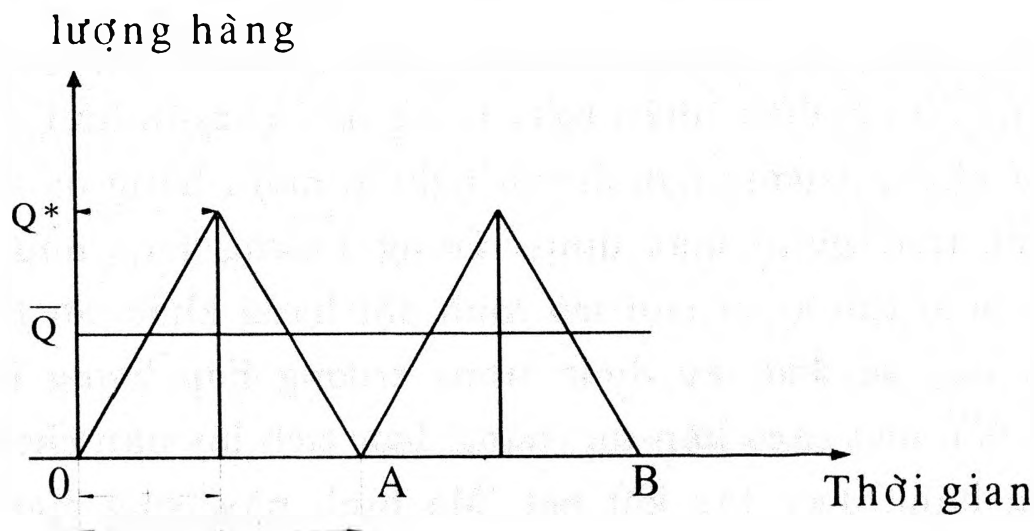
d : Nhu cầu sử dụng hàng ngày ($d < p$),

t : Thời gian sản xuất để có đủ số lượng cho 1 đơn hàng (hoặc thời gian cung ứng).

Mô hình POQ có dạng như sau: (Xem hình 10.11).

Hình 10.11.

Mô hình POQ



Theo mô hình này:

$$\begin{array}{l} \text{Mức dự trữ} \\ \text{tối đa} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Tổng số đơn vị} \\ \text{hàng cung ứng} \\ \text{(sản xuất) trong} \\ \text{thời gian (t)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Tổng số đơn vị} \\ \text{hàng được sử dụng} \\ \text{trong thời gian (t)} \end{array}$$

Hay $Q_{\max} = pt - dt$

Mặt khác: $Q = pt \Rightarrow t = \frac{Q}{p}$

Thay vào công thức tính mức dự trữ tối đa, ta có:

$$Q_{\max} = p \frac{Q}{p} - d \frac{Q}{p} = Q \left(1 - \frac{d}{p} \right)$$

Vậy: $C_{tk} = \frac{Q}{2} \left(1 - \frac{d}{p} \right) H$

Và: $C_{dh} = \frac{D}{Q} \times P$

Để tìm được lượng đơn hàng tối ưu Q^* , ta cũng áp dụng phương pháp tương tự như trong mô hình EOQ và tìm được:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DP}{H \left(1 - \frac{d}{p} \right)}}$$

10.4.3. Mô hình dự trữ thiếu (BOQ – Back Order Quantity Model)

Trong hai mô hình dự trữ nêu trên, chúng ta không chấp nhận có dự trữ thiếu hụt trong toàn bộ quá trình dự trữ. Trong thực tế có nhiều trường hợp, trong đó doanh nghiệp có ý định trước về sự thiếu hụt vì nếu duy trì thêm một đơn vị dự trữ thì chi phí thiệt hại còn lớn hơn giá trị thu được. Theo quan điểm hiệu quả, cách tốt nhất trong trường hợp này là doanh nghiệp không nên dự trữ thêm hàng. Mô hình này được xây dựng trên cơ sở giả định rằng tình trạng dự trữ thiếu hụt có chủ định trước và do đó ta xác định được chi phí thiếu hụt do việc để lại một đơn vị dự trữ tại nơi cung ứng hàng năm. Như vậy, mô hình này

CHƯƠNG 10

giống với các mô hình trước đây, duy chỉ cho một yếu tố bổ sung được đưa vào xem xét là chi phí cho một đơn vị hàng để lại nơi cung ứng hàng năm.

Nếu ký hiệu:

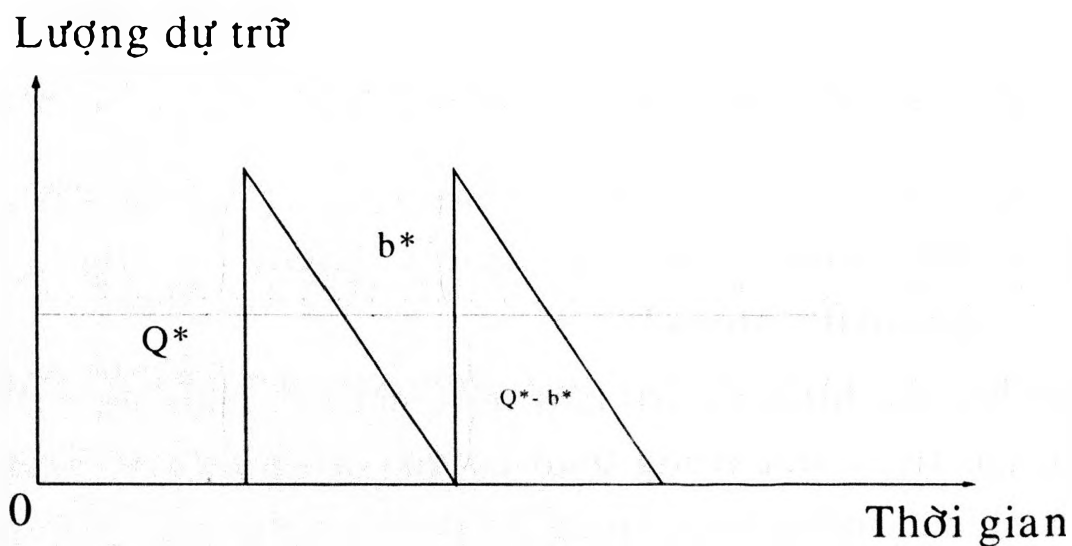
B: là chi phí cho một đơn vị hàng để lại nơi cung ứng hàng năm,

b: lượng hàng còn lại sau khi đã trừ đi lượng thiếu hụt có chủ định,

Sơ đồ của mô hình BOQ được thể hiện như sau (xem hình 10.12).

Hình 10.12

Mô hình dự trữ thiếu BOQ



Tổng chi phí dự trữ trong trường hợp này gồm 3 loại là:

- Chi phí đặt hàng;
- Chi phí lưu kho;
- Chi phí cho lượng hàng để lại.

Có thể áp dụng máy tính để tìm ra Q^* và b^* cũng như $(Q^* - b^*)$ như sau:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DP}{H} \times \frac{H+B}{B}}$$

$$h^* = \sqrt{\frac{2DP}{H} \times \frac{B}{B+H}}$$

$$Q^* - h^* = Q^* - Q^* \left(\frac{B}{B+H} \right) = Q^* \left(1 - \frac{B}{B+H} \right) = Q^* \frac{H}{B+H}$$

10.4.4. Mô hình khấu trừ theo số lượng (QDM – Quantity Discount Model)

Để tăng doanh số bán hàng, nhiều công ty thường đưa ra chính sách giảm giá khi số lượng mua lên cao. Chính sách bán hàng như vậy được gọi là bán hàng khấu trừ theo lượng mua. Nếu chúng ta mua với số lượng lớn sẽ được hưởng giá thấp. Nhưng lượng dự trữ sẽ tăng lên và do đó, chi phí lưu kho sẽ tăng. Xét về mức chi phí đặt hàng thì lượng hàng đặt tăng lên, sẽ dẫn đến chi phí đặt hàng giảm đi. Mục tiêu đặt ra là chọn mức đặt hàng sao cho tổng chi phí về hàng dự trữ hàng năm bé nhất. Trường hợp này ta áp dụng mô hình khấu trừ theo số lượng QDM. Tổng chi phí về hàng dự trữ được tính như sau:

$$C = Vr \times D + \frac{D}{Q} \times P = \frac{Q}{2} \times H$$

Trong đó: $Vr \times D$ là chi phí mua hàng.

Để xác định được lượng hàng tối ưu trong 1 đơn hàng, ta tiến hành bốn bước sau đây;

Bước 1: xác định lượng hàng tối ưu Q^* ở từng mức giá i theo công thức:

$$Q_i^* = \sqrt{\frac{2DP}{H_i}} = \sqrt{\frac{2DP}{C V r_i}}$$

Trong đó:

CHƯƠNG 10

C: % chi phí lưu kho tính theo giá mua,

Vr_i : Là giá mua một đơn vị hàng dự trữ mức i ,

i : các mức giá.

Bước 2: xác định lượng hàng điều chỉnh Q^* theo mỗi mức khấu trừ khác nhau. Ở mỗi mức khấu trừ, nếu lượng hàng đã tính ở bước 1 thấp không đủ điều kiện để hưởng mức giá khấu trừ, chúng ta điều chỉnh lượng hàng lên đến mức tối thiểu để được hưởng giá khấu trừ. Ngược lại, nếu lượng hàng cao hơn thì điều chỉnh xuống bằng mức tối đa.

Bước 3: sử dụng công thức tính tổng chi phí về hàng dự trữ nêu trên để tính tổng chi phí cho các lượng hàng đã được xác định ở bước 2.

Bước 4: chọn Q^{**} nào có tổng chi phí về hàng dự trữ thấp nhất đã xác định ở bước 3. Đó chính là lượng hàng tối ưu của đơn hàng.

10.4.5. Ứng dụng mô hình phân tích biên để xác định lượng dự trữ tối ưu

Một mô hình dự trữ khác thường được áp dụng là kỹ thuật phân tích cận biên. Nội dung của kỹ thuật này là khảo sát lợi nhuận cận biên trong mỗi qun hệ tương quan với tổn thất cận biên.

Nguyên tắc chủ yếu của kỹ thuật này là ở một mức dự trữ đã định trước, chúng ta chỉ tăng thêm một đơn vị dự trữ nếu lợi nhuận cận biên lớn hơn hoặc bằng tổn thất cận biên. Gọi lợi nhuận cận biên tính cho một đơn vị dự trữ là MP (Marginal Profit) và thiệt hại cận biên tính cho một đơn vị dự trữ là ML (Marginal Loss); gọi P là xác suất bán được và do đó $(1 - P)$ là xác suất không bán được.

Lợi nhuận cận biên mong đợi được tính bằng cách lấy xác suất P nhân với lợi nhuận cận biên $P \times MP$.

Tổn thất cận biên được tính tương tự bằng cách lấy xác suất không bán được nhân với tổn thất cận biên $(1 - P) \cdot ML$

Nguyên tắc nêu trên được thể hiện bằng bất phương trình sau:

$$P \times MP \geq (1 - P) \cdot ML$$

$$\Rightarrow (P) (MP) \geq ML - (P) (ML)$$

$$P(MP + ML) \geq ML$$

$$P \geq \frac{ML}{MP + ML}$$

Từ biểu thức cuối cùng này, ta có thể định ra chính sách dự trữ: chỉ dự trữ thêm một đơn vị nếu xác suất bán được cao hơn hoặc bằng tỷ số giữa thiệt hại cận biên và tổng lợi nhuận cận biên với thiệt hại cận biên.

CHƯƠNG 10

Kết luận:

Trong chương 10, chúng ta đã nghiên cứu về dự trữ và vai trò của dự trữ trong hoạt động cung ứng, phân loại dự trữ, những vấn đề khái quát về chi phí dự trữ và một số mô hình quản trị dự trữ. Từ đó cho thấy quản trị dự trữ là bộ phận quan trọng của quản trị cung ứng và cần được quan tâm đúng mức. Trong những chương tiếp theo sẽ giới thiệu về kho tàng và vận tải.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Anh/ chị hãy trình bày hiểu biết của mình về khái niệm dự trữ.
2. Trình bày các cách chủ yếu để để phân loại dự trữ. Cho ví dụ.
3. Trình bày cách phân loại dự trữ theo kỹ thuật phân tích ABC. Cho ví dụ.
4. Phân tích chi phí dự trữ.
5. Trình bày hiểu biết của anh/chị về mô hình EOQ.
6. Trình bày hiểu biết của anh/chị về mô hình POQ.
7. Trình bày hiểu biết của anh/chị về mô hình BOQ.
8. Để hoàn thành kế hoạch sản xuất hàng năm công ty TDS cần 1.000 đơn vị nguyên vật liệu (đv. nvl). Chi phí đặt hàng là 100 USD/1 đơn hàng. Chi phí lưu kho là 5 USD/1 đv. nvl/năm.

Hãy xác định:

- Mức đặt hàng tối ưu (EOQ).
- Số lượng đơn hàng trong một năm.
- Khoảng cách giữa hai lần đặt hàng.
- Tổng chi phí dự trữ.

Chương 11

KHO BÃI

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Kho bãi và vai trò của kho bãi.**
- 2. Chức năng của kho bãi.**
- 3. Mối liên hệ giữa kho với các bộ phận khác.**
- 4. Các loại kho.**
- 5. Giới thiệu hệ thống kho bãi của một số công ty Logistics tại Việt Nam.**
- 6. Công nghệ RFID và ứng dụng trong quản lý kho.**

CHƯƠNG 11

11.1. Kho bãi và vai trò của kho bãi

11.1.1. Kho bãi

Trong hoạt động quản trị cung ứng kho bãi chiếm vị trí đặc biệt quan trọng, kho bãi là nơi cất giữ nguyên nhiên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm... trong suốt quá trình chu chuyển từ điểm đầu đến điểm cuối của chuỗi cung ứng, đồng thời cung cấp các thông tin về tình trạng, điều kiện lưu giữ và vị trí của các hàng hóa được lưu kho.

Trong thực tế đôi khi có sự lẫn lộn giữa hai thuật ngữ nhà kho (warehouse) và trung tâm phân phối (DC – Distribution Center). Thực chất nhà kho và hệ thống phân phối là hai khái niệm không hoàn toàn trùng khít với nhau. Cụ thể: nếu như nhà kho là nơi chứa tất cả các loại sản phẩm; thì trung tâm phân phối lại chỉ duy trì mức dự trữ tối thiểu và chỉ tập trung cho những mặt hàng có nhu cầu lớn. Hầu hết hàng hóa khi qua các kho đều lần lượt qua 4 khâu: nhập kho, lưu trữ, chọn lọc, phân loại và xuất kho – giao hàng. Còn hàng đi qua các trung tâm phân phối thường qua 2 khâu: nhập hàng vào trung tâm và xuất hàng – lưu chuyển. Nếu nhà kho chú trọng nhiều vào việc bảo quản, dự trữ, chưa đặt việc thực hiện các dịch vụ giá trị gia tăng lên hàng đầu, thì trung tâm phân phối là nơi tổ chức tốt các dịch vụ giá trị gia tăng như: phân loại, bao gói, dán nhãn, ghi ký mã hiệu, kể cả việc lắp ráp đồng bộ, hoàn thiện sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng. Về thông tin, nhà kho thu thập và cung cấp dữ liệu theo từng đợt (đầu kỳ, cuối kỳ), còn các trung tâm phân phối thu thập, cập nhật số liệu theo từng thời điểm...

Kho bãi là một bộ phận không thể thiếu trong chuỗi cung ứng. Để phục vụ cho các nhu cầu của đời sống xã hội, thì trên trái

đất ở đâu cũng có kho, theo Richart J Sherman cho đến năm 1996 trên thế giới có khoảng 750.000 hệ thống kho, từ những kho rất hiện đại, chuyên môn hóa cao của các công ty logistics, các công ty giao nhận – kho vận, các cảng biển, sân bay, đến các kho riêng của các tập đoàn, công ty, xí nghiệp sản xuất, cho đến các kho chứa dụng cụ làm vườn...

Cùng với thời gian, vai trò của kho bãi ngày càng được khẳng định và nâng cao, các hệ thống kho bãi ngày càng phát triển.

11.1.2. Vai trò của kho bãi

Là nơi cất giữ, bảo quản trung chuyển hàng hóa, kho bãi có những vai trò quan trọng sau:

- Giúp các tổ chức tiết kiệm được chi phí vận tải: nhờ có kho các tổ chức có thể gom nhiều lô hàng nhỏ thành một lô hàng lớn để vận chuyển một lần, do đó tiết kiệm được chi phí vận tải;
- Tiết kiệm chi phí trong sản xuất: kho giúp bảo quản tốt nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm, giảm bớt hao hụt, mất mát, hư hỏng; Kho giúp cung cấp nguyên vật liệu đúng lúc, tạo điều kiện cho sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng... nhờ đó giảm được chi phí sản xuất;
- Tổ chức được hưởng lợi từ các khoản giảm giá do mua số lượng lớn và mua theo kỳ hạn;
- Giúp duy trì nguồn cung ứng ổn định;
- Hỗ trợ cho chính sách dịch vụ khách hàng của tổ chức;
- Giúp tổ chức có thể đương đầu với những thay đổi của thị trường (do tính thời vụ, nhu cầu thay đổi, cạnh tranh...);
- Giúp vượt qua những khác biệt về không gian và thời gian giữa người sản xuất và người tiêu dùng;

CHƯƠNG 11

- Giúp thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng với chi phí logistics thấp nhất;
- Hỗ trợ cho các chương trình JIT (Just – In – Time) của các nhà cung cấp và của khách hàng;
- Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm đồng bộ, chứ không phải chỉ là những sản phẩm đơn lẻ, giúp phục vụ tốt những nhu cầu của khách hàng;
- Kho là nơi tập hợp, lưu trữ các phế liệu, phế phẩm, các bộ phận, sản phẩm thừa..., trên cơ sở đó tiến hành phân loại, xử lý, tái chế. Kho là một bộ phận quan trọng giúp hoạt động “logistics ngược” thực hiện thành công.

11.2. Chức năng của kho bãi

Nếu xét theo công dụng của kho, thì hệ thống kho trong một tổ chức có thể phân thành 2 loại:

- Kho nguyên, nhiên vật liệu, phụ tùng... để cung ứng các yếu tố đầu vào cho sản xuất;
- Kho thành phẩm, giúp tổ chức tiến hành phân phối, giải quyết đầu ra.

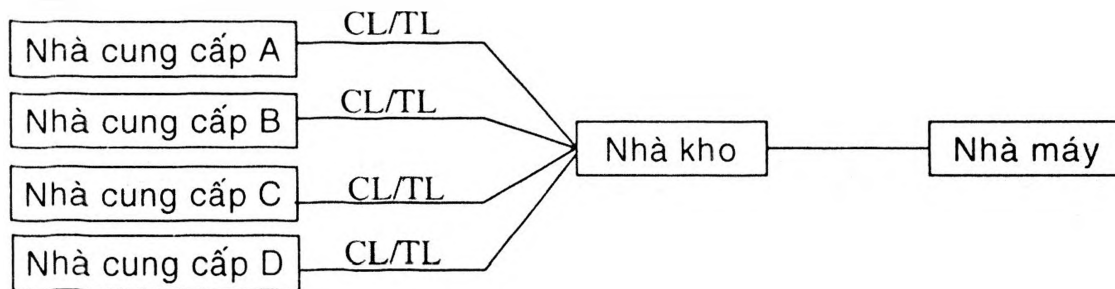
Hình 11.1 sẽ cho thấy một số chức năng quan trọng của kho trong cả hai hệ thống nêu trên. Kho được sử dụng để phục vụ cho sản xuất (Trường hợp A, hình 11.1); Kho kết hợp, ghép đồng bộ cho các sản phẩm được sản xuất từ những nhà máy khác nhau, thành các lô hàng theo yêu cầu của từng khách hàng để giao cho khách (Trường hợp B, hình 11.1). Để gom nhiều lô hàng nhỏ thành một lô hàng lớn (Trường hợp C, hình 11.1) hay tách một lô hàng lớn thành nhiều lô hàng nhỏ

(Trường hợp D, hình 11.1) để phục vụ cho nhu cầu của khách hàng.

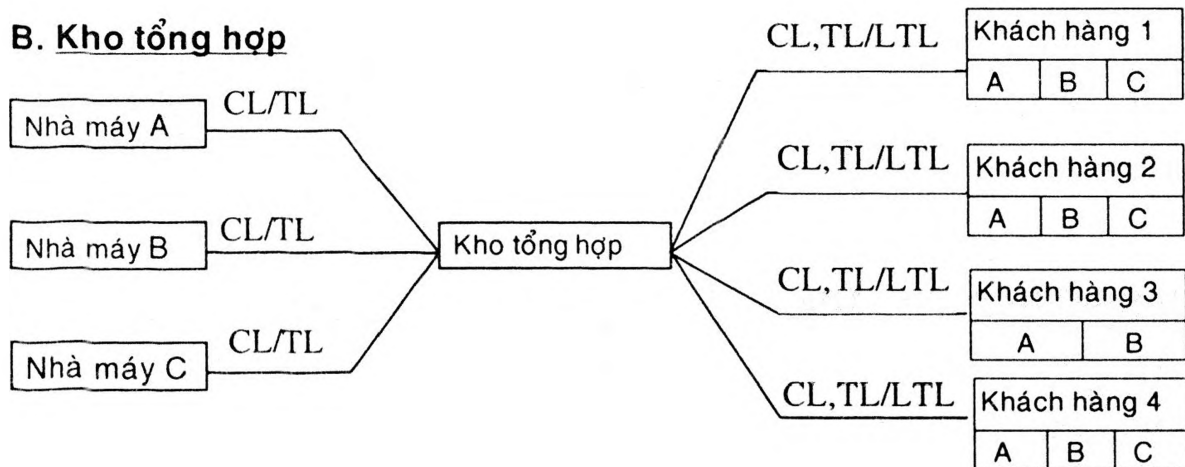
Hình 11.1

Sử dụng nhà kho để cung ứng và phân phối hàng hóa

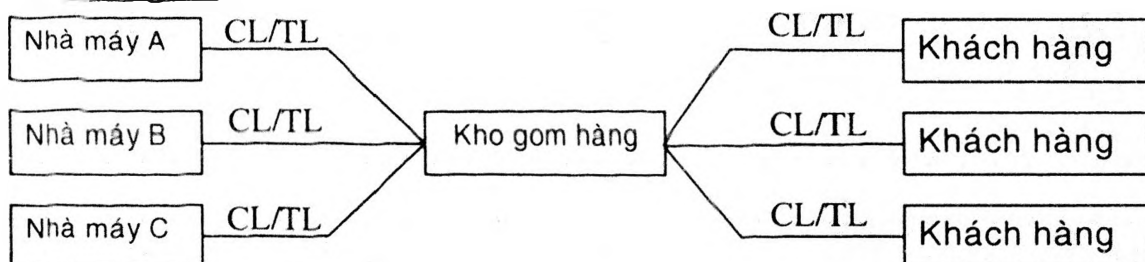
A. Kho hỗ trợ cho sản xuất



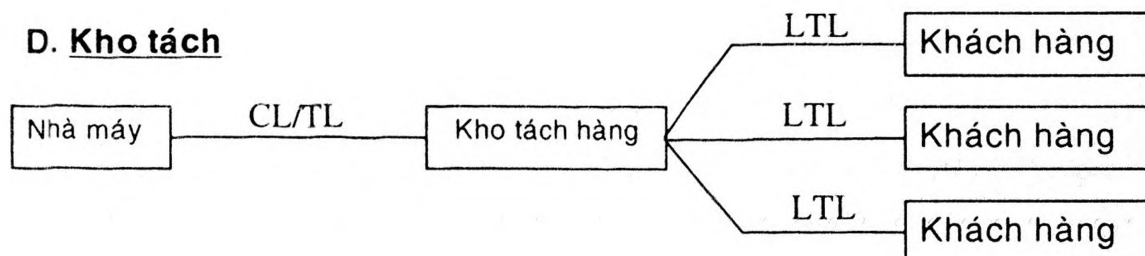
B. Kho tổng hợp



C. Kho gom



D. Kho tách



CHƯƠNG 11

Nhà kho ngày càng được sử dụng như một nơi “trung chuyển” hơn là một nơi “giam hàng” như trước đây. Các tổ chức ngày càng tích cực thu thập, cập nhật thông tin, tổ chức tốt hoạt động logistics để có thể giảm, tiến tới không phải lưu kho, mua hàng với số lượng thích hợp và sử dụng nhà kho như một địa điểm để gom, tách, ghép đồng bộ, hoàn thiện hàng hóa, để phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng trên cơ sở tiết kiệm chi phí vận tải và các dịch vụ khác.

Các hệ thống kho kéo và kho đẩy (Pull and Push systems in warehousing): Hệ thống kho đẩy được sử dụng trong phương thức phân phối truyền thống. Khi đó, kế hoạch sản xuất phụ thuộc vào nhiệm vụ được giao và năng lực của nhà máy, và sản phẩm làm ra với hy vọng là bán được. Khi tốc độ tăng của sản xuất vượt quá tốc độ tăng của việc tiêu thụ hàng hóa, một lượng hàng thừa xuất hiện và sẽ được tồn trữ trong kho. Nếu việc bán hàng không thể tăng hơn được, thì nhà máy sẽ phải giảm công suất, thu hẹp sản xuất cho đến khi cung bằng cầu. Trong hệ thống này kho bãi làm nhiệm vụ điều hòa sản xuất. Ngày nay, hệ thống kéo được thiết lập dựa trên cơ sở thông tin về cung cầu được cập nhật đầy đủ, kịp thời, chính xác, kho không còn là vị trí chỉ để cất trữ hàng hóa, mà dần trở thành một trung tâm trung chuyển hàng hóa, nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách. Dưới đây sẽ đi sâu vào một số chức năng chính của kho:

11.2.1. Hỗ trợ cho sản xuất

Nhà kho đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ cho sản xuất. Để sản xuất sản phẩm công ty có thể cần nhiều loại nguyên nhiên, vật liệu, linh kiện, phụ tùng... được sản xuất từ các nhà máy khác nhau. Trường hợp A hình 11.1 cho thấy: các vật tư A, B, C, D được vận chuyển về kho nguyên vật liệu của

nhà máy theo đơn hàng/hợp đồng đã thỏa thuận trước, theo các phương thức nguyên toa xe (CL) hoặc nguyên toa tàu (TL). Hàng được dự trữ tại kho và sẽ giao cho bộ phận sản xuất khi có nhu cầu. Kho nguyên vật liệu thường nằm ngay trong nhà máy, nên việc cung cấp hàng rất nhanh chóng, tiện lợi. Nhờ có kho đảm bảo vật tư cho sản xuất đúng chất lượng, đủ số lượng, kịp thời gian, giúp sản xuất tiến hành liên tục, nhịp nhàng; Do đó, kho đã hỗ trợ đắc lực cho sản xuất phát triển.

11.2.2. Tổng hợp sản phẩm

Hình 11.1, trường hợp B cho thấy, công ty có nhiều nhà cung cấp (A, B, C), mỗi nhà cung cấp sản xuất những loại hàng khác nhau (A, B, C) và ở đầu ra công ty cũng có nhiều khách hàng (1,2,3), mỗi khách hàng lại cần những sản phẩm khác nhau được tạo thành từ các nguyên liệu A, B, C. Theo thỏa thuận, các nhà cung cấp A, B, C sẽ sử dụng các phương thức giao CL hoặc TL (vì thường giao lô hàng lớn) để đưa hàng về kho trung tâm của công ty. Tại đây hàng hóa sẽ được phân loại, tổng hợp, gia cố theo từng đơn hàng theo yêu cầu của các khách hàng 1, 2, 3. Rồi tùy thuộc vào lô hàng lớn hay nhỏ, nếu là lô hàng lớn sẽ dùng phương thức CL/ TL, còn lô hàng nhỏ sẽ dùng phương thức LCL/LTL (giao chưa đủ xe/ chưa đủ toa tàu) để chuyển đến cho khách hàng.

11.2.3. Gom hàng (Consolidation)

Có những khách hàng cần những lô hàng lớn, như các khách hàng 1, 2, 3 trường hợp C, hình 11.1. Hàng sẽ được vận chuyển theo phương thức CL/TL từ các nhà cung cấp A, B, C về kho của công ty. (Vì vào một thời điểm cụ thể một nhà cung cấp không đủ sức cung ứng đủ hàng cho khách hàng). Tại kho của công ty,

CHƯƠNG 11

hàng được tập trung từ nhiều nhà cung cấp thành một lô hàng lớn để cung cấp cho khách hàng.

11.2.4. Tách hàng thành nhiều lô nhỏ

Trường hợp D, hình 11.1 cho thấy, có những khách hàng cần những lô hàng nhỏ, để đáp ứng nhu cầu này, hàng sẽ được đưa từ nhà máy về kho. Tại kho sẽ tiến hành tách lô hàng lớn thành nhiều lô hàng nhỏ, có số lượng, chất lượng phù hợp với yêu cầu của khách hàng và tổ chức vận chuyển đến khách.

11.3. Mối liên hệ giữa kho với các bộ phận khác

11.3.1. Mối liên hệ giữa kho với vận tải

Nhờ cả hai hệ thống kho: kho vật tư và kho thành phẩm, ở đầu vào và đầu ra của quá trình sản xuất, mà người ta có thể tiết kiệm được chi phí vận tải. Người ta có thể lập những kho thu gom, tổng hợp hàng hóa gần nguồn cung cấp, để tiết kiệm chi phí vận chuyển vật tư phục vụ đầu vào. Cụ thể, vật tư từ các nhà cung cấp, với từng lô hàng nhỏ sẽ được vận chuyển bằng phương tiện vận tải nhỏ đến tập trung ở kho vật tư. Tại kho sẽ tiến hành gom nhiều lô nhỏ thành một lô lớn, rồi dùng phương tiện đủ lớn thích hợp để vận chuyển đến nhà máy. Bằng cách đó sẽ tiết kiệm được chi phí vận tải

Cũng tương tự như vậy, người ta có thể xây dựng những kho thành phẩm gần thị trường tiêu thụ. Sản phẩm sẽ được tập trung ở các kho, tại đây chúng được phân thành những lô hàng phù hợp với yêu cầu của khách hàng trên địa bàn kho được phân công phụ trách, rồi được vận chuyển bằng những phương tiện có trọng tải thích hợp đến cho khách hàng.

Và như vậy, nhờ bố trí hệ thống kho hợp lý người ta có thể tiết kiệm được chi phí vận tải.

11.3.2. Mối liên hệ giữa kho với sản xuất

Giữa kho, chi phí quản lý kho và chi phí sản xuất có mối quan hệ rất mật thiết, đòi hỏi phải quan tâm nghiên cứu để tìm ra lời giải tối ưu. Nếu nghiên cứu kỹ nhu cầu thị trường, bám sát những thay đổi của thị trường, tổ chức sản xuất từng lô hàng nhỏ, thì sẽ không có hàng tồn kho. Nhờ đó chi phí quản lý kho sẽ giảm, nhưng ngược lại chi phí sản xuất sẽ tăng, do phải thay đổi trang thiết bị, các yếu tố đầu vào khác. Và nhìn chung, chi phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm luôn tỷ lệ nghịch với quy mô sản xuất. Chưa kể đến trường hợp, hàng không đủ đáp ứng nhu cầu của khách hàng, khách sẽ chuyển sang mua sản phẩm khác có tính năng tương đương, mất khách là thiệt hại lớn nhất đối với nhà cung cấp. Còn nếu sản xuất với quy mô lớn thì có thể dẫn đến tình trạng hàng không bán hết, lượng hàng tồn kho lớn, quay vòng vốn chậm, làm ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của đơn vị.

Cũng cần lưu ý rằng, không chỉ có ở đầu ra của quá trình sản xuất mới có mối quan hệ nêu trên, mà tại đầu vào cũng phải cân nhắc bài toán tương tự. Nếu mua nguyên vật liệu với số lượng lớn thì sẽ được giảm giá và chi phí vận tải cho một đơn vị vật tư cũng giảm, giúp giảm chi phí sản xuất, nhưng mua hàng với số lượng lớn lại đồng nghĩa với việc tăng chi phí dự trữ, chi phí quản lý kho.

Có nhiều cách để giải quyết mối quan hệ này, như: giải bài toán tối ưu để bố trí mạng lưới kho hay nhiều công ty tổ chức hoạt động theo mô hình JIT trên cơ sở liên minh chiến lược với các nhà cung cấp, các công ty logistics.

11.3.3. Mối quan hệ giữa kho với dịch vụ khách hàng

CHƯƠNG 11

Nhờ có các kho hàng dự trữ mới có thể đáp ứng kịp thời được nhu cầu của khách. Trong tình thế luôn xảy ra những tình thế bất trắc, dù có tài giỏi đến bao nhiêu con người cũng không thể dự báo hết được. Chính vì vậy, để phục vụ khách hàng tốt nhất thì cần có hệ thống kho để lưu trữ hàng hóa (*xem lại chương 5*).

11.3.4. Mối liên hệ giữa kho và tổng chi phí logistics

Kho tồn tại là một tất yếu khách quan. Để duy trì sự tồn tại của kho cần có một khoản chi phí nhất định. Chi phí quản lý kho và chi phí quản lý dự trữ có mối quan hệ chặt chẽ với các khoản chi phí khác của hoạt động logistics (*xem chương 4 và chương 7 sách Logistics – Những vấn đề cơ bản*), nên không thể tùy tiện tăng lên và cắt giảm. Cần xác định số lượng kho, bố trí mạng lưới kho sao cho phục vụ khách hàng được tốt nhất với tổng chi phí logistics là thấp nhất.

Bên cạnh đó, để xây dựng chính sách kho bãi cho một tổ chức cần phải lưu ý các nhân tố sau:

- Ngành nghề hoạt động;
- Triết lý của công ty;
- Nguồn vốn;
- Đặc điểm của sản phẩm, như: loại sản phẩm, kích cỡ, số lượng, độ dài của vòng đời sản phẩm, tốc độ hao mòn vô hình;
- Điều kiện kinh tế;
- Khả năng cạnh tranh;
- Tính mùa vụ;
- Sử dụng chương trình JIT;
- Quy trình sản xuất đang sử dụng;

11.4. Các loại kho

Trong xã hội thì sự tồn tại của kho là một tất yếu khách quan, nhưng trong một tổ chức thì không nhất thiết phải xây dựng một hệ thống kho riêng có của mình. Có nhiều loại kho, nên khi có nhu cầu có thể lựa chọn, sử dụng loại kho nào mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất. Dưới đây xin giới thiệu một vài loại kho:

11.4.1. Cross – docking

Cross – docking tạm dịch là kho đa năng phân loại, tổng hợp, hoàn thiện hàng hóa để phục vụ cho người tiêu dùng. Cross – docking có những chức năng cơ bản giống như một “Trung tâm phân phối tổng hợp” (distribution mixing centers). Sản phẩm sẽ được chuyển từ nơi sản xuất đến Cross – docking theo những lô hàng lớn, tại đây lô hàng sẽ được tách ra, chuẩn bị theo những yêu cầu cần thiết của khách hàng, rồi gửi đi cho khách. Do đã được chuẩn bị đầy đủ, nên khi chở đến nơi hàng sẽ được đưa vào sử dụng ngay mà không cần qua kho nữa.

Cross – docking rất phát triển và phục vụ đắc lực cho hệ thống siêu thị và các nhà bán lẻ. Hàng hóa được chở đến Cross – docking, tại đây được phân loại, chuẩn bị (ví dụ: treo lên móc, xếp vào thùng hay hộp...) rồi chuyển thẳng đến cửa hàng.

Ví dụ: Laney & Duke là một công ty kho bãi của tập đoàn Hanes (bên thứ 3) ở Jacksonville, Florida, chuyên kinh doanh dịch vụ Cross – docking cho tập đoàn Wall-Mart. Hàng được đưa đến Cross – docking, tại đây sẽ được tách ra, sắp xếp lại, ghi ký mã hiệu, treo lên móc hoặc đóng gói lại, rồi chở đến các cửa hàng của Wall – Mart theo yêu cầu để thay thế cho những hàng đã bán.

CHƯƠNG 11

Hầu hết các kho đa năng được bố trí trong khoảng giữa các nhà sản xuất và nơi tiêu thụ. Các công ty có nhu cầu sử dụng loại kho này có thể tự tổ chức tại kho của mình, đi thuê kho, thuê chung kho hay thuê các công ty logistics.

11.4.2. Kho thuê theo hợp đồng

Một sự lựa chọn mà các công ty có thể quan tâm đó là “thuê kho theo hợp đồng”: Hợp đồng thuê kho là sự thỏa thuận giữa bên cho thuê kho và bên đi thuê về quyền lợi và nghĩa vụ của các bên, trong đó bên cho thuê kho sẽ cung cấp những dịch vụ kho bãi theo thỏa thuận cho khách hàng và bên đi thuê sẽ thanh toán tiền thuê kho cho bên cho thuê. Thuê kho theo hợp đồng là sự thỏa thuận về lợi ích dài hạn của các bên, các bên sẽ cùng nhau chia sẻ những rủi ro trong những hoạt động chung nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, năng suất và hiệu quả kinh doanh.

11.4.3. Các loại kho công cộng

Có nhiều loại kho công cộng, như: kho hàng tổng hợp, kho đông lạnh, kho hải quan, kho gửi hàng cá nhân, kho đặc biệt, kho hàng rời, kho hàng lỏng.

11.4.4. Kho bảo thuế

Là kho của chủ hàng dùng để chứa hàng hóa nhập khẩu đã được thông quan nhưng chưa nộp thuế.

11.4.5. Kho ngoại quan

Là kho lưu trữ hàng hóa sau đây:

- a) Hàng hóa đã làm thủ tục hải quan được gửi để chờ xuất khẩu;

- b) Hàng hóa từ nước ngoài đưa vào gửi để chờ xuất ra nước ngoài hoặc nhập khẩu vào Việt Nam theo quy định của pháp luật.

Nếu không lựa chọn các loại kho như trên, thì công ty sẽ xây dựng hệ thống kho của riêng mình, hoặc sử dụng kết hợp kho riêng với các loại kho đi thuê, kho công cộng...

Xác định số lượng kho tối ưu, định vị nhà kho theo các mô hình của Von Thumen, của Weber, của Hoover và của Melvin Greenhut, xác định kích cỡ và bố trí nhà kho, cùng với các vấn đề chiến lược và chiến thuật quản trị kho sẽ được tiếp tục giới thiệu trong *Quản trị chuỗi cung ứng*, tác giả GS.TS Đoàn Thị Hồng Vân.

11.5. Giới thiệu hệ thống kho bãi của một số công ty Logistics tại Việt Nam

11.5.1. Hệ thống các nhà kho của công ty Maersk Logistics Việt Nam (Damco)

Maersk Logistics Việt Nam có hệ thống các nhà kho lớn và hiện đại tại thành phố Hồ Chí Minh và Hải Phòng. Với tổng diện tích sử dụng là 28,000 m², các kho hàng của Maersk Logistics Việt Nam được trang bị các máy móc thiết bị hiện đại và có thể đáp ứng hầu hết các yêu cầu về các dịch vụ kho bãi.

Kho số 1: Tân Hoàn Cầu (New Universal Warehouse)

- Địa chỉ: Đường số 8, khu công nghiệp Sóng Thần, tỉnh Bình Dương.

Kho hàng cách Tân Cảng 16 km, cách cảng VICT 23 km và cách cảng ICD Phước Long 7km.

- Diện tích sử dụng: 4.600 m²

CHƯƠNG 11

- Sức chứa: 150.000 m³
- Số lượng bãi đóng hàng: 14
- Nhân viên bảo vệ: 6 người
- Thời gian làm việc: Tất cả các ngày làm việc trong tuần. Giờ làm việc buổi sáng từ 8:00 đến 12:00; buổi chiều từ 13:30 đến 17:00. Riêng ngày thứ 7 kho chỉ làm việc buổi sáng.

Kho số 2: SAGAWA

- Địa chỉ: Ấp 4, phường Linh Trung, huyện Thủ Đức, thành phố Hồ Chí Minh.

Kho hàng cách Tân Cảng 13 km, cách cảng VICT 20 km và cách cảng ICD Phước Long 4km.

- Diện tích sử dụng: 10.000 m²
- Sức chứa: 240.000 m³
- Số lượng bãi đóng hàng: 72
- Nhân viên bảo vệ: 22 người
- Thời gian làm việc: Tất cả các ngày làm việc trong tuần. Giờ làm việc buổi sáng từ 8:00 đến 12:00; buổi chiều từ 13:30 đến 17:00. Riêng ngày thứ 7 kho chỉ làm việc buổi sáng.

Kho số 3: B9-B10

- Địa chỉ: Kho nằm trong khu vực Tân Cảng, quận Bình Thạnh, thành phố Hồ Chí Minh. Kho hàng cách cảng VICT 7 km và cách cảng ICD Phước Long 9 km.

- Diện tích sử dụng: 1.200 m²
- Sức chứa: 40.000 m³
- Số lượng bãi đóng hàng: 4
- Nhân viên bảo vệ: 2 người

- Thời gian làm việc: Tất cả các ngày làm việc trong tuần. Giờ làm việc buổi sáng từ 8:00 đến 12:00; buổi chiều từ 13:30 đến 17:00. Riêng ngày thứ 7 kho chỉ làm việc buổi sáng.

Kho số 4: Chùa Vẽ

- Địa chỉ: Kho nằm trong khu vực cảng Chùa Vẽ, thành phố Hải Phòng.
- Diện tích sử dụng: 1.500 m²
- Sức chứa: 10.000 m³
- Số lượng bãi đóng hàng: 2
- Nhân viên bảo vệ: 2 người
- Thời gian làm việc: Tất cả các ngày làm việc trong tuần. Giờ làm việc buổi sáng từ 8:00 đến 12:00; buổi chiều từ 13:30 đến 17:00. Riêng ngày thứ 7 kho chỉ làm việc buổi sáng.

Kho số 5: NEW WAREHOUSE

- Địa chỉ: 27B Trường Sơn, Xuân Trường, Linh Xuân, Thủ Đức, thành phố Hồ Chí Minh.

Kho hàng cách Tân Cảng 12 km, cách cảng VICT 27 km, cách cảng ICD Phước Long 5 km và cách sân bay 20 km.

- Tổng diện tích: 14.000 m²
- Sức chứa bãi xe container: 60 FEUs
- Diện tích kho hàng lẻ: 6.000 m²
- Số lượng bãi đóng hàng: 20
- Số lượng xe nâng: 8 xe loại 1,5 tấn.
- Sức chứa: 10.000 m³
- Số lượng nhân viên: 60 người

CHƯƠNG 11

- Thời gian làm việc: Tất cả các ngày làm việc trong tuần. Giờ làm việc buổi sáng từ 8:00 đến 12:00; buổi chiều từ 13:30 đến 17:00. Riêng ngày thứ 7 kho chỉ làm việc buổi sáng.

11.5.2. Hệ thống kho bãi của cảng VICT

Cảng VICT được thiết kế và xây dựng theo tiêu chuẩn quốc tế, chuyên dùng để xếp dỡ container với vốn đầu tư ban đầu là 54 triệu USD. Quá trình xây dựng cơ sở hạ tầng và trang thiết bị tại VICT được chia làm 3 giai đoạn:

Giai đoạn 1 (1994 – 1998): Xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật trên 12 ha, chiều dài cầu tàu 305m.

Giai đoạn 2 (1999 – 2002): Nâng cấp và mở rộng cầu tàu từ 305 m lên 486 m, mở rộng bãi chứa container rộng ở khu đất 8 ha và trang bị thêm phương tiện bốc dỡ.

Giai đoạn 3 (2003 – 2005): Mở rộng chiều dài cầu tàu lên 715 m, nâng cấp 75% bãi 8 ha thành bãi chứa container có hàng, mở rộng diện tích kho hàng, trang bị thêm thiết bị cảng container và các cơ sở vật chất khác.

Bãi chứa container có diện tích 8 ha, với sức chứa 600.000 TEU hàng năm, là nơi tiếp nhận và lưu trữ container. Bãi chứa được chia làm nhiều ô, tầng, bãi, dãy khác nhau phục vụ cho nhiều mục đích và phương thức chất xếp container xuất, container nhập, container rỗng, bãi dành riêng cho container lạnh và khu kiểm hóa. *(xem số liệu chi tiết bảng 11.1)*

Bảng 11.1. Hệ thống kho bãi của cảng VICT

TT	Tên hạng mục	Thông số	Giai đoạn I	Giai đoạn hiện nay
1	Khu cảng	Tổng diện tích (ha)	12	20
		Cầu tàu (m)	305	486
		Chiều sâu bến (m)	10	10
		Số lượng bến	2	3
2	Diện tích bãi xếp container (m ²)	Bãi xuất	24.000	40.914
		Bãi nhập	30.000	50.914
		Bãi rộng	18.000	30.914
		Bãi lạnh	6.000	10.914
3	Diện tích CFS (m ²)	CFS 1	3.600	3.600
		CFS 2	2.400	2.400
		CFS 3	4.800	4.800
4	Bãi container lạnh	Sức chứa (TEUs)	550	1000
		Số điểm cấp điện	114	300

11.5.3. Mapletree Logistics Trust

Mapletree Logistics Trust là một công ty Logistics lớn của Singapore, tổng tài sản đến cuối năm 2009 là 3.000,2 triệu đô la Singapore. Hoạt động chủ yếu trên thị trường châu Á

CHƯƠNG 11

(Singapore, Hồng Kông, Trung Quốc, Malaysia, Hàn Quốc, Nhật Bản...).

Mapletree có mặt tại Việt Nam, bằng việc thành lập một công ty tại KCN Việt Nam-Singapore:

Công ty TNHH Quản lý Tư vấn Mapletree Việt Nam

18 L2-1 Đường Tạo Lực 5 (VSIP), KCN Việt Nam – Singapore II, Khu Liên hợp Công nghiệp – Dịch vụ - Đô thị Bình Dương, phường Hòa Phú, thị xã Thủ Dầu Một, tỉnh Bình Dương

Điện thoại: +84.650 3769632

www.mapletree.com.sg

Mapletree đầu tư hai khu kho lớn, hiện đại ở miền Nam và miền Bắc:

Khu kho vận Mapletree Bình Dương

Vị trí

18 L2-1 Đường Tạo Lực 5 (VSIP), KCN Việt Nam – Singapore II, Khu Liên hợp Công nghiệp – Dịch vụ - Đô thị Bình Dương, phường Hòa Phú, thị xã Thủ Dầu Một, tỉnh Bình Dương.

Thông tin dự án

- Tiện ích kho vận 1 tầng cho nhiều người thuê với văn phòng ở góc lửng.

Hoàn thành

- Giai đoạn 1 và giai đoạn 2 – tháng 4 năm 2010 (nhà kho cuối cùng).

Đặc điểm kỹ thuật công trình

- Mỗi kho có diện tích từ 2.000 m² tới 4.000 m²
- Nhà kho có chiều cao 8 mét đến mái hiên
- Văn phòng có chiều cao 3,5 mét đến trần giả

QUẢN TRỊ CUNG ỨNG

- Tải trọng sàn nhà kho: 30 KN/m² (3 tấn/m²)
- Khoảng cách các cột 10 m x 21 m
- Mỗi khối nhà kho có 22 vịnh chất hàng (với cầu nâng hàng)
- Hệ thống điện 3 pha, 200 Ampe cho mỗi kho
- Mỗi kho có 4 toilet.

Kết nối

- 20 phút tới VSIP (15 km)
- 1 giờ tới TP. Hồ Chí Minh (33 km)
- 1 giờ tới sân bay Quốc tế Tân Sơn Nhất (34km)
- Thuận tiện đi tới các cảng biển lớn

Các đặc điểm khác

- Kho thường và kho ngoại quan
- Văn phòng hải quan ngay trong khu kho vận
- Một tòa nhà văn phòng
- Dịch vụ bảo trì công trình
- An ninh 24/7
- Có nhà kho xây theo yêu cầu.

Liên lạc theo điện thoại: +84 938 612 771/ +84 938 612 687

Khu kho vận Mapletree Bình Dương

Vị trí

- VSIP Bắc Ninh, Huyện Từ Sơn tỉnh Bắc Ninh, Việt Nam

Thông tin dự án

- Tiện ích kho vận 1 tầng cho nhiều người thuê với văn phòng ở gác lửng

Hoàn thành

CHƯƠNG 11

- Giai đoạn 1 – Quý 2 năm 2011

Đặc điểm kỹ thuật công trình

- Mỗi kho có diện tích từ 2.000 m² tới 4.000 m²
- Nhà kho có chiều cao 8 mét đến mái hiên
- Văn phòng có chiều cao 3,5 mét đến trần giả
- Tải trọng sàn nhà kho: 30 KN/m² (3 tấn/m²)
- Tải trọng sàn văn phòng: 2,5 KN/m² (250 kg/m²).

Kết nối

- 30 phút tới Hà Nội (20 km)
- 50 phút tới sân bay Quốc tế Nội Bài (40 km)
- 2 giờ 30 phút tới cảng biển Hải Phòng (120 km)
- 2 giờ 50 phút tới cảng biển Cái Lân (130 km)
- 3 giờ tới Lạng Sơn (140 km).

Các đặc điểm khác

- Kho thường và kho ngoại quan
- Văn phòng hải quan ngay trong khu kho vận
- Một tòa nhà văn phòng
- Vành chất hàng với cầu nâng hàng
- Chỗ đậu xe máy và ô tô
- Dịch vụ bảo trì công trình
- An ninh 24/7
- Có nhà kho xây theo yêu cầu.

Liên lạc theo điện thoại: +84 938 612 771/ +84 938 612 687

11.5.4. Các phần mềm quản lý kho của BSM

BSM Group được thành lập từ năm 2004 bao gồm các công ty thành viên hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin, giải pháp mã vạch, công nghệ nhận dạng tự động, dịch vụ hạ tầng viễn thông, cung cấp thiết bị văn phòng, thiết bị thông minh. Một trong các thế mạnh của BSM là cung cấp giải pháp quản lý kho logistics, toàn bộ quy trình xuất, nhập kho (xem hình 11.2 và 11.3).

(Xem chi tiết www.bsm.com.vn)

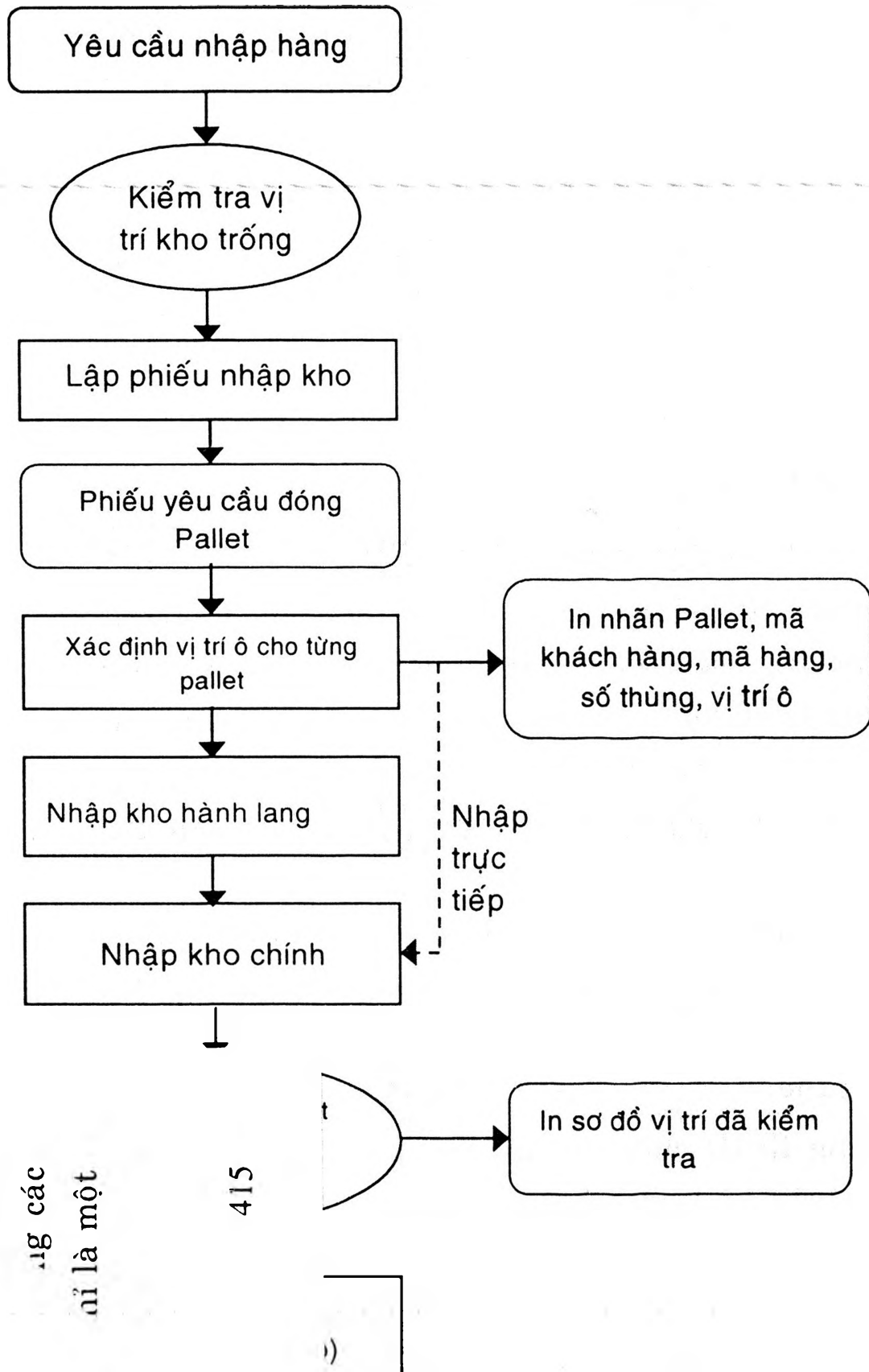
11.6. Công nghệ RFID và ứng dụng trong quản lý kho**11.6.1. Giới thiệu công nghệ RFID**

Công nghệ Radio Frequency Identification (RFID) là một công nghệ hỗ trợ quá trình nhận diện hàng hóa bằng tần số radio, có nghĩa là sử dụng để mô tả một đối tượng bằng một hệ thống truyền không dây bằng cách sử dụng sóng vô tuyến. Đây là một giải pháp công nghệ hỗ trợ quá trình thu thập dữ liệu, giảm thiểu lỗi nhập liệu do con người gây ra.

RFID là một kỹ thuật thu thập dữ liệu tự động dùng để nhận dạng, theo dõi và lưu thông tin trong một thẻ tag. Đầu đọc quét dữ liệu trong thẻ và gửi thông tin đến cơ sở dữ liệu lưu trữ dữ liệu của thẻ.

Hệ thống RFID chứa dữ liệu trong thẻ định danh các tài liệu hoặc vật thể và tùy theo ứng dụng cụ thể dữ liệu trong thẻ được khai thác thông qua anten và thiết bị đọc, và xử lý bằng ứng dụng quản lý thẻ cụ thể. Dữ liệu có thể đơn giản chỉ

Quy trình nhập kho

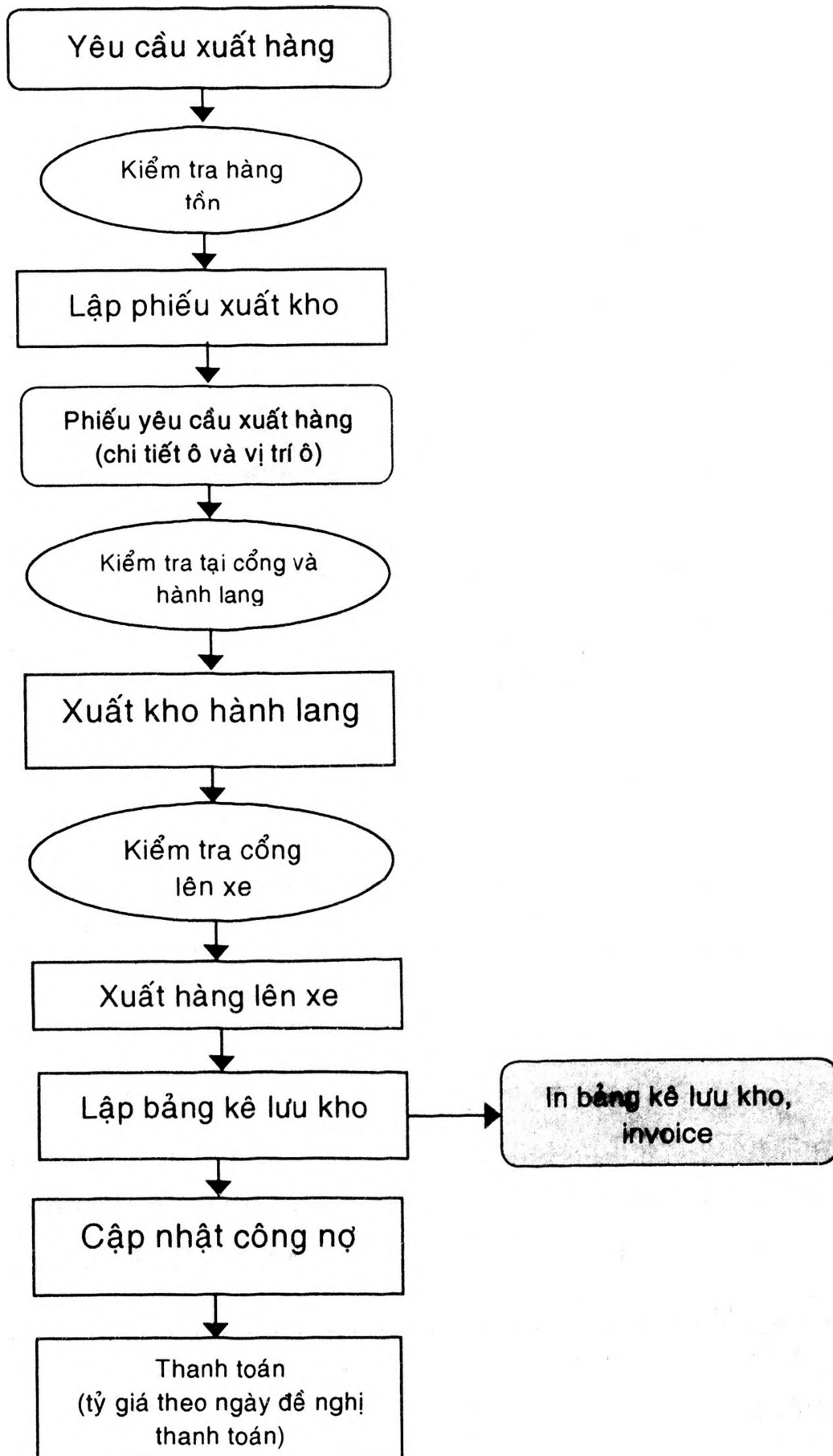


Lưu ý
Mỗi các
bước là một

415

Hình 11.3

Quy trình xuất kho



CHƯƠNG 11

định danh, hoặc phức tạp hơn như các kê khai hàng hóa vận chuyển, báo cáo, các tiền sử, nhiệt độ...

Điểm tiên tiến hơn của RFID là một công nghệ không sử dụng tia sáng như mã vạch, không tiếp xúc trực tiếp. Một vài loại thẻ có thể được đọc xuyên qua các môi trường, vật liệu như: bê tông, tuyết, sương mù, băng đá, sơn, và các điều kiện môi trường thách thức khác mà mã vạch và các công nghệ khác không thể phát huy hiệu quả. Và còn có nhiều ứng dụng khác rất hiệu quả trong đời sống.

Công nghệ RFID cho phép một thiết bị đọc thông tin chứa trong chip mà không cần tiếp xúc trực tiếp dù ở khoảng cách xa và không thực hiện bất kỳ giao tiếp vật lý nào giữa đầu đọc và chip. Công nghệ này cho ta phương pháp truyền, nhận diện dữ liệu từ một điểm đến điểm khác.

Kỹ thuật RFID sử dụng truyền thông không dây trong dải tần sóng vô tuyến để truyền dữ liệu từ các vật thể đến các reader. Thẻ có thể được đính kèm hoặc gắn vào đối tượng được nhận dạng, chẳng hạn sản phẩm, hộp hoặc pallet. Reader scan dữ liệu của thẻ và gửi thông tin đến cơ sở dữ liệu có thể lưu trữ dữ liệu của thẻ. Chẳng hạn, các thẻ có thể được đặt trên kính chắn gió xe hơi để hệ thống thu phí đường bộ có thể nhanh chóng nhận dạng và thu tiền tự động trên các xa lộ.

Dạng đơn giản nhất được sử dụng hiện nay là hệ thống RFID bị động làm việc như sau: reader truyền một tín hiệu tần số vô tuyến điện qua anten của nó đến một con chip. Reader nhận thông tin trở lại từ chip và gửi nó đến máy tính điều khiển đầu đọc và xử lý thông tin nhận được từ con chip. Các con chip không tiếp xúc không tích điện, chúng hoạt động bằng cách sử dụng năng lượng chúng nhận từ tín hiệu được gửi bởi reader.

11.6.2. Công nghệ RFID và cấu trúc

Một hệ thống RFID có ba bộ phận cấu thành:

- Thẻ (tag): gồm chip kết nối với anten
- Đầu đọc RFID (reader): kết nối với máy tính và anten kết nối với đầu đọc
- Hệ thống máy tính và phần mềm kiểm soát.

Thẻ

Gồm có 2 phần

- Chip: lưu trữ một số thứ tự duy nhất hoặc thông tin khác dựa trên loại thẻ: reader-only, reader-write hoặc write-once-reader-many.
- Anten được gắn với vi mạch truyền thông tin từ chip đến reader. Anten càng lớn cho biết phạm vi đọc càng lớn.

Thẻ được đính kèm hoặc gắn vào đối tượng được nhận dạng như sản phẩm, hộp hoặc pallet và được scan bởi các reader di động hoặc cố định bằng sóng radio.

Thẻ thụ động: Phiên bản đơn giản nhất của một thẻ là thẻ thụ động. Thẻ thụ động không chứa nguồn năng lượng, như bộ pin, cũng không thể khởi tạo việc truyền với reader. Thay vào đó, thẻ đáp lại các việc phát tần số radio của reader và nhận được năng lượng từ các sóng năng lượng được truyền bởi reader. Thẻ thụ động chứa ít nhất là một xác thực duy nhất cho từng item gắn thẻ. Việc thêm dữ liệu còn phụ thuộc vào dung lượng của thẻ. Các thẻ thụ động có thể thực thi ở tần số low, high, ultrahigh hoặc microwave.

Thẻ bán thụ động: Nó cũng không thể khởi tạo sự liên lạc với reader nhưng nó chứa pin cho phép thẻ có thể thực hiện một số chức năng khác như giám sát điều kiện môi trường và cấp

CHƯƠNG 11

nguồn điện nội của thẻ. Các thẻ này không tích cực truyền một tín hiệu đến reader. Nó không hoạt động (mà nó bảo tồn pin) cho tới khi chúng nhận được tín hiệu từ reader. Pin cũng được dùng để thuận tiện trong việc lưu trữ thông tin.

Thẻ tích cực: Nó chứa một nguồn năng lượng, một máy phát, được gắn anten và chip. Nó có thể gửi tín hiệu liên tục. Các thẻ này có khả năng read/write – dữ liệu thẻ có thể được ghi lại hoặc được bổ sung. Các thẻ tích cực có thể khởi tạo sự liên lạc và liên lạc với khoảng cách dài hơn các loại thẻ trên, có thể lên đến 225 m (750 feet), tùy thuộc vào năng lượng pin.

Các thẻ có nhiều loại bộ nhớ khác nhau, bao gồm: RO, RW và WORM. Thẻ RO có dung lượng lưu trữ rất nhỏ (thường 64 bit) và chứa dữ liệu được lập trình cố định không thể thay đổi. Những thẻ này chủ yếu được dùng trong các thư viện và cửa hàng cho thuê video. Các thẻ thụ động đặc trưng là các thẻ RO. Các thẻ RW có thể cho phép dữ liệu được cập nhật khi cần. Do đó chúng có dung lượng bộ nhớ lớn hơn và đắt tiền hơn các thẻ RO. Các thẻ này được sử dụng trong trường hợp dữ liệu có thể cần phải thay đổi theo một chu kỳ sống của sản phẩm như là trong quản lý sản xuất hoặc dây chuyền cung cấp.

Thẻ WORM cho phép thông tin được lưu trữ một lần mà không cho phép thay đổi dữ liệu lần sau.

Reader

Để hệ thống RFID hoạt động, cần có một reader hoặc thiết bị scan có khả năng đọc các thẻ tag và chuyển kết quả đến một cơ sở dữ liệu.

Reader sử dụng anten của nó để liên lạc với thẻ tag. Khi reader phát sóng radio thì tất cả các thẻ tag được định rõ để đáp lại tần số đó và trong phạm vi sẽ đáp lại. Reader cũng có khả

năng liên lạc với thẻ mà không trực tiếp nhìn thấy tùy thuộc vào tần số radio và kiểu thẻ (tích cực, thụ động hoặc bán thụ động). Reader có thể xử lý nhiều item cùng lúc làm cho thời gian xử lý đọc tăng lên. Chúng có thể di động như thiết bị cầm tay để scan những đối tượng như pallet và các thùng, hộp hoặc cố định như các thiết bị tính tiền được sử dụng trong các siêu thị. Các reader cũng có dung lượng lưu trữ, dung lượng xử lý khác nhau và các tần số chúng có thể đọc.

Database

Database là hệ thống thông tin phụ trợ để theo dõi và chứa thông tin về item có đính thẻ. Thông tin được lưu trong database bao gồm định danh item, phần mô tả, nhà sản xuất, hoạt động của item, vị trí. Kiểu thông tin chứa trong database sẽ biến đổi tùy theo ứng dụng. Chẳng hạn dữ liệu được lưu trữ trong hệ thống thu lệ phí cầu đường sẽ khác với dữ liệu được lưu trữ cho một dây chuyền cung cấp. Các database cũng có thể được kết nối đến các mạng khác như mạng LAN để kết nối database qua Internet. Việc kết nối này cho phép dữ liệu chia sẻ với một database cục bộ mà thông tin được thu nhập trước tiên từ nó.

11.6.3. Phương thức làm việc của RFID

Một hệ thống RFID có ba thành phần cơ bản: thẻ, đầu đọc và một máy chủ. Thẻ RFID gồm chip bán dẫn nhỏ và anten được thu nhỏ trong một vỏ hình thức đóng gói. Vài thẻ RFID giống như những nhãn giấy và được ứng dụng để bỏ vào hộp và đóng gói, Một số khác được đưa vào các vách của các thùng chứa plastic khi đúc... Mỗi thẻ được lập trình với một nhận dạng duy nhất cho phép theo dõi không dây đối tượng hoặc con người đang gắn thẻ đó. Vì các chip được sử dụng trong thẻ RFID có

CHƯƠNG 11

thể giữ một lượng lớn dữ liệu, chúng có thể chứa thông tin như chuỗi số, thời điểm, hướng dẫn cấu hình, dữ liệu kỹ thuật, sổ sách y học và lịch trình. Cũng như phát sóng tivi hay radio, hệ thống RFID sử dụng bốn băng thông tần số chính: tần số thấp (LF), tần số cao (HF), siêu cao tần (UHF) hoặc sóng ngắn (viba). Các hệ thống trong siêu thị ngày nay hoạt động ở băng tần UHF, trong khi các hệ thống RFID trước đây sử dụng LF và HF. Băng tần viba được dành cho các ứng dụng hiện đại trong tương lai.

Reader gồm một anten liên lạc với thẻ và một đơn vị đo điện tử học đã được nối mạng với máy chủ. Đơn vị đo tiếp sóng giữa máy chủ và tất cả các thẻ trong phạm vi đọc của anten, cho phép một đầu đọc liên lạc đồng thời với hàng trăm thẻ. Nó cũng thực thi các chức năng bảo mật như mã hóa/giải mã và xác thực người dùng. Reader có thể phát hiện thẻ ngay cả khi không nhìn thấy chúng. Hầu hết các mạng RFID gồm nhiều thẻ và nhiều đầu đọc được nối mạng với nhau qua máy tính trung tâm. Máy chủ xử lý dữ liệu mà các reader thu thập từ các thẻ và dịch nó giữa mạng RFID và các hệ thống công nghệ thông tin lớn hơn, mà nơi đó quản lý dây chuyền hoặc cơ sở dữ liệu quản lý thực thi. “Middleware” phần mềm nối hệ thống RFID với một hệ thống quản lý luồng dữ liệu.

11.6.4. Ưu điểm của hệ thống RFID

Ưu điểm cơ bản của RFID là an toàn, chính xác và độ tin cậy cao. Thẻ RFID có thể được đọc hoặc ghi trong khoảng cách vài foot (1 foot = 0.3048m) dù trong trạng thái động hay tĩnh ở bất kỳ hướng nào, bất kể bụi bẩn hay các loại vật liệu như giấy, nhựa, bìa các-tông hay gỗ.

Thẻ RFID có thể tự động tích hợp tính năng an ninh như những chiếc thẻ chống trộm điện tử truyền thống.

Bên cạnh đó, RFID có thể cùng tồn tại với bất cứ cơ sở hạ tầng an ninh điện tử nào, chúng liên kết được ưu điểm của hệ thống an ninh sẵn có.

Các ưu thế nổi trội của RFID so với mã vạch

- Không cần định hướng tia chiếu
- Có khả năng đọc vài chip đồng thời cùng lúc
- Có thể đọc – ghi, đảm bảo tính linh hoạt đối với những gì đã được mã hóa
- Có thể được gắn vào bất cứ loại vật dụng nào, kể cả CD và DVD
- Liên kết khả năng nhận diện và an ninh

11.6.5. Lợi ích của việc ứng dụng công nghệ RFID

- Giảm chi phí trong việc lưu trữ thông tin: Hiện nay, thông tin thường được truyền tải nhờ sự kết hợp giữa các mã vạch và trao đổi dữ liệu điện tử EDI (Electronic Data Interchange) giữa các máy tính. Tuy nhiên, sự kết hợp này cho thấy một số hạn chế: các mã vạch thông thường được đầu đọc quét qua nó và phải được đọc liên tục; các mã vạch không thể thay đổi một khi đã được in ra và dễ bị dính bụi và dễ bị trầy xước. Ngược lại, các thẻ RFID không cần phải quét qua nó mà vẫn đọc được, các thẻ này được đọc từ xa. Trên thẻ RFID có thể lưu bằng điện tử một khối lượng lớn các thông tin mà các thông tin đó có thể được thay đổi và cập nhật. Thường các thông tin đó sẽ được tự gắn vào đồ vật, do vậy nó luôn hiện hữu tại điểm sử dụng.

CHƯƠNG 11

- Tăng độ chính xác của thông tin: Bằng cách cho phép thông tin được lưu lại một cách tức thời, bất cứ đâu thuận tiện nhất, RFID giúp cho việc đảm bảo thông tin một cách chính xác gần như tuyệt đối.
- Dễ dàng trong việc cập nhật thông tin: Thẻ RFID có thể được kết hợp với các bộ cảm biến trên một con chip, để có thể thu thập các dữ liệu về các trạng thái mà chúng đã trải qua.

11.6.6. Những ứng dụng công nghệ RFID

- **Ứng dụng trong quản lý kho và quản trị cung ứng**

RFID là một công cụ hữu hiệu giúp quản lý kho hiệu quả. Nhờ RFID người ta có thể theo dõi tình hình xuất, nhập, tồn kho vật tư hàng hóa một cách nhanh chóng, chính xác, giảm thiểu lỗi so với nhập liệu bằng tay, rút ngắn thời gian giao nhận hàng hóa, giúp tăng năng suất lao động trong kho. RFID cũng giúp cho việc phân loại hàng hóa được thực hiện dễ dàng. Hệ thống kho của Wal-mart là một ví dụ điển hình trong việc áp dụng thành công công nghệ RFID.

Không chỉ hữu ích trong quản lý kho, RFID còn được ứng dụng trong nhiều khâu khác nhau của toàn bộ quá trình cung ứng: theo dõi, kiểm kê hàng hóa vật tư, lập đơn hàng, lập kế hoạch vận chuyển, giao nhận hàng hóa...

Ngoài ra, RFID được ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực khác nhau của đời sống.

- **Ứng dụng trong quản lý bán hàng**

Thẻ RFID là sự phát triển hữu ích và là công nghệ hấp dẫn, giúp cho các đơn vị bán lẻ đơn giản hóa việc kiểm kê hàng hóa và hạn chế việc mất mát trong quá trình bán hàng. Với việc thẻ RFID đem lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp, người

tiêu dùng sẽ có thêm nhiều sự lựa chọn và giá cả thấp hơn. bên cạnh đó, việc thanh toán khi đi mua sắm sẽ thuận lợi hơn vì được thanh toán tự động nhờ vào thẻ thanh toán có sử dụng RFID. Khách hàng không còn phải xếp hàng để đợi nhân viên kiểm tra, tính giá cho từng mặt hàng đã mua.

Thẻ RFID đã thay đổi hệ thống thẻ dữ liệu. Nhà cung cấp đã từng ghi thông tin về tên, nội dung của mặt hàng, cũng như thông tin về khoảng thời gian món hàng được trưng bày trong thẻ dữ liệu, và đặt thẻ này theo cùng với mặt hàng. Tuy nhiên, các thẻ này thường xuyên bị mất hoặc hư hỏng. Các dữ liệu tương tự giờ đây được ghi vào thẻ RFID trên sản phẩm, và được đọc ghi bằng tần số radio (khoảng 13 MHz). Các thẻ RFID không dễ dàng bị phá hủy do dịch chuyển, thời tiết hay các tác nhân khác, dữ liệu được đảm bảo an toàn cho đến khi được ghi lại bằng các thiết bị chuyên dụng.

- **Ứng dụng trong quản lý thư viện:**

Tất cả các sách báo trong thư viện sẽ được gắn chip RFID lên từng cuốn. Tại khu vực kiểm soát cho mượn và trả sách (check in/out) đều được gắn đầu đọc thẻ để nhân viên dễ dàng nạp thẻ cho sách báo và kiểm tra tình trạng của sách báo cho mượn. Ngoài ra, còn có một thiết bị đọc thẻ cầm tay để có thể tìm kiếm và kiểm tra thông tin về sách báo trong thư viện. Điều này đã làm giảm chi phí về mặt quản lý nhân sự cũng như tạo ra sự thuận tiện trong việc quản lý và tìm kiếm sách báo.

So với mã vạch thì việc áp dụng công nghệ thẻ RFID có những ưu điểm sau: Đọc – ghi thông tin không cần định hướng tia chiếu, đọc một hoặc một vài cuốn sách mỗi lần, tốc độ đọc cao, có khả năng chống trộm, người sử dụng có thể lập trình, quản lý giá sách, phân loại sách tự động, mượn sách tự động, trả

CHƯƠNG 11

sách tự động, kiểm kê nhanh chóng, dễ dàng mà không phải đóng cửa thư viện, làm việc hiệu quả trong môi trường không thân thiện.

Với những khả năng đó, RFID đã thực sự tạo ra một cuộc cách mạng trong lĩnh vực quản lý thư viện vài năm qua, khi thử thách đối với nhân viên thư viện là làm nhiều việc hơn trong khoảng thời gian ngắn hơn. Riêng trong lĩnh vực quản lý thư viện, RFID khẳng định được ưu thế của mình nhờ hai chức năng: nhận diện và an ninh.

- **Ứng dụng trong bưu chính (Bưu điện – hàng không)**

Ngày nay, các hoạt động bưu chính đã triển khai RFID trên hệ thống khép kín khác nhau để đo kiểm, giám sát và nâng cao hoạt động bưu chính. Ví dụ, RFID được sử dụng để giám sát dịch vụ bưu phẩm quốc tế giữa các trung tâm bưu chính lớn. Cứ bưu phẩm nào có gắn nhãn được đưa vào khay chia chọn, thời gian chuyển phát có thể được tính toán. Điều này cho phép giải quyết các vấn đề về dịch vụ một cách chính xác và tiết kiệm.

Các hoạt động khác là theo dõi container bưu phẩm để đánh giá việc sử dụng người theo dõi và để theo dõi các vị trí container. Các hệ thống theo dõi container bằng thủ công có xu hướng ít dần khi khối lượng tăng và có thời hạn chót để đáp ứng các thời điểm khởi hành. Bằng cách cho phép thông tin được lưu tự động, RFID đảm bảo và thậm chí hoạt động trong những điều kiện căng thẳng. Các giám đốc bưu chính có thể dựa trên thông tin để quyết định nâng các chi phí vận tải và xác định lại các container khi cần.

Các túi bưu phẩm được theo dõi bằng RFID sẽ thông báo tình trạng phát đã được dành cho các dịch vụ bưu phẩm ưu tiên. Các

túi bưu phẩm được gắn thẻ sẽ tự động được đọc ở một số điểm cụ thể trên mạng để cung cấp khả năng định vị và theo dõi được tự động hóa.

Công nghệ RFID có thể được ứng dụng để thực hiện các công việc sau:

- **Theo dõi và dò tìm:** Phần lớn các dịch vụ bưu chính đều cho phép một mức hạn chế theo dõi và dò tìm, đặc biệt là đối với các dịch vụ phát bảo đảm. Hiện nay, việc theo dõi sử dụng các mã vạch. Chuyển sang các thẻ RFID có thể làm giảm sức lao động theo dõi bằng cách chấm dứt công việc xử lý bưu phẩm bằng thủ công. Nó cũng có thể cho phép nhiều điểm kiểm tra trên mạng lưới bưu chính được kiểm soát dễ dàng hơn. Rõ ràng, việc sử dụng rộng rãi việc theo dõi sẽ làm tăng lưu lượng thông tin được xử lý bởi các hệ thống phụ thuộc.
- **Lập kế hoạch tải trọng và vận chuyển:** Bằng việc kết hợp với việc theo dõi bưu phẩm rộng hoặc kết hợp với việc theo dõi container cấp cao hơn, do vậy có thể thu thập được nhiều thông tin thời gian thực tin cậy hơn về khối lượng tải trọng trên mạng lưới bưu chính. Loại thông tin này nằm ở trung tâm những nỗ lực thực hiện chia chọn bưu phẩm và hỗ trợ mạng lưới vận tải trở nên năng động hơn. Cần phải thực tế hơn để điều chỉnh các tuyến chuyển hàng với mức chi phí vận tải thấp hơn và thúc đẩy tốc độ bưu phẩm hiệu quả hơn thông qua mạng lưới. Các thông tin tương tự cũng có thể được sử dụng để tận dụng hiệu quả hơn lực lượng lao động. Bằng cách gộp cả những khả năng hiện có và bắt buộc trong lao động bưu chính, luồng bưu phẩm có thể được tối ưu hóa.

CHƯƠNG 11

- **Quản lý tài sản:** RFID cũng có thể được sử dụng để theo dõi những đồ vật ngoài bưu phẩm: xe cộ, xe vận chuyển bưu phẩm và các container khác nhau. Đây là những tài sản có giá trị được đầu tư bằng những khoản vốn lớn trên mạng và sự sẵn sàng đáp ứng của chúng có ảnh hưởng lớn đến công suất hoạt động của mạng lưới.
- **Khả năng theo dõi một cách đáng tin cậy những tài sản này bằng RFID** giúp cho người ta luôn biết những tài sản này đang ở đâu và cho phép quyết định sử dụng chúng tốt nhất để cân bằng các nguồn lực.
- **An toàn bưu phẩm:** RFID đóng một vai trò trung tâm trong việc hỗ trợ cung cấp các mức an toàn bưu phẩm cao hơn. Bằng cách cho phép giám sát sự tiếp cận, các điều kiện môi trường và các yếu tố khác thường xuyên, RFID đảm bảo an toàn tuyệt đối cho bưu phẩm. Tính an toàn sẽ được tăng lên nhờ sử dụng khả năng của RFID để nhận thực bưu phẩm và lưu giữ nhiều thông tin hơn về người gửi và người nhận.

Kết luận:

Kho bãi là một bộ phận không thể thiếu trong chuỗi hoạt động quản trị cung ứng. Để phục vụ cho các nhu cầu của đời sống xã hội, thì trên trái đất ở đâu cũng có kho, từ những kho rất hiện đại, chuyên môn hóa cao của các công ty logistics, các công ty giao nhận – kho vận, các cảng biển, sân bay, đến các kho riêng của các tập đoàn, công ty, xí nghiệp sản xuất, cho đến các kho chứa dụng cụ làm vườn...

Cùng với thời gian, vai trò của kho bãi ngày càng được khẳng định và nâng cao, các hệ thống kho bãi ngày càng phát triển, những kỹ thuật và công nghệ hiện đại ngày càng được ứng dụng rộng rãi, điển hình là công nghệ RFID.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trình bày những hiểu biết của anh/ chị về kho bãi và vai trò của kho bãi?
2. Chức năng của kho bãi?
3. Các loại kho? Trình bày đặc điểm của từng loại kho?
4. Trình bày hiểu biết của anh/chị về công nghệ RFID, ứng dụng của công nghệ này trong quản lý kho và quản trị cung ứng.

Chương 12

VẬN TẢI

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

- 1. Vận tải và vai trò của vận tải.**
- 2. Lựa chọn người chuyên chở và lộ trình.**
- 3. Giao nhận vật tư hàng hóa.**
- 4. Kiểm tra, kiểm soát quá trình vận chuyển.**
- 5. Hàng hóa bị hư hỏng, mất mát trong quá trình vận chuyển.**
- 6. Bốc dỡ hàng hoá.**
- 7. Vận đơn và kiểm tra vận đơn.**
- 8. Chiến lược vận tải.**
- 9. Vai trò của bộ phận mua hàng/ cung ứng trong vận chuyển vật tư hàng hóa.**

CHƯƠNG 12

12.1. Vận tải và vai trò của vận tải

12.1.1. Vận tải

Vận tải là hoạt động kinh tế có mục đích của con người nhằm hoán chuyển vị trí của hàng hóa và bản thân con người từ nơi này đến nơi khác bằng các phương tiện vận tải.

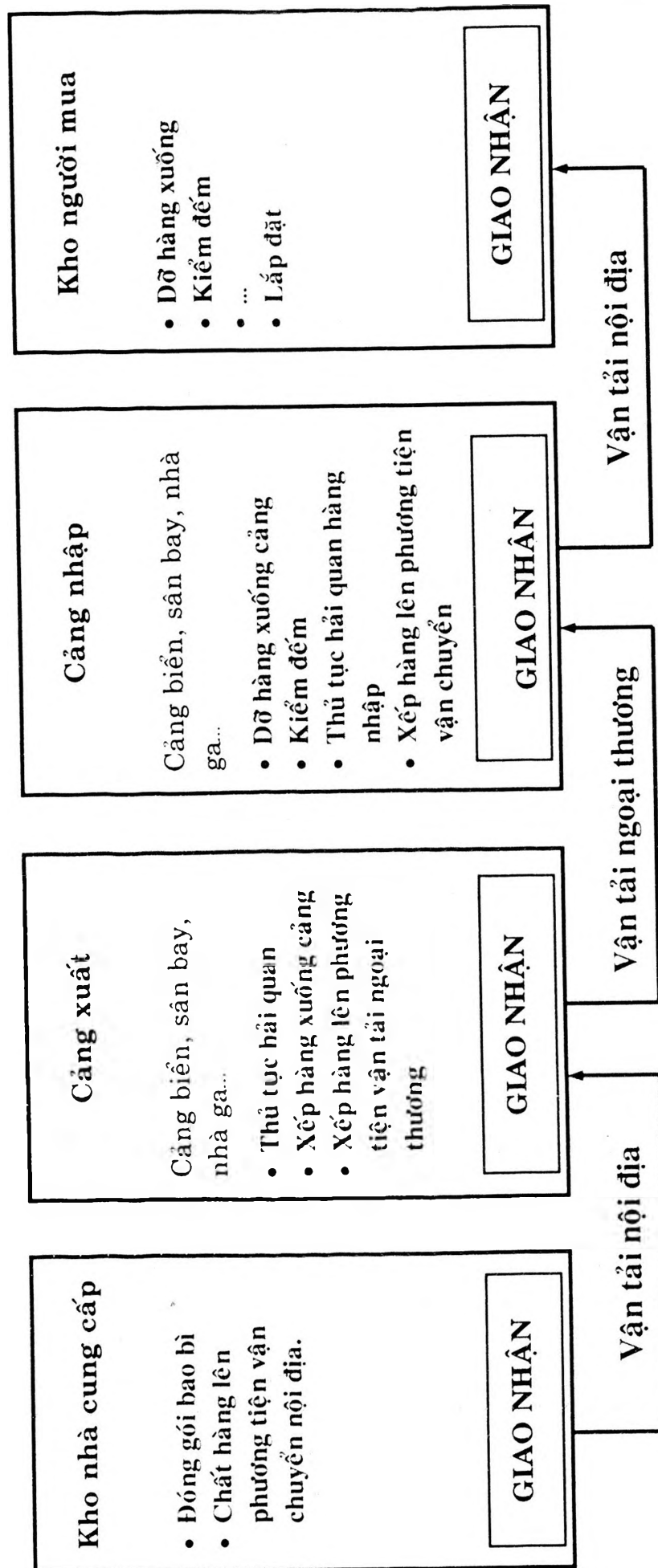
Trong nền kinh tế thì vận tải là ngành sản xuất vật chất đặc biệt, với các đặc điểm chủ yếu sau:

- ❖ Quá trình sản xuất trong vận tải là quá trình tác động về mặt không gian lên đối tượng chuyển chở chứ không phải là quá trình tác động về mặt kinh tế lên đối tượng lao động.
- ❖ Sản phẩm vận tải là vô hình: nó không có hình dạng, kích thước cụ thể, không tồn tại độc lập ngoài quá trình sản xuất mà nó được hình thành và tiêu thụ ngay trong quá trình sản xuất. Khi quá trình vận tải kết thúc thì sản phẩm vận tải cũng được tiêu thụ ngay (cho nên người ta có thể qui nó vào khái niệm để tính toán như tấn, tấn.km, hành khách, hành khách.km...).
- ❖ Vận tải không có khả năng dự trữ sản phẩm. Các ngành sản xuất vật chất khác có thể sản xuất ra một số sản phẩm để dự trữ nhằm thoả mãn nhu cầu tăng lên đột xuất, còn trong sản xuất vận tải để thoả mãn nhu cầu chuyên chở tăng lên đột xuất người ta chỉ có thể dự trữ năng lực chuyên chở của phương tiện vận tải như dự trữ thêm toa xe, đầu máy, ô tô...

Giữa vận tải và giao nhận có mối quan hệ khăng khít, điều đó được thể hiện rõ trên hình 12.1.

Hình 12.1

Sơ đồ các khâu trong quá trình giao nhận – vận tải vật tư nhập khẩu



CHƯƠNG 12

12.1.2. Vai trò của vận tải trong hoạt động cung ứng

Vận tải có vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động cung ứng và vai trò này sẽ ngày càng tăng thêm, bởi chi phí cho vận chuyển chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong tổng chi phí để mua vật tư, nguyên vật liệu. Do đó, vận tải sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh và khả năng cạnh tranh của tổ chức trên thương trường. Theo kết quả nghiên cứu của các nhà kinh tế Mỹ, cho đến những năm 80 của thế kỷ 20, hàng năm nền công nghiệp Mỹ chi khoảng 700 tỷ USD cho việc vận chuyển vật tư, nguyên vật liệu. Chi phí này quả là lớn!

Vì vận tải có tầm quan trọng như vậy, nên các nhà quản trị không chỉ quan tâm đến chi phí vận chuyển của tổ chức mình, mà còn chú ý đến chi phí vận chuyển của đối thủ cạnh tranh, bởi chi phí này có ảnh hưởng lớn đến khả năng cạnh tranh của hai tổ chức. Ví dụ sau sẽ cho thấy rõ điều đó: Hai nước Thái Lan và Việt Nam cùng xuất khẩu gạo. Đối với một số loại gạo thì chất lượng và giá thành gạo của hai nước gần như tương đương. Nhưng Thái Lan có điều kiện vận chuyển thuận lợi hơn Việt Nam (điều kiện về tàu, cảng, vị trí...) dẫn đến chi phí vận chuyển từ Thái Lan thấp hơn Việt Nam; làm cho gạo Thái Lan có khả năng cạnh tranh cao hơn gạo Việt Nam. Nếu xuất khẩu theo các điều kiện thuộc nhóm E, F (Incoterms 2000) thì Thái Lan thu được nhiều đơn hàng hơn; Còn nếu xuất khẩu theo các điều kiện thuộc nhóm C, D (Incoterms 2000) thì Thái Lan sẽ thu được tỷ suất lợi nhuận cao hơn.

Cũng như cung ứng, vận tải là hoạt động không thể thiếu trong mọi tổ chức, người ta luôn phải vận chuyển nguyên vật liệu đến và vận chuyển thành phẩm đi. Trong các ngành khác nhau, tỷ trọng của chi phí cho vận chuyển trong tổng chi phí có thể rất

khác nhau. Ví dụ: ở một số công ty Mỹ, đặc biệt trong các ngành luyện kim, chế biến gỗ, xi măng, hóa chất... chi phí vận chuyển có thể chiếm từ 20-40% giá thành sản phẩm; Còn trong các công ty điện và dược thì chi phí vận tải chỉ chiếm 1%¹. Nhưng dù cao hay thấp thì chi phí vận tải cũng là khoản chi không thể thiếu. Và ngay cả khi không xét đến vấn đề chi phí, thì vận tải vẫn có vai trò rất quan trọng: nếu không cung cấp được vật tư đúng nơi, đúng lúc thì sản xuất sẽ gián đoạn, không thể tiến hành liên tục, nhịp nhàng, dẫn đến các hậu quả nghiêm trọng.

Nói tóm lại, vận tải có ảnh hưởng lớn đến hoạt động của tổ chức, nên các nhà quản trị, phải luôn quan tâm đến việc cân nhắc, lựa chọn các điều kiện vận tải vật tư hàng hóa, lựa chọn phương thức vận tải, người vận tải và lộ trình vận chuyển... để có được quyết định đúng đắn, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

12.2. Lựa chọn người chuyên chở và lộ trình

Để làm việc này, cần phải:

- Lựa chọn điều kiện giao nhận vật tư, hàng hóa;
- Lựa chọn phương thức vận tải;
- Lựa chọn người chuyên chở;
- Lựa chọn lộ trình...

12.2.1. Lựa chọn điều kiện giao hàng (Incoterms 2010)

Trong thực tế cung ứng, có hai hình thức giao hàng chủ yếu:

- Người cung cấp mang hàng đến cơ sở người mua để giao cho

¹ Donald W. Dobler; David N.Burt, Purchasing and supply management, Mc.Graw Hill, 1996, tr. 571.

CHƯƠNG 12

người mua;

- Người mua đến tận cơ sở của nhà cung cấp để nhận hàng.

Lựa chọn hình thức nào thì còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố:

- Tình hình thị trường;
- Giá cả;
- Loại hàng hóa, số lượng, chất lượng, chủng loại...
- Khả năng làm thủ tục;
- Các quy định của Nhà nước;
- Thế và lực của các bên...

Nhưng trước hết, muốn chọn đúng được các điều kiện giao hàng, thì cần hiểu thấu đáo về chúng. Dưới đây chúng tôi xin giới thiệu về các điều kiện giao hàng chủ yếu, bao gồm:

- Giao hàng nội địa
- Giao hàng quốc tế.

12.2.1.1. Điều kiện giao hàng nội địa

Mỗi quốc gia, trong quá trình phát triển, đã hình thành nên tập quán giao hàng của mình. Ví dụ ở Mỹ, theo “Định nghĩa về điều kiện Thương mại Hoa Kỳ năm 1941” có nhiều điều kiện FOB (*Free On Board*), cụ thể:

- ✓ (II-A) FOB (named inland carrier at named inland point of departure) – FOB (người chuyên chở nội địa được chỉ định tại điểm khởi hành nội địa qui định).
- ✓ (II-B) FOB (named inland carrier at named inland point of departure) freight prepaid to (named point of exportation) FOB (người chuyên chở nội địa được chỉ định tại điểm khởi hành nội địa qui định) cước phí đã trả tới (điểm xuất khẩu qui định).
- ✓ (II-C) FOB (named inland carrier at named inland point of

departure) freight allowed to (named point) – FOB (người chuyên chở nội địa được chỉ định tại điểm khởi hành nội địa qui định) cước phí đã trả tới (điểm qui định).

✓ (II-D) FOB (named inland carrier at named point of exportation) – FOB (người chuyên chở nội địa được chỉ định tại điểm xuất khẩu qui định).

✓ (II-E) FOB vessel (named port of shipment) – FOB tàu biển (cảng bốc hàng qui định).

✓ (II-F) FOB (named inland point in country of importation) – FOB (địa điểm nội địa qui định ở nước nhập khẩu).

Trong nội địa, đặc điểm phổ biến 3 điều kiện sau:

1. FOB cơ sở của người Mua (địa điểm đến)
2. FOB cơ sở của người Bán (địa điểm đi)
3. FOB cơ sở của người Bán, nhưng người bán đã trả trước cước vận tải tới nơi đến quy định.

Theo điều kiện FOB thứ nhất, người bán giao hàng cho người mua tại cơ sở của người mua, người bán chịu mọi rủi ro và phí tổn để mang vật tư tới địa điểm đến quy định. Trong điều kiện này người bán chỉ định phương tiện vận tải và trả cước vận tải tới nơi đến.

Theo điều kiện FOB thứ 2, người bán giao hàng cho người mua ngay tại cơ sở của người bán. Trong điều kiện này, người mua tự đứng ra chỉ định phương tiện vận tải và trả cước vận tải.

Theo điều kiện FOB thứ 3, người bán giao hàng cho người mua ngay tại cơ sở của người bán. Mua ngay tại cơ sở của người bán, nhưng người bán đứng ra thuê phương tiện vận tải và trả cước, còn rủi ro dọc đường do người mua chịu.

Mỗi điều kiện giao hàng nêu trên đều có những ưu, nhược điểm

CHƯƠNG 12

riêng của mình, nên cần căn cứ vào điều kiện cụ thể để lựa chọn. Nhưng ở Mỹ hiện nay, có xu hướng thiên về điều kiện FOB thứ hai và thứ ba, 60-90% giá trị hàng hóa cung ứng được giao tại cơ sở của nhà cung cấp. Như vậy người mua sẽ chủ động hơn trong việc chuẩn bị vật tư, nguyên vật liệu. Còn các nhà cung cấp lớn thì thường chọn điều kiện FOB thứ nhất.

Trong xu hướng hội nhập và toàn cầu hóa, các nước có xu hướng sử dụng Incoterms cả trong thương mại nội địa, Incoterms 2010 đã đáp ứng được yêu cầu đó, bằng cách quy định rõ: được áp dụng cho cả thương mại nội địa và thương mại quốc tế.

12.2.1.2. Điều kiện thương mại quốc tế (Incoterms).

Cùng với xu thế phát triển của hội nhập và toàn cầu hóa, nguồn cung ứng từ nước ngoài càng trở nên quan trọng. Để lựa chọn được những điều kiện giao hàng phù hợp, các nhà cung cấp phải nghiên cứu, nắm vững và vận dụng nhuần nhuyễn “Các điều kiện thương mại quốc tế”. (*International Commercial Terms – Incoterms*).

Incoterms là bộ quy tắc do Phòng Thương mại Quốc tế (ICC) phát hành để giải thích thống nhất các điều kiện thương mại quốc tế.

Incoterms được xuất bản lần đầu tiên từ năm 1936. Incoterms được sửa đổi, bổ sung vào các năm 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 2000 và 2010.

Một số đặc điểm của Incoterms 2010

1. Hai điều kiện mới (DAT và DAP) thay thế các điều kiện DAF, DES, DEQ, DDU. So với Incoterms 2000 thì số điều kiện trong Incoterms 2010 đã giảm từ 13 xuống 11. Có được điều này là nhờ việc thay thế bốn điều kiện cũ của Incoterms 2000 (DAF, DES, DEQ, DDU) bằng hai điều kiện

mới có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải là DAT (Delivered at Terminal) – Giao hàng tại bến và DAP (Delivered at Place) – Giao tại nơi đến.

Theo cả hai điều kiện mới này, việc giao hàng diễn ra tại đích đến được chỉ định: Theo DAT, khi hàng hóa được đặt dưới sự định đoạt của người mua, đã dỡ khỏi phương tiện vận tải (giống điều kiện DEQ trước đây); theo DAP, cũng như vậy, khi hàng hóa được đặt dưới sự định đoạt của người mua, nhưng sẵn sàng để dỡ khỏi phương tiện vận tải (giống các điều kiện DAF, DES, DDU trước đây).

Các điều kiện mới đã làm cho hai điều kiện cũ DES và DEQ trở nên thừa. Bến được chỉ định trong điều kiện DAT có thể là một cảng biển, và do đó điều kiện này có thể dùng thay thế điều kiện DEQ. Tương tự, phương tiện vận tải trong điều kiện DAP có thể là tàu biển và nơi đến được chỉ định có thể là một cảng biển. Do đó, điều kiện này có thể dùng để thay thế điều kiện DES. Các điều kiện mới, giống như các điều kiện trước đây, đều là các điều kiện “giao tại nơi đến”, theo đó, người bán chịu mọi chi phí (trừ các chi phí liên quan tới thủ tục thông quan nhập khẩu, nếu có) và rủi ro trong quá trình đưa hàng tới nơi đến được chỉ định.

2. Phân loại 11 điều kiện Incoterms 2010. 11 điều kiện Incoterms 2010 được chia thành hai nhóm riêng biệt:

Các điều kiện áp dụng cho mọi phương thức vận tải

EXW:	Giao tại xưởng
FCA:	Giao cho người chuyển chở
CPT:	Cước phí trả lời
CIP:	Cước phí và bảo hiểm trả tới
DAT:	Giao tại bến
DAP:	Giao tại nơi đến

CHƯƠNG 12

DDP: Giao hàng đã nộp thuế

Các điều kiện áp dụng cho vận tải đường biển và đường thủy nội địa

FAS: Giao dọc mạn tàu

FOB: Giao lên tàu

CFR: Tiền hàng và cước phí

CIF: Tiền hàng, bảo hiểm và cước phí

Nhóm thứ nhất gồm **bảy** điều kiện có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải, kể cả vận tải đa phương thức. Nhóm này gồm các điều kiện EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP, DDP. Trong nhóm thứ hai, địa điểm giao hàng và nơi hàng hóa được chở tới người mua đều là cảng biển, vì thế, chúng được xếp vào nhóm các điều kiện “đường biển và đường thủy nội địa”. Nhóm này gồm **bốn** điều kiện FAS, FOB, CFR và CIF. Ở ba điều kiện sau cùng, mọi cách đề cập tới lan can tàu như một điểm giao hàng đã bị loại bỏ. Thay vào đó, hàng hóa xem như đã được giao khi chúng đã được “**xếp lên tàu**”. Điều này phản ánh sát hơn thực tiễn thương mại hiện đại và xóa đi hình ảnh đã khá lỗi thời về việc rủi ro di chuyển qua một ranh giới tưởng tượng.

3. Các điều kiện dùng cho thương mại quốc tế và nội địa. Theo truyền thống, các điều kiện Incoterms thường được sử dụng trong các hợp đồng mua bán quốc tế, khi có sự di chuyển của hàng hóa qua biên giới quốc gia. Tuy vậy, tại nhiều nơi trên thế giới, sự phát triển của các khối thương mại, như Liên minh châu Âu đã khiến các thủ tục tại biên giới giữa các quốc gia không còn quan trọng nữa. Do đó, tiêu đề phụ của Incoterms 2010 đã chính thức khẳng định chúng có thể được sử dụng cho cả các hợp đồng mua bán quốc tế và nội địa. Vì lý do này, các điều kiện Incoterms 2010 đã nói rõ tại nhiều nơi rằng nghĩa vụ thông quan xuất/nhập khẩu chỉ tồn tại khi có áp dụng.

Có hai lý do khiến ICC tin tưởng hướng đi này là hợp lý. Thứ nhất, các thương nhân thường sử dụng các điều kiện Incoterms trong các hợp đồng mua bán nội địa. Thứ hai, trong thương mại nội địa, các thương nhân Mỹ thích sử dụng các điều kiện Incoterms hơn là các điều kiện giao hàng trong Bộ luật Thương mại Thống nhất (UCC).

4. *Hướng dẫn sử dụng*

Trước mỗi điều kiện Incoterms sẽ có một Hướng dẫn sử dụng. Hướng dẫn sử dụng giải thích những vấn đề cơ bản của mỗi điều kiện Incoterms, chẳng hạn như: khi nào thì nên sử dụng điều kiện này, khi nào rủi ro được chuyển giao và chi phí được phân chia giữa người mua và người bán như thế nào. Hướng dẫn sử dụng không phải là một bộ phận của các điều kiện Incoterms 2010 mà nhằm giúp người sử dụng lựa chọn một cách chính xác và hiệu quả điều kiện thích hợp cho từng giao dịch cụ thể.

5. *Trao đổi thông tin điện tử*

Các phiên bản Incoterms trước đây đã chỉ rõ những chứng từ có thể được thay thế bằng thông điệp dữ liệu điện tử. Tuy vậy, giờ đây các mục A1/B1 của Incoterms 2010 cho phép các trao đổi thông tin bằng điện tử có hiệu lực tương đương với việc trao đổi thông tin bằng giấy, miễn là được các bên đồng ý hoặc theo tập quán. Cách quy định này sẽ tạo điều kiện cho sự phát triển của các giao dịch điện tử mới trong suốt thời gian Incoterms 2010 có hiệu lực.

6. *Bảo hiểm*

Incoterms 2010 là phiên bản điều kiện thương mại đầu tiên kể từ khi Các điều kiện bảo hiểm hàng hóa được sửa đổi và tính đến những thay đổi của các điều kiện này. Incoterms 2010 đưa ra nghĩa vụ về thông tin liên quan tới bảo hiểm trong các mục

CHƯƠNG 12

A3/B3, mục quy định về hợp đồng vận tải và bảo hiểm. Những điều khoản này được chuyển từ các mục A10/B10 trong Incoterms 2000 vốn được quy định chung chung hơn. Ngôn từ liên quan tới bảo hiểm trong các mục A3/B3 cũng đã được hiệu chỉnh nhằm làm rõ nghĩa vụ của các bên về vấn đề này.

7. Thủ tục an ninh và các thông tin cần thiết để làm thủ tục

Hiện nay, mối quan tâm về an ninh trong quá trình vận tải hàng hóa ngày càng gia tăng, đòi hỏi phải có bằng chứng xác nhận hàng hóa không gây nguy hiểm cho con người hoặc tài sản vì bất kỳ lý do gì trừ bản chất tự nhiên của hàng hóa. Do đó, Incoterms 2010 trong các mục A2/B2 và A10/B10 của nhiều điều kiện, đã phân chia nghĩa vụ giữa người mua và người bán về việc tiếp nhận sự hỗ trợ để làm thủ tục an ninh, như là thông tin về quy trình trông nom, bảo quản hàng hóa.

8. Phí xếp dỡ tại bến bãi (THC)

Theo các điều kiện CPT, CIP, CFR, CIF, DAT, DAP và DDP, người bán phải tổ chức việc vận chuyển hàng hóa tới nơi đến theo thỏa thuận. Dù người bán trả cước phí nhưng thực chất người mua mới là người chịu cước phí vì chi phí này thường đã bao gồm trong tổng giá bán. Chi phí vận tải đôi khi bao gồm cả chi phí xếp dỡ và di chuyển hàng hóa trong cảng hoặc bến container và người chuyên chở hoặc người điều hành bến bãi có thể buộc người mua trả chi phí này khi nhận hàng. Trong những trường hợp như vậy, người mua không muốn phải trả cùng một khoản chi phí tới hai lần: một lần trả cho người bán dưới dạng một phần tổng giá hàng và một lần trả độc lập cho người chuyên chở hoặc người điều hành bến bãi. Incoterms 2010 cố gắng khắc phục điều này bằng cách phân chia rõ ràng các chi phí này tại mục A6/B6 của các điều kiện kể trên.

9. Bán hàng theo chuỗi

Hàng nguyên liệu đồng nhất, khác với hàng hóa chế biến, thường được bán ra nhiều lần trong quá trình vận chuyển theo một “chuỗi”. Khi điều này diễn ra, người bán ở giữa chuỗi không phải là người “gửi” (ship) hàng vì chúng đã được gửi bởi người bán đầu tiên trong chuỗi, do đó, thực hiện nghĩa vụ của mình đối với người mua không phải bằng việc gửi hàng mà bằng việc “mua” hàng hóa đã được gửi. Nhằm làm rõ vấn đề này, Incoterms 2010 đưa thêm nghĩa vụ “mua hàng đã gửi” như một phương án thay thế cho nghĩa vụ gửi hàng trong các quy tắc Incoterms thích hợp.

Các biến thể của Incoterms

Đôi khi các bên muốn thay đổi điều kiện Incoterms. Incoterms 2010 không cấm sự thay đổi như vậy vì có thể gặp rủi ro khi làm việc này. Để tránh những rủi ro không mong đợi, các bên cần làm rõ những thay đổi trong hợp đồng. Ví dụ, nếu sự phân chia chi phí theo các điều kiện Incoterms 2010 được sửa đổi trong hợp đồng, các bên cũng nên làm rõ liệu họ có muốn thay đổi điểm chuyển giao rủi ro từ người bán sang người mua hay không.

Hướng dẫn sử dụng các điều kiện dùng cho mọi phương thức vận tải**EXW – Ex Works – Giao tại xưởng**

Điều kiện này có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải, kể cả vận tải đa phương thức. Điều kiện này phù hợp với thương mại nội địa, trong khi điều kiện FCA thường thích hợp hơn trong thương mại quốc tế.

CHƯƠNG 12

“Giao tại xưởng” có nghĩa là người bán giao hàng khi đặt hàng hóa dưới quyền định đoạt của người mua tại cơ sở của người bán hoặc tại một địa điểm chỉ định (ví dụ xưởng, nhà máy, kho, v.v...). Người bán không cần xếp hàng lên phương tiện tiếp nhận cũng như không cần làm thủ tục thông quan xuất khẩu (nếu có).

Các bên nên quy định càng rõ càng tốt địa điểm tại nơi giao hàng chỉ định và chi phí, rủi ro đến điểm đó do người bán chịu. Người mua chịu toàn bộ chi phí và rủi ro liên quan đến việc nhận hàng từ điểm quy định, nếu có, tại nơi giao hàng chỉ định. Điều kiện EXW là điều kiện mà nghĩa vụ của người bán là ít nhất. Điều kiện này nên được áp dụng cẩn trọng với một số lưu ý sau:

- a) Người bán không có nghĩa vụ với người mua về việc xếp hàng, mặc dù trên thực tế người bán có điều kiện hơn để thực hiện công việc này. Nếu người bán xếp hàng thì người bán làm việc đó với rủi ro và chi phí do người mua chịu. Trường hợp người bán có điều kiện hơn trong việc xếp hàng thì chuyển sang điều kiện FCA, theo đó người bán xếp hàng và chịu tất cả rủi ro và chi phí, sẽ thích hợp hơn.
- b) Một người mua mua từ một người bán theo điều kiện EXW để xuất khẩu cần biết rằng người bán chỉ có nghĩa vụ hỗ trợ người mua khi người mua yêu cầu để thực hiện xuất khẩu chứ người bán không có nghĩa vụ làm thủ tục hải quan. Do đó, người mua không nên sửa dụng điều kiện EXW nếu họ không thể trực tiếp hoặc gián tiếp làm thủ tục thông quan xuất khẩu.
- c) Người mua có nghĩa vụ rất hạn chế trong việc cung cấp thông tin cho người bán liên quan đến xuất khẩu hàng hóa. Tuy vậy, người bán có thể cần một số thông tin, chẳng hạn để tính thuế hoặc báo cáo.

FCA – Free Carrier – Giao cho người chuyên chở

Điều kiện này có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải, kể cả vận tải đa phương thức.

“Giao cho người chuyên chở” có nghĩa là người bán giao hàng cho người chuyên chở hoặc một người khác do người mua chỉ định, tại cơ sở của người bán hoặc tại địa điểm chỉ định khác. Các bên cần phải quy định rõ địa điểm tại nơi được chọn để giao hàng, vì rủi ro được chuyển cho người mua tại địa điểm đó.

Nếu các bên định giao hàng tại cơ sở của người bán thì nên quy định địa chỉ cơ sở của người bán là nơi giao hàng. Nếu các bên có ý định giao hàng tại một địa điểm khác thì các bên phải chỉ ra địa điểm giao hàng khác đó.

Điều kiện FCA đòi hỏi người bán phải thông quan xuất khẩu, nếu có. Tuy vậy, người bán không có nghĩa vụ thông quan nhập khẩu, trả thuế nhập khẩu hoặc trả chi phí làm thủ tục thông quan nhập khẩu.

CPT – Carriage Paid To – Cước phí trả tới

Điều kiện này có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải, kể cả vận tải đa phương thức.

“Cước phí trả tới” có nghĩa là người bán giao hàng cho người chuyên chở hoặc một người khác do người bán chỉ định tại một nơi thỏa thuận (nếu điểm đó đã được các bên thỏa thuận) và người bán phải ký hợp đồng và trả chi phí vận tải cần thiết để đưa hàng hóa tới địa điểm đến được chỉ định.

Điều kiện này có hai điểm tới hạn, vì rủi ro và chi phí được chuyển giao tại hai điểm khác nhau. Các bên nên quy định càng rõ càng tốt trong hợp đồng về địa điểm giao hàng tại đó rủi ro được chuyển cho người mua, và địa điểm đến được chỉ định mà người bán phải thuê phương tiện vận tải để chở hàng

CHƯƠNG 12

đến. Nếu nhiều người chuyên chở tham gia vận tải hàng hóa đến nơi quy định và các bên không có thỏa thuận về điểm giao hàng cụ thể thì rủi ro được chuyển khi hàng hóa đã được giao cho người chuyên chở đầu tiên tại địa điểm hoàn toàn do người bán lựa chọn và qua địa điểm đó người mua không có quyền kiểm soát. Nếu các bên muốn rủi ro được chuyển tại một thời điểm muộn hơn (ví dụ như tại cảng biển hoặc tại sân bay), thì họ phải quy định cụ thể trong hợp đồng mua bán.

Các bên cũng nên quy định càng rõ càng tốt địa điểm tại nơi đến được chỉ định, vì các chi phí đến điểm đó là do người bán chịu. Người bán phải ký hợp đồng vận tải phù hợp với địa điểm này. Nếu người bán phải trả thêm chi phí theo hợp đồng vận tải liên quan đến việc dỡ hàng tại điểm đến quy định thì người bán sẽ không có quyền đòi hỏi người mua bồi hoàn những chi phí đó trừ khi có thỏa thuận khác giữa hai bên.

Điều kiện CPT yêu cầu người bán phải thông quan xuất khẩu, nếu có. Tuy vậy, người bán không có nghĩa vụ thông quan nhập khẩu, trả bất kỳ khoản thuế nhập khẩu hoặc thực hiện bất kỳ thủ tục thông quan nhập khẩu nào.

CIP – Carriage and Insurance Paid To – Cước phí và bảo hiểm trả tới

Điều kiện này có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải, kể cả vận tải đa phương thức.

Điều kiện “Cước phí và bảo hiểm trả tới” có nghĩa là người bán giao hàng hóa cho người chuyên chở hoặc người khác do người bán chỉ định tại địa điểm đã thỏa thuận (nếu địa điểm đã được thỏa thuận giữa các bên), ngoài ra người bán phải trả chi phí vận tải cần thiết để đưa hàng hóa tới nơi đến quy định.

Người bán cũng phải ký hợp đồng bảo hiểm cho những rủi ro của người mua về mất mát hoặc hư hỏng của hàng hóa trong quá trình vận tải. Người mua cần lưu ý rằng theo điều kiện CIP người bán chỉ phải mua bảo hiểm với phạm vi tối thiểu. Nếu người mua muốn được bảo hiểm với phạm vi lớn hơn, người mua cần thỏa thuận rõ ràng với người bán hoặc tự mình mua bảo hiểm bổ sung.

Khi sử dụng các điều kiện CPT, CIP, CFR và CIF, người bán hoàn thành nghĩa vụ giao hàng khi giao hàng hóa cho người chuyên chở chứ không phải khi hàng hóa được vận chuyển tới điểm đến quy định.

Điều kiện này có hai điểm tới hạn: rủi ro và chi phí được chuyển giao tại hai địa điểm khác nhau. Các bên sẽ phải xác định rõ điểm giao hàng, nơi rủi ro được chuyển sang cho người mua và điểm đến quy định, nơi người bán phải ký hợp đồng vận tải. Nếu nhiều người vận tải được sử dụng cho việc vận chuyển hàng hóa đến nơi quy định và các bên không có thỏa thuận về điểm giao hàng cụ thể thì rủi ro được chuyển khi hàng hóa đã được chuyển giao cho người chuyên chở đầu tiên tại địa điểm hoàn toàn do người bán lựa chọn và người mua không có quyền gì về việc này. Nếu các bên muốn rủi ro được chuyển tại một thời điểm sau đó (ví dụ như tại cảng biển hoặc tại sân bay), thì họ cần phải quy định cụ thể trong hợp đồng.

DAT – Delivered At Terminal – Giao tại bến

Điều kiện này có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải, kể cả vận tải đa phương thức.

“Giao tại bến” có nghĩa là người bán giao hàng, khi hàng hóa sau khi đã dỡ khỏi phương tiện vận tải, được đặt dưới sự định đoạt của người mua tại một bến chỉ định, tại cảng hoặc tại nơi

CHƯƠNG 12

đến chỉ định. “Bến” (terminal) bao gồm bất kỳ nơi nào, dù có mái che hay không có mái che, như cầu cảng, kho, bãi container hoặc ga đường bộ, đường sắt hoặc hàng không. Người bán chịu mọi chi phí và rủi ro liên quan để đưa hàng hóa đến địa điểm đó. Người bán được khuyến nghị nên ký hợp đồng vận tải đến đúng địa điểm đó.

Các bên nên quy định càng rõ càng tốt về bến và, nếu có thể, một điểm cụ thể tại bến hoặc tại cảng hoặc nơi đến thỏa thuận vì người bán chịu rủi ro đưa hàng hóa đến địa điểm đó. Người bán được khuyến nghị nên ký hợp đồng vận tải đến đúng địa điểm đó.

Hơn nữa, nếu các bên muốn người bán chịu rủi ro và chi phí vận chuyển và dỡ hàng từ bên đến một địa điểm khác thì nên sử dụng điều kiện DAP hoặc DDP.

Điều kiện DAT yêu cầu người bán làm thủ tục thông quan xuất khẩu hàng hóa, nếu cần. Tuy vậy, người bán không có nghĩa vụ làm thủ tục nhập khẩu hay trả bất kỳ khoản thuế nhập khẩu nào hay tiến hành các thủ tục thông quan nhập khẩu.

DAP – Delivered At Place – Giao hàng tại nơi đến

Điều kiện này có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải, kể cả vận tải đa phương thức.

“Giao hàng tại nơi đến” có nghĩa là người bán giao hàng khi hàng hóa được đặt dưới quyền định đoạt của người mua trên phương tiện vận tải, sẵn sàng dỡ tại nơi đến chỉ định. Người bán chịu mọi rủi ro liên quan để đưa hàng hóa đến nơi đến chỉ định.

Các bên nên quy định càng rõ càng tốt về địa điểm cụ thể tại nơi đến thỏa thuận vì người bán chịu mọi rủi ro tới địa điểm đó. Người bán được khuyến nghị nên ký hợp đồng vận tải đến đúng

địa điểm đó. Nếu người bán, theo hợp đồng vận tải phải trả chi phí dỡ hàng ở nơi đến thì người bán không có quyền đòi lại khoản phí này từ người mua, trừ khi có thỏa thuận khác giữa hai bên.

Điều kiện DAP yêu cầu người bán làm thủ tục thông quan xuất khẩu, nếu có. Tuy vậy, người bán không có nghĩa vụ làm thủ tục thông quan nhập khẩu, trả thuế nhập khẩu hoặc làm các thủ tục thông quan nhập khẩu. Nếu các bên muốn người bán làm thủ tục thông quan nhập khẩu, trả thuế và chi phí liên quan đến nhập khẩu thì nên sử dụng điều kiện DDP.

DDP – Delivered Duty Paid – Giao hàng đã thông quan nhập khẩu

Điều kiện này có thể sử dụng cho mọi phương thức vận tải, kể cả vận tải đa phương thức.

“Giao hàng đã thông quan nhập khẩu” có nghĩa là người bán giao hàng khi hàng hóa được đặt dưới quyền định đoạt của người mua, đã thông quan nhập khẩu, trên phương tiện vận tải chở đến và đã sẵn sàng để dỡ hàng tại nơi đến quy định. Người bán chịu mọi chi phí và rủi ro liên quan để đưa hàng hóa tới nơi đến và có nghĩa vụ thông quan cho hàng hóa, không chỉ thông quan xuất khẩu mà còn thông quan nhập khẩu, trả các khoản thuế, phí và thực hiện các thủ tục cho thông quan xuất và nhập khẩu.

Điều kiện DDP thể hiện nghĩa vụ tối đa của người bán.

Các bên nên quy định càng rõ càng tốt về địa điểm giao hàng cụ thể tại nơi đến thỏa thuận vì người bán chịu mọi chi phí và rủi ro đưa hàng hóa tới địa điểm đó. Nếu người bán, theo quy định của hợp đồng vận tải, phải trả chi phí dỡ hàng ở nơi đến

CHƯƠNG 12

thì người bán không được đòi lại khoản phí này từ người mua, trừ khi có thỏa thuận khác giữa hai bên.

Các bên không nên sử dụng điều kiện DDP nếu người bán không thể trực tiếp hay gián tiếp làm thủ tục nhập khẩu.

Nếu các bên muốn người mua chịu mọi rủi ro và chi phí thông quan nhập khẩu thì nên sử dụng điều kiện DAP.

Mọi khoản thuế giá trị gia tăng (VAT) hay các loại thuế khác phải nộp khi nhập khẩu do người bán chịu, trừ phi có thỏa thuận khác một cách rõ ràng trong hợp đồng mua bán.

Hướng dẫn sử dụng các điều kiện dùng cho vận tải biển và thủy nội địa

FAS – Free Alongside Ship – Giao dọc mạn tàu

Điều kiện này chỉ áp dụng với vận tải biển hoặc vận tải thủy nội địa.

“Giao dọc mạn tàu” có nghĩa là người bán giao hàng khi hàng hóa được đặt dọc mạn con tàu do người mua chỉ định (ví dụ đặt trên cầu cảng hoặc trên xà lan) tại cảng giao hàng chỉ định. Rủi ro về mất mát hoặc hư hỏng của hàng hóa được chuyển từ người bán sang người mua khi hàng hóa được đặt dọc mạn tàu, và người mua chịu mọi chi phí kể từ thời điểm này trở đi.

Các bên nên quy định càng rõ càng tốt về địa điểm xếp hàng tại cảng giao hàng chỉ định, vì mọi chi phí và rủi ro về hàng hóa tới địa điểm đó do người bán chịu và các chi phí này và chi phí làm hàng có thể thay đổi tùy tập quán từng cảng.

Người bán, hoặc phải đặt hàng hóa dọc mạn tàu hoặc mua sẵn hàng hóa đã được giao như vậy. Từ “mua sẵn” ở đây áp dụng

cho việc bán hàng nhiều lần trong quá trình vận chuyển (bán hàng theo lô) rất phổ biến trong mua bán nguyên vật liệu.

Khi hàng được đóng trong container, thông thường người bán phải giao hàng cho người chuyên chở tại bến, chứ không giao dọc mạn tàu. Trong trường hợp này, điều kiện FAS là không phù hợp, mà nên sử dụng điều kiện FCA.

Điều kiện FAS yêu cầu người bán phải làm thủ tục thông quan xuất khẩu (nếu có). Tuy vậy, người bán không có nghĩa vụ thông quan nhập khẩu, trả các khoản thuế nhập khẩu hoặc làm thủ tục thông quan nhập khẩu.

FOB – Free On Board – Giao hàng trên tàu

Điều kiện này chỉ áp dụng với vận tải biển hoặc thủy nội địa.

“Giao hàng trên tàu” có nghĩa là người bán giao hàng lên con tàu do người mua chỉ định tại cảng xếp hàng chỉ định hoặc mua được hàng hóa đã sẵn sàng để giao như vậy. Rủi ro về mất mát hoặc hư hỏng của hàng hóa được chuyển từ người bán sang người mua khi hàng hóa được xếp lên tàu, và người mua chịu mọi chi phí kể từ thời điểm này trở đi.

Người bán phải giao hàng lên tàu hoặc mua sẵn hàng hóa đã được giao như vậy. Việc dẫn chiếu từ “mua sẵn” ở đây áp dụng cho việc bán hàng nhiều lần trong quá trình vận chuyển (bán hàng theo lô) rất phổ biến trong mua bán nguyên vật liệu.

Điều kiện FOB không phù hợp khi hàng hóa được giao cho người chuyên chở trước khi được xếp lên tàu, ví dụ hàng hóa trong container thường được giao tại các bến bãi (terminal). Trong trường hợp này nên sử dụng điều kiện FCA.

Điều kiện FOB yêu cầu, người bán phải làm thủ tục thông quan xuất khẩu (nếu có). Tuy vậy, người bán không có nghĩa vụ

CHƯƠNG 12

thông quan nhập khẩu, trả các khoản thuế nhập khẩu hoặc làm thủ tục thông quan nhập khẩu.

CFR – Cost and Freight – Tiền hàng và cước phí

Điều kiện này chỉ áp dụng với vận tải biển hoặc thủy nội địa.

“Tiền hàng và cước phí” có nghĩa là người bán phải giao hàng lên tàu hoặc mua hàng để giao hàng như vậy. Rủi ro về mất mát hay hư hỏng của hàng hóa được chuyển từ người bán sang người mua khi hàng được giao lên tàu. Người bán phải ký hợp đồng và trả các chi phí và cước phí cần thiết để đưa hàng hóa đến cảng đến quy định.

Khi sử dụng các điều kiện CPT, CIP, CFR và CIF, người bán hoàn thành nghĩa vụ giao hàng khi người bán giao hàng cho người chuyên chở theo cách thức được quy định cụ thể trong mỗi điều kiện, chứ không phải hàng tới nơi đến.

Điều kiện này có hai điểm tới hạn, vì rủi ro và chi phí được phân chia ở các địa điểm khác nhau. Trong khi hợp đồng luôn chỉ rõ cảng đến thì nó có thể lại không chỉ rõ cảng xếp hàng – là nơi mà rủi ro di chuyển sang người mua. Nếu cảng gửi hàng có ý nghĩa đặc biệt đối với người mua, thì các bên quy định trong hợp đồng càng cụ thể càng tốt.

Các bên xác định càng cụ thể càng tốt địa điểm đến đã thỏa thuận, vì các chi phí cho đến địa điểm đó do người bán chịu. Người bán nên ký các hợp đồng vận tải đến đúng địa điểm này. Nếu theo hợp đồng chuyên chở, người bán phải trả các chi phí liên quan đến việc dỡ hàng tại địa điểm chỉ định ở cảng đến, thì người bán không có quyền đòi lại chi phí đó từ người mua trừ phi hai bên có thỏa thuận khác.

Người bán phải, hoặc giao hàng lên tàu, hoặc mua hàng đã giao để vận chuyển hàng đến cảng đến. Ngoài ra, người bán phải ký

hợp đồng vận chuyển hàng hóa hoặc “mua” một hợp đồng như vậy. Từ “mua” ở đây áp dụng cho việc bán hàng nhiều lần trong quá trình vận chuyển (bán hàng theo lô) rất phổ biến trong mua bán nguyên vật liệu.

CFR không phù hợp khi hàng hóa được giao cho người chuyên chở trước khi hàng được giao lên tàu, ví dụ hàng đóng trong container, mà thường là giao hàng tại bến, bãi. Trong trường hợp này nên sử dụng điều kiện CPT.

CFR đòi hỏi người bán thông quan xuất khẩu cho hàng hóa (nếu có). Tuy vậy, người bán không có nghĩa vụ thông quan nhập khẩu, trả bất kỳ loại thuế nhập khẩu nào hay tiến hành bất kỳ một thủ tục hải quan nhập khẩu nào.

CIF – Cost, Insurance and Freight – Tiền hàng, phí bảo hiểm và cước phí

Điều kiện này chỉ áp dụng với vận tải biển hoặc thủy nội địa.

“Tiền hàng, phí bảo hiểm và cước phí” có nghĩa là người bán phải giao hàng lên tàu hoặc mua hàng đã giao như vậy. Rủi ro về mất mát hay hư hỏng của hàng hóa được chuyển từ người bán sang người mua khi hàng được giao lên tàu. Người bán phải ký hợp đồng và trả các chi phí và cước phí cần thiết để đưa hàng hóa đến cảng đến quy định.

Người bán cũng ký hợp đồng bảo hiểm để bảo hiểm những rủi ro của người mua về mất mát hoặc thiệt hại của hàng hóa trong quá trình vận chuyển. Người mua nên lưu ý rằng theo điều kiện CIF, người bán chỉ phải mua bảo hiểm theo điều kiện tối thiểu. Nếu người mua muốn được bảo hiểm ở mức độ cao hơn, thì người mua phải thỏa thuận rõ ràng với người bán hoặc tự mua bảo hiểm bổ sung.

CHƯƠNG 12

Khi sử dụng các điều kiện CPT, CIP, CFR và CIF, người bán hoàn thành nghĩa vụ giao hàng khi người bán giao hàng cho người chuyên chở theo cách thức được quy định cụ thể trong mỗi điều kiện, chứ không phải khi hàng tới nơi đến.

Điều kiện này có hai điểm tới hạn, vì rủi ro và chi phí được phân chia ở các địa điểm khác nhau. Trong khi hợp đồng luôn chỉ rõ cảng đến thì nó có thể lại không chỉ rõ cảng xếp hàng – là nơi mà rủi ro di chuyển sang người mua. Nếu cảng gửi hàng có ý nghĩa đặc biệt đối với người mua, thì các bên quy định trong hợp đồng càng cụ thể càng tốt.

Các bên xác định càng cụ thể càng tốt địa điểm đến đã thỏa thuận, vì các chi phí cho đến địa điểm đó do người bán chịu. Người bán nên ký các hợp đồng vận tải đến đúng địa điểm này. Nếu theo hợp đồng chuyên chở, người bán phải trả các chi phí liên quan đến việc dỡ hàng tại địa điểm chỉ định ở cảng đến, thì người bán không có quyền đòi lại chi phí đó từ người mua trừ phi hai bên có thỏa thuận khác.

Người bán phải, hoặc giao hàng lên tàu, hoặc mua hàng đã giao để vận chuyển hàng đến cảng đến. Ngoài ra, người bán phải ký hợp đồng vận chuyển hàng hóa hoặc “mua” một hợp đồng như vậy. Từ “mua” ở đây áp dụng cho việc bán hàng nhiều lần trong quá trình vận chuyển (bán hàng theo lô) rất phổ biến trong mua bán nguyên vật liệu.

CIF không phù hợp khi hàng hóa được giao cho người chuyên chở trước khi hàng được giao lên tàu, ví dụ hàng đóng trong container, mà thường là giao hàng tại bến bãi. Trong trường hợp này, nên sử dụng điều kiện CIP.

CIF đòi hỏi người bán thông quan xuất khẩu cho hàng hóa (nếu có). Tuy vậy, người bán không có nghĩa vụ thông quan nhập

khâu, trả bất kỳ loại thuế nhập khẩu nào hay tiến hành bất kỳ một thủ tục hải quan nhập khẩu nào.

12.2.2. Lựa chọn phương thức vận tải

Sau khi đã lựa chọn và giành được quyền thuê phương tiện vận tải, vấn đề kế tiếp được đặt ra là cần chọn lựa phương thức/phương tiện vận tải. Có rất nhiều phương thức vận tải khác nhau, như: đường biển, đường bộ, đường sắt, đường hàng không, đường ống, đa phương thức... Mỗi phương thức đều có những ưu, nhược điểm riêng nên cần có sự lựa chọn kỹ càng. Dưới đây ta sẽ nghiên cứu cách chọn phương thức vận tải ở Mỹ để làm ví dụ.

Ở Mỹ, để vận chuyển hàng hóa giữa các thành phố, các bang, người ta có thể sử dụng các phương tiện đường sắt, đường thủy, đường bộ, đường hàng không hoặc đường ống. Nửa đầu thế kỷ 20 vận chuyển bằng đường sắt chiếm vị trí độc tôn, sang nửa cuối thế kỷ, tỷ trọng của vận chuyển bằng đường sắt suy giảm, để dành chỗ cho vận chuyển bằng ô tô. Cho đến những năm 90 vận chuyển bằng đường sắt còn chiếm 30-35% lượng hàng hóa vận chuyển trong nước, giảm 50% so với năm 1947, còn vận chuyển bằng ô tô chiếm hơn 40%. Trong thời gian đó vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không tăng khá khả quan, nhưng cũng mới chỉ chiếm 1-2% lượng hàng hóa vận chuyển.

Ngày nay, ở Mỹ người ta thường sử dụng các phương thức vận chuyển – giao nhận sau:

1. Bưu kiện được gửi qua bưu điện.
2. Bưu kiện được phát chuyển bởi tư nhân (giao tận nhà).
3. Dịch vụ xe buýt.
4. Vận chuyển bằng đường hàng không.

CHƯƠNG 12

5. Vận chuyển bằng đường sắt, gồm:

- Giao nguyên toa (carload – CL)
- Giao không đầy toa (less than carload – LCL)

6. Vận chuyển bằng ô tô, gồm:

- Giao nguyên xe (truckload – TL)
- Giao không đầy xe (less than truckload – LTL)

7. Vận chuyển thông qua các hãng giao nhận.

8. Vận chuyển bằng đường thủy ven bờ, dọc bờ biển, và đường thủy nội địa.

9. Vận chuyển đa phương thức.

10. Vận chuyển bằng đường ống.

Tất cả những ai có nhu cầu vận chuyển hàng hóa đều hiểu rằng: phương thức vận chuyển có tốc độ nhanh thì thường có chi phí cao hơn phương thức vận chuyển có tốc độ chậm. Ví dụ một công ty ở bờ biển phía Tây, mua thiết bị của một công ty ở Philadelphia. Hàng có thể được vận chuyển bằng đường bộ, đường sắt và đường thủy.

Nếu vận chuyển bằng ô tô thì mất khoảng 11 ngày; Còn nếu vận chuyển bằng tàu chạy ven biển thì thời gian tốn gấp đôi, nhưng chi phí lại có thể giảm từ 20-50% so với đường bộ.

Tuy vậy, vẫn có những ngoại lệ. Trong nhiều năm chi phí vận chuyển bằng đường hàng không giữa San Diego và San Francisco, đối với một số hàng hóa, lại rẻ hơn chi phí vận chuyển bằng tàu hỏa! Lần đầu tiếp cận với vấn đề vận chuyển, người ta thường so sánh chi phí vận chuyển và thời gian giao hàng của các phương thức khác nhau. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng: các chi phí gián tiếp đôi khi cũng quan trọng không kém các chi phí trực tiếp. Các chi phí đó gồm: chi phí bao bì, đóng

gói, nhập kho, bảo quản... Cho nên, người thuê phương tiện vận chuyển phải quan tâm đến tất cả các chi phí, chứ không thể chỉ chú trọng đến chi phí vận chuyển trực tiếp.

Tiếp theo xin giới thiệu đôi nét về từng phương thức vận chuyển.

➤ Bưu kiện được chuyển qua bưu điện:

Có rất ít hàng hóa công nghiệp được vận chuyển bằng cách này. Tuy nhiên, dịch vụ vận chuyển tốn kém này lại là phương pháp rất nhanh và thuận tiện cho những kiện hàng nhỏ. Dịch vụ bưu phẩm ở Mỹ đã quy định kích thước và trọng lượng giới hạn cho mỗi bưu kiện là:

- ✓ Giới hạn trọng lượng: 70 pounds cho tất cả các nơi đến.
- ✓ Giới hạn kích thước: 108 inches chiều dài và chu vi cho tất cả các nơi đến.

Dịch vụ bằng đường hàng không phát chuyển nhanh, giao hàng trong khoảng từ 1-2 ngày với chi phí cao hơn. Giới hạn cho bưu kiện hàng không cũng là 70 pounds và 108 inches.

➤ Bưu kiện được phát chuyển bởi tư nhân:

Dịch vụ này được thực hiện để cung cấp dịch vụ quan trọng – giao từ cửa tới cửa (*door – to – door*) đối với các kiện hàng trên 150 pounds. Ở Mỹ, hầu hết các công ty thực hiện dịch vụ phát chuyển này giữa các tiểu bang, ngoại trừ một vài công ty chỉ thực hiện dịch vụ trong nội bang/ thành phố. Nhờ tính linh hoạt, trong vài năm gần đây, dịch vụ phát chuyển tư nhân phát triển mạnh, đặc biệt là phát chuyển nhanh (chỉ trong 1-2 ngày) bằng đường hàng không. United Parcel Service và Fed Ex là các công ty điển hình cho dịch vụ này. Các khách hàng thường chọn dịch vụ phát chuyển tư nhân vì tính chuyên môn cao và khả năng đáp ứng tốt nhu cầu.

CHƯƠNG 12

➤ Dịch vụ xe buýt:

Ở Mỹ các xe buýt nội ô cũng được sử dụng để vận chuyển hàng hóa với cự ly ngắn. Phần lớn các tuyến xe buýt cho phép vận chuyển những kiện hàng có kích thước vượt quá kích thước bưu kiện, nhưng vẫn cho phép giao nhận một cách dễ dàng. Dịch vụ này tuy đắt, nhưng rất nhanh, đặc biệt trong khoảng cách ngắn hơn 200 dặm, bởi có nhiều tuyến xe buýt chạy trong thành phố. Bên cạnh đó, giao hàng bằng xe buýt bộc lộ ra hạn chế: chỉ giới hạn trong từng địa phương và phải giao nhận ở trạm xe buýt.

➤ Vận chuyển bằng đường hàng không:

Trong vài năm trở lại đây, vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không không ngừng tăng lên. Tuy vậy cước phí hàng không vẫn cao, và đây là trở ngại lớn đối với các nhà sản xuất khi sử dụng dịch vụ này. Thường thì cước phí hàng không cao gấp hai lần LCL và LTL. Hy vọng trong tương lai sự phát triển các máy bay phản lực chở hàng sẽ cho phép giảm bớt cước phí hàng không.

Vận chuyển bằng đường hàng không có ưu việt là nhẹ nhàng hơn so với các phương thức vận chuyển khác. Vì vậy, nó được xem là phương thức vận chuyển tốt nhất đối với các hàng hóa dễ vỡ, dễ hư hỏng. Vận chuyển hàng không cũng không đòi hỏi phải đóng gói quá phức tạp, tốn kém. Tuy nhiên, phần chi phí giảm nhờ đóng gói vẫn chưa đủ để bù đắp chi phí vận chuyển quá cao. Vận chuyển hàng không có tốc độ nhanh, thời gian vận chuyển ngắn, nên giúp giảm chi phí dự trữ hàng hóa. Vì những ưu nhược nêu trên, nên trước khi quyết định bắt buộc phải tự phân tích thật kỹ, để có thể chọn phương thức vận chuyển thích hợp nhất cho mình.

➤ Vận chuyển bằng đường sắt:

Vận chuyển bằng đường sắt được thực hiện bởi các hình thức CL (*carload*) và LCL (*less than carload*). Với các nguyên vật liệu thông thường sử dụng hình thức CL cho phép trọng tải 30.000 pounds hoặc hơn. Riêng với ngũ cốc, có thể cho phép lên đến 60.000-100.000 pounds. Vận chuyển CL có chi phí thấp hơn nhiều so với vận chuyển LCL (đôi khi chỉ bằng một nửa). Do vậy, ngày nay ở Mỹ, vận chuyển đường sắt chủ yếu được thực hiện dưới dạng CL, còn dạng LCL thì chuyển sang vận chuyển bằng ô tô sẽ kinh tế hơn.

Để nâng cao hiệu quả vận chuyển CL thì người mua lớn sẽ phối hợp cùng với người vận tải làm nhánh đường ray riêng và các phương tiện bốc xếp thích hợp.

Ưu điểm lớn của phương thức CL là có chi phí vận chuyển thấp, nếu vận chuyển trên quãng đường dài và ngành đường sắt dành cho các chủ hàng lớn những ưu đãi đặc biệt, như:

- ✓ Những đặc quyền trong quá trình vận chuyển như: cho phép dừng lại dọc đường, dỡ xuống, gia công, tái chế, rồi bốc thành phẩm lên, đi tiếp, với chi phí hầu như không thay đổi.
- ✓ Đặc quyền chuyển hướng đi và gửi lại hàng hóa trong một thời hạn nhất định.
- ✓ Có thể gom hàng từ nhiều địa điểm để vận chuyển đến cùng một địa điểm, hoặc vận chuyển hàng từ một địa điểm đến nhiều địa điểm khác nhau.

➤ Vận chuyển bằng đường ô tô:

Vận chuyển bằng đường ô tô có thể thực hiện với hình thức TL (*truckload*) hoặc LTL (*less than truckload*). Chi phí vận chuyển TL rẻ hơn LTL rất nhiều. Ở Mỹ một ô tô tải có thể chở từ 20.000 – 30.000 pounds.

So sánh chi phí giữa vận chuyển bằng ô tô và vận chuyển bằng

CHƯƠNG 12

tàu hỏa cho thấy: sự khác nhau giữa chúng phụ thuộc độ dài đường đi và khối lượng hàng chuyên chở. Nếu quãng đường dưới 1000 dặm thì chi phí vận chuyển bằng ô tô sẽ thấp hơn, còn nếu trên 1000 dặm thì vận chuyển bằng tàu hỏa sẽ kinh tế hơn. Với số lượng hàng càng lớn thì khoản chênh lệch này càng rõ. Một yếu tố nữa khiến người có nhu cầu vận chuyển quan tâm đó là sự khác biệt giữa trọng lượng hàng giao nguyên toa (CL) và giao nguyên xe (TL). Nếu lượng hàng cần vận chuyển là 20.000 pounds thì giao bằng tàu hỏa là chưa đầy toa, nhưng giao hàng bằng ô tô thì đã là giao nguyên xe.

Lợi thế quan trọng nhất của vận chuyển bằng ô tô là tính linh hoạt, cơ động của nó. Xe ô tô có thể vào tận nơi để giao hàng, nhận hàng dễ dàng. Vận chuyển bằng ô tô có tốc độ nhanh hơn hẳn vận chuyển bằng tàu hỏa. Với quãng đường ngắn vận chuyển bằng ô tô là tối ưu.

➤ Vận chuyển thông qua người giao nhận:

Hoạt động giao nhận ngày càng phát triển và giúp đỡ đắc lực cho những người mua hàng với số lượng không lớn. Với quãng đường 300 dặm, vận chuyển bằng hình thức này sẽ nhanh hơn hình thức LCL (gần bằng CL hoặc LTL). Chi phí vận chuyển thông qua người giao nhận thấp nhất sẽ bằng chi phí LCL hoặc LTL, đối với quãng đường dài có thể thấp hơn.

Người giao nhận sẽ gom hàng cho đủ nguyên toa/ nguyên xe, rồi gửi theo hình thức CL/ TL. Phần lời của người giao nhận chính là phần chênh lệch giá cước giữa LCL và CL. Quãng đường càng dài thì phần lời càng lớn. Chính vì vậy, người giao nhận có thể giảm cước cho các công ty có hàng vận chuyển đường dài và chỉ giữ mức lợi nhuận hợp lý.

Người giao nhận trong lĩnh vực hàng không cũng hoạt động

tương tự trong vận chuyển đường sắt và đường bộ. Người giao nhận đặc biệt phát huy ưu thế khi vận chuyển đa phương thức.

- Vận chuyển bằng tàu chạy ven biển, dọc bờ biển hoặc đường thủy nội địa:

Do những đặc điểm về vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên dẫn đến vận tải thủy nội địa ở Mỹ là phương thức vận chuyển phát triển sớm nhất. Phương thức này có ưu thế đặc biệt là chi phí vận chuyển thấp.

Chính phủ liên bang đánh giá cao vai trò quan trọng của phương thức này và có nhiều biện pháp để đảm bảo sự tồn tại và phát triển của nó. Ví dụ như: Chính phủ ban hành luật chống lại sự cạnh tranh của các hãng tàu nước ngoài chuyên chở với cước phí rẻ hơn; Cung cấp các thiết bị tàu thủy với giá thấp; Trợ cấp một phần cho hoạt động của các cảng... Bằng cách đó giữ cho cước phí vận chuyển bằng tàu thủy luôn thấp hơn cước vận chuyển bằng tàu hỏa hoặc ô tô.

Các công ty thường sử dụng phương thức vận tải thủy nội địa để vận chuyển nguyên liệu thô, thiết bị máy móc, hàng hóa to nặng, công kênh.

- Vận tải đa phương thức:

Đây là phương thức kết hợp các loại phương tiện vận tải khác nhau để vận chuyển hàng hóa. Phương thức này xuất hiện trên thế giới vào những năm 1950. Trong vận tải đa phương thức hàng sẽ được xếp vào các toa, móc hay container, rồi sau đó chất lên các phương tiện vận tải để chở đi.

Phương thức này giúp khai thác được tất cả các ưu điểm của các phương thức vận chuyển bằng ô tô, tàu hỏa, tàu thủy.

- Vận chuyển bằng đường ống:

CHƯƠNG 12

Các phương thức vận chuyển bằng đường ống thường được sử dụng đầu tiên để vận chuyển các sản phẩm dầu hỏa, hóa chất và nước. Tuy nhiên nó ngày càng được sử dụng rộng rãi hơn để vận chuyển quặng, than đá và ngũ cốc. Quá trình vận chuyển các nguyên vật liệu này được thực hiện bằng cách nghiền nát các nguyên vật liệu rắn ra, hòa tan trong nước và bơm dung dịch này qua đường ống. Mặc dù vận chuyển đường ống được xem là vận chuyển thông thường và được quy định bởi ủy ban thương mại liên bang ở Mỹ, nhưng chúng đòi hỏi khi sử dụng phải có trình độ công nghiệp hóa cao và nó được xem như là một phần trong tổng thể các phương thức vận chuyển...

Trong thương mại quốc tế, vận tải bằng đường biển và bằng container chiếm vị trí đặc biệt quan trọng.

- Vận tải biển:

Vận tải biển là phương thức vận tải quốc tế chủ yếu, hiện đảm bảo vận chuyển khoảng 90% khối lượng hàng hóa và 80% giá trị hàng hóa trong buôn bán quốc tế.

Ưu điểm của vận tải biển:

- ✓ Các tuyến đường biển đều là đường giao thông tự nhiên (trừ các hải cảng và kênh đào). Do đó không đòi hỏi nhiều vốn để xây dựng và bảo dưỡng các tuyến đường này.
- ✓ Năng lực chuyên chở bằng đường biển rất lớn.
- ✓ Trên cùng một tuyến đường có thể cùng lúc hoạt động hai chiều cho nhiều chuyến tàu.
- ✓ Cước vận tải biển rất thấp so với các phương tiện vận tải khác. Cụ thể, cước vận tải 1 tấn/ km của vận tải biển chỉ bằng 49,2% cước vận tải đường sắt; 18% - so với đường ô tô; 70% - đường sông và 2,5% - đường hàng không. Nguyên nhân: chi phí thấp, trọng tải lớn và quãng đường vận chuyển trung bình dài.

Nhược điểm của vận tải biển:

- ✓ Vận tải biển phụ thuộc nhiều vào điều kiện tự nhiên, như: khí hậu, thời tiết, thủy văn...
- ✓ Khi xảy ra tai nạn, rủi ro thì tổn thất thường rất lớn.
- ✓ Tốc độ của tàu biển thấp, không đáp ứng yêu cầu vận chuyển nhanh, như: vận chuyển hàng tươi sống, hàng cần cung cấp gấp.

- **Vận chuyển bằng container:**

Vận chuyển hàng hóa bằng container là việc xếp dỡ, chuyên chở và bảo quản hàng hóa trong suốt quá trình vận chuyển bằng cách sử dụng container, một loại thùng chứa hàng đặc biệt, có kích thước được tiêu chuẩn hóa, có sức chứa lớn và có kết cấu bền chắc cho phép sử dụng nhiều lần.

Lợi ích trong việc vận chuyển hàng hóa bằng container:

Vận chuyển hàng hóa bằng container từ khi ra đời đã phát triển nhanh chóng vì nó mang lại nhiều lợi ích cho người chuyên chở cũng như người thuê sử dụng.

- *Đối với người thuê chuyên chở, người chủ hàng:*
 - ✓ Hàng hóa được bảo vệ tốt, giảm đến mức thấp nhất tình trạng mất cắp, hư hỏng, tổn thất, ẩm ướt, nhiễm bẩn nhờ có vỏ bọc bền chắc của container.
 - ✓ Tiết kiệm chi phí về bao bì.
 - ✓ Giảm bớt và đơn giản hóa các khâu thao tác trung gian trong quá trình vận chuyển, do đó hạ thấp được chi phí lưu thông trong đó có cước vận tải nội địa.
 - ✓ Do thời gian xếp dỡ hàng tại các cảng ngắn, vòng quay tàu nhanh hơn, hàng luân chuyển nhanh, đỡ tồn đọng. Hàng hóa được đưa từ cửa đến cửa (*door – to – door*) rất thuận lợi, thúc

CHƯƠNG 12

đẩy việc mua bán phát triển.

- *Đối với người chuyên chở*

✓ Giảm thời gian xếp dỡ, chờ đợi ở cảng khiến tàu quay vòng nhanh hơn. Người ta tính toán trên một tuyến tàu định tuyến nhờ sử dụng container chi phí xếp dỡ đã hạ từ 55% xuống 15% trong tổng chi phí kinh doanh.

✓ Tận dụng được dung tích tàu do giảm những khoảng trống trên tàu.

✓ Giảm trách nhiệm khiếu nại tổn thất hàng hóa.

✓ Tạo thuận lợi cho cách vận chuyển có chuyển tải và cách vận chuyển đa phương thức (*combined transport*), do đó người chuyên chở nâng cao hiệu quả khai thác.

- *Đối với người giao nhận:*

✓ Có điều kiện sử dụng container để làm công việc thu gom, chia lẻ hàng hóa và thực hiện vận tải đa phương thức đưa hàng từ cửa đến cửa.

✓ Đỡ tranh chấp khiếu nại do tổn thất hàng hóa giảm bớt.

12.2.3. Lựa chọn các hãng vận tải

Các hãng vận tải hình thành và phát triển ngày càng nhiều ở khắp mọi quốc gia trên trái đất. Để chọn được hãng vận tải tốt cần chú ý các yếu tố sau:

✓ Tổng chi phí vận chuyển, bao gồm: chi phí vận chuyển trực tiếp và các chi phí khác như: bao bì, đóng gói, bốc dỡ, nhập kho, bảo quản... Tiền cước vận chuyển và lộ trình vận chuyển của các hãng khác nhau là rất khác nhau. Vì vậy, người có nhu cầu vận chuyển cần thu thập đầy đủ các thông tin về các hãng tàu và lịch trình tàu chạy. Ở Việt Nam hiện nay các thông tin này được đăng khá đầy đủ trên các báo và tạp chí, như: Thời

báo Kinh tế Việt Nam, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, Sài Gòn giải phóng, tạp chí Giao thông vận tải... Ta cũng có thể tìm được các thông tin cần thiết qua mạng Internet. Trên cơ sở các thông tin có được sẽ tiến hành so sánh để lựa chọn được hãng vận chuyển có lộ trình và giá cả phù hợp.

✓ Dịch vụ do các hãng vận chuyển cung cấp. Các hãng vận chuyển khác nhau cũng sẽ cung cấp những dịch vụ khác nhau. Nên người có nhu cầu vận chuyển cũng phải chú ý kỹ đến yếu tố này. Các dịch vụ có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Ví dụ: tại Thành phố Rocmountain (USA) có 3 hãng vận tải lớn ở Chicago cùng hoạt động. Nhưng do cách sắp xếp lộ trình vận chuyển và bố trí việc chuyển tải dọc đường khác nhau, dẫn đến thời gian giao cùng một lô hàng của 3 hãng khác nhau, có hãng chỉ cần 3 ngày, có hãng cần tới 6 ngày. Sự khác biệt này sẽ ảnh hưởng tới lượng nguyên vật liệu dự trữ hoặc việc giải quyết các đơn hàng khẩn.

Không chỉ yếu tố thời gian, mà các dịch vụ khác như: giao nhận hàng, bốc xếp, lưu kho, lưu bãi, cách thông báo, cấp Lệnh giao hàng (D/O)... cũng sẽ ảnh hưởng đến quyết định: lựa chọn hãng vận tải nào.

✓ Một yếu tố không kém phần quan trọng là mối quan hệ giữa hãng vận tải và người có nhu cầu vận tải. Một hãng vận chuyển thân quen, có mối quan hệ tốt, sẽ thường tạo điều kiện thuận lợi cho khách hàng của mình, giúp người có nhu cầu vận tải giải quyết tốt nhu cầu của mình.

CHƯƠNG 12

12.3. Giao nhận vật tư, hàng hóa

12.3.1. Giao hàng cho người vận tải

12.3.1.1. Giao hàng rời

Trong trường hợp này, chủ hàng phải làm các việc sau: Căn cứ vào các chi tiết hàng hóa, lập “Bảng kê hàng chuyên chở” (*cargo list*) gồm các mục chủ yếu: *consignee, mark, B/L number, description of cargoes, number of packages, gross weight, measurement, named port of destination...* Trên cơ sở đó khi lưu cước hãng tàu lập S/O (*Shipping order*) và lên sơ đồ xếp hàng trên tàu (*cargo plan or stowage plan*) làm căn cứ để cảng xếp thứ tự gửi hàng, để tính các chi phí có liên quan... Thông thường *cargo plan* không giao trực tiếp cho chủ hàng nhưng để đảm bảo an toàn cho hàng hóa, chủ hàng cần yêu cầu tàu cho xem *cargo plan* để biết hàng mình được xếp khi nào, ở đâu, nếu thấy vị trí bất lợi thì yêu cầu thay đổi.

Việc giao hàng, xếp hàng lên tàu do cảng đảm nhận, và chủ hàng chịu chi phí. Nhưng các chủ hàng nên cử nhân viên giao nhận luôn luôn có mặt tại hiện trường để theo dõi, giám sát, nắm chắc số lượng hàng được xếp xuống tàu và giải quyết kịp thời những vướng mắc phát sinh.

Trong quá trình giao hàng lên tàu, nhân viên kiểm kiện (*Tally man*) của cảng, luôn theo dõi hàng, trên cơ sở chứng từ và số lượng hàng hóa thực tế giao lên tàu, lập *Tally report* – giấy kiểm nhận hàng với tàu, sau mỗi mã hàng lên tàu, *Tally man* sẽ đánh dấu và ký vào đó. Ở trên tàu cũng có nhân viên kiểm kiện, kết quả hàng đã lên tàu được thể hiện trong *Tally sheet*. Nội dung *Tally sheet* cũng giống *Tally report*.

Sau khi hàng đã xếp lên tàu xong, cảng và tàu lập biên bản tổng kết giao nhận hàng và lập hồ sơ hàng đã xếp lên tàu cho

người gửi hàng. Thuyền phó cấp cho chủ hàng biên lai thuyền phó (Maste's receipt) xác nhận hàng đã nhận xong. Trong đó xác nhận, số kiện, ký mã hiệu, tình trạng hàng đã bốc lên tàu, cảng đến...

Trên cơ sở Maste's receipt chủ hàng sẽ đổi lấy Bill of Lading, điều tối quan trọng là phải lấy được ***clean Bill of Lading***.

Nếu gửi hàng bằng đường hàng không hoặc ô tô, chủ hàng sau khi ký hợp đồng vận chuyển (với các điều kiện cơ sở giao hàng: CPT, CIP...) giao hàng cho người vận chuyển (tùy theo qui định của hợp đồng), cuối cùng, lấy vận đơn.

Ở Việt Nam hiện nay gửi hàng bằng đường hàng không chủ yếu thực hiện thông qua các công ty, đại lý giao nhận, vận tải... ví dụ: Vietrans, Gemartrans... nên công việc của chủ hàng trở nên rất đơn giản, nhẹ nhàng. Cụ thể:

Sau khi liên hệ với Người giao nhận.

✓ Hoặc chủ hàng tự đưa hàng ra sân bay, bộ phận operation (bộ phận hiện trường) của người giao nhận cùng với nhân viên sân bay tiếp nhận hàng, tổ chức bốc xếp, cân hàng, kiểm hóa hải quan, đóng gói, dán nhãn...

✓ Hoặc người giao nhận đến tận kho của chủ hàng để đem hàng ra sân bay, làm thủ tục hải quan, cân, đo, dán nhãn... gửi cho hàng không căn cứ vào proforma invoice do chủ hàng cấp và kết quả cân đo tại sân bay lập MAWB (Master airway bill – vận đơn “chủ” do hãng hàng không cấp cho cả lô hàng, ghi người nhận hàng là đại lý giao nhận và phát hành HWB (*House airway bill* – vận đơn “nhà” do người giao nhận lập cho từng lô hàng lẻ, giao cho từng chủ hàng).

Nếu gửi hàng bằng đường sắt, chủ hàng hoặc giao hàng cho đường sắt (nếu là hàng lẻ) hoặc đăng ký toa xe, bốc hàng lên

CHƯƠNG 12

toa xe rồi giao cho đường sắt (nếu là hàng nguyên toa) và cuối cùng, nhận vận đơn đường sắt.

12.3.1.2. Giao hàng bằng Container

Có hai phương thức:

- ❖ Gửi hàng **FCL** – full container load.
- ❖ Gửi hàng **LCL** – less than a container load.

Gửi hàng FCL:

Thuật ngữ FCL/FCL được hiểu là hàng xếp trong nguyên một container, người gửi hàng và người nhận hàng chịu trách nhiệm đóng hàng vào và dỡ hàng ra khỏi container.

Những thủ tục chuyên chở hàng FCL:

- ✓ Container do người chuyên chở cung cấp hoặc do chủ hàng thuê của công ty cho thuê container, được chủ hàng đóng hàng tại kho của mình hoặc một địa điểm nội địa nào đó, sau khi được hải quan kiểm tra thì container được kẹp chì.
- ✓ Sau đó tùy sự thỏa thuận hoặc chủ hàng hoặc người giao nhận vận chuyển đưa những container hàng đã được kẹp chì về bãi container hoặc cảng do người chuyên chở chỉ định để bốc lên tàu.
- ✓ Tại cảng đích, bằng chi phí của mình, người chuyên chở sẽ lo liệu và vận chuyển container xuống bãi container của mình hoặc của cảng.
- ✓ Người nhận hàng phải lo làm thủ tục hải quan nhập khẩu và dỡ hàng ra khỏi container bằng chi phí của mình.

Trách nhiệm của chủ hàng: chịu mọi chi phí để đưa container rỗng về nơi đóng hàng, đóng hàng vào, dỡ hàng ra khỏi container.

Trách nhiệm của người chuyên chở: người chuyên chở chịu

trách nhiệm đối với container kể từ khi nhận container đã kẹp chì từ bãi container hay bến container của cảng. Người chuyên chở phải bốc container lên tàu, dỡ container ra khỏi tàu và đưa về bãi container của mình hoặc bến container của cảng. Trách nhiệm của người chuyên chở thường kết thúc khi giao nhận container cho người nhận hàng ở bãi container hoặc bến container của cảng.

Gửi hàng LCL:

Thuật ngữ LCL/LCL có thể hiểu như sau: Người vận chuyển hay người giao nhận làm nhiệm vụ gom hàng – nhận nhiều lô hàng khác nhau để đóng chung vào một container – và có trách nhiệm đóng hàng vào và dỡ hàng ra khỏi container.

Những thủ tục gửi hàng theo phương thức LCL:

- ✓ Hàng hóa của các chủ hàng gửi cho một số người nhận hàng được người chuyên chở nhận tại bãi đóng hàng container (CFS – *Container freight station*) do người chuyên chở chỉ định.
- ✓ Người chuyên chở sẽ đóng hàng vào container bằng chi phí của mình.
- ✓ Người chuyên chở bốc container lên tàu.
- ✓ Tại cảng đến, người chuyên chở sẽ đưa container về CFS và dỡ hàng khỏi container, để giao cho người nhận hàng.

Trách nhiệm của người chuyên chở: Theo phương thức LCL/LCL người chuyên chở bằng chi phí của mình phải xếp hàng vào container, bốc container lên tàu, hạ container xuống bãi tại cảng đến, dỡ hàng ra khỏi container và giao cho người nhận hàng. Trách nhiệm của người chuyên chở thường được kết thúc khi giao được hàng cho người nhận ở CFS.

12.3.2. Nhận hàng từ người vận tải

CHƯƠNG 12

Theo Quyết định số 2106 – QĐ/GTVT ngày 23/8/1997 về việc ban hành Thể lệ Bốc dỡ, giao hàng và bảo quản hàng hóa tại cảng biển Việt Nam, theo điều 14 của Thể lệ Bốc dỡ, giao hàng... “Việc bốc dỡ hàng hóa trong phạm vi cảng do cảng tổ chức thực hiện. Trong trường hợp chủ hàng hoặc người vận chuyển hoặc người được ủy thác muốn đưa người hoặc phương tiện của mình vào cảng để bốc dỡ hàng hóa thì phải được sự đồng ý của cảng và phải trả các chi phí có liên quan cho cảng theo thỏa thuận.”

Do đó, khi hàng nhập cảng, hãng tàu sẽ trực tiếp đứng ra giao nhận hàng với cảng, rồi đưa hàng về vị trí an toàn: kho hoặc bãi. Chủ hàng phải ký hợp đồng ủy thác cho cảng làm việc này. Trước khi tàu đến, đại lý tàu biển hoặc hãng tàu sẽ gửi “Giấy báo tàu đến” cho người nhận hàng, để họ biết và tới nhận “Lệnh giao hàng” (*Delivery order* – D/O) tại đại lý tàu. Khi đi nhận D/O cần mang theo:

Original B/L và giấy giới thiệu của đơn vị. Đại lý giữ lại B/L gốc và trao 3 bản D/O cho chủ hàng. Một số đại lý có thu lệ phí nhận D/O, mức thu không thống nhất. Có D/O chủ hàng cần nhanh chóng làm thủ tục để nhận lô hàng của mình. Bởi nếu nhận chậm sẽ phải trả phí lưu kho, bãi nhiều và chịu mọi rủi ro tổn thất phát sinh.

Nếu gặp trường hợp: hàng đến nhưng chứng từ chưa đến, chủ hàng cần suy nghĩ kỹ để chọn một trong hai giải pháp: tiếp tục chờ chứng từ hoặc đến ngân hàng mở L/C xin giấy cam kết của ngân hàng để nhận hàng khi chưa có B/L gốc.

Thủ tục nhận hàng

12.3.2.1. Nhận hàng rời (số lượng không lớn, không đủ một tàu) hoặc hàng container rút ruột tại cảng (gửi theo phương

thức LCL/LCL): chủ hàng đến cảng hoặc chủ tàu (nếu hãng tàu đã thuê bao kho) để đóng phí lưu kho và xếp dỡ, lấy biên lai. Sau đó đem: Biên lai lưu kho, 3 bản D/O, Invoice và Packing list, đến văn phòng đại lý hãng tàu tại cảng để ký xác nhận D/O, tìm vị trí để hàng, tại đây lưu một D/O. Chủ hàng mang 2 D/O còn lại đến bộ phận kho vận để làm phiếu xuất kho. Bộ phận này giữ một D/O và làm 2 phiếu xuất kho cho chủ hàng.

Đem hai phiếu xuất kho đến kho để xem hàng, làm thủ tục xuất kho, tách riêng hàng hóa để chờ hải quan kiểm tra, đến hải quan cảng mời hải quan kho bãi giám sát việc nhận hàng. Sau khi hải quan xác nhận “hoàn thành thủ tục hải quan” hàng được xuất kho, mang ra khỏi cảng để đưa về địa điểm qui định.

12.3.2.2. Nhận nguyên container

Sau khi đã cân nhắc kỹ hiệu quả kinh tế, chủ hàng muốn nhận nguyên container, kiểm tra tại kho riêng, trong trường hợp này cần làm những việc:

- ✓ **Làm đơn xin kiểm hàng tại kho riêng**, nộp cùng bộ hồ sơ đăng ký thủ tục hải quan. Container chỉ được phép đưa về kho riêng khi đã đăng ký trước với hải quan và kho đã được hải quan công nhận đủ điều kiện và cấp giấy phép (hiện nay hải quan quy định kiểm tra hàng hóa ngay tại cửa khẩu).
- ✓ **Làm thủ tục mượn container tại hãng tàu**, đóng tiền, ký quỹ, phí xếp dỡ, tiền vận chuyển container từ cảng về kho riêng (nếu thuê xe của hãng tàu).
- ✓ Đem bộ chứng từ:
 - D/O (3 bản) có chữ ký của nhân viên hải quan khâu đăng ký thủ tục, đóng dấu “đã tiếp nhận tờ khai”.
 - Biên lai thu phí xếp dỡ và phí vận chuyển của hãng tàu.

CHƯƠNG 12

- Biên lai thu tiền phí lưu giữ container.
- Đơn xin mượn container đã được chấp thuận; đến văn phòng đại lý hãng tàu để làm giấy phép xuất container khỏi bãi. Tại đây giữ một D/O. Cùng nhân viên phụ trách bãi tìm container, kiểm tra tính nguyên vẹn của container và SEAL (kẹp chì). Nhận hai bản “Lệnh vận chuyển” của nhân viên kho bãi. Mang toàn bộ hồ sơ đến hải quan kho bãi để nhân viên hải quan kiểm tra, ký xác nhận số container và số seal, tờ khai và lệnh vận chuyển. Xuất container ra khỏi bãi, nộp một lệnh vận chuyển cho hải quan cảng, một cho bảo vệ cảng, đưa container về kho riêng. Đến cơ quan hải quan để đón hải quan đi kiểm tra. Kiểm hóa xong, nếu không có vấn đề gì sẽ được xác nhận “Hoàn thành thủ tục hải quan”.

12.3.2.3. Nhận nguyên tàu hoặc nhận hàng với số lượng lớn

Sau khi nhận D/O, nộp hồ sơ cho hải quan, nhận NOR (*Notice of readiness*) thông báo sẵn sàng bốc hàng, nhân viên giao nhận tiến hành nhận hàng hóa. Trước khi mở hầm tàu cần có đại diện các cơ quan:

- Đơn vị nhập hàng.
- Đại diện người bán (nếu có văn phòng đại diện tại Việt Nam).
- Cơ quan kiểm định hàng hóa.
- Đại diện tàu, đại lý tàu.
- Hải quan giám sát, hải quan kiểm hóa.
- Đại diện cảng.
- Bảo hiểm (nếu nghi ngờ hàng có bảo hiểm bị hư hỏng).

Trong quá trình nhận hàng, nhân viên giao nhận phải thường

xuyên bám sát hiện trường, cập nhật số liệu từng giờ, từng ca, từng ngày. Kịp thời phát hiện sai sót để có biện pháp xử lý thích hợp. Cơ quan giám định hàng hóa lấy mẫu, phân tích kết luận số lượng, chất lượng hàng có phù hợp với hợp đồng không. Bảo hiểm xác định mức độ thiệt hại, lập biên bản giám định (*Survey Report*); cảng lập “Biên bản xác nhận hàng hóa hư hỏng đổ vỡ do tàu gây nên” (*cargo out turn report*), ngoài ra cảng còn lập biên bản kết toán nhận hàng với tàu (*report on receipt of cargo*) và bảng kê hàng hóa thiếu hoặc thừa so với lược khai của tàu (*Certificate of short overlanded cargo and outturn report*). Cuối cùng, khi giao hàng xong, cần ký “biên bản tổng kết giao nhận hàng hóa”.

12.4. Kiểm tra, kiểm soát quá trình vận chuyển

Để có thể nhận được nguyên vật liệu, vật tư đúng chất lượng, số lượng, kịp thời gian, thì sau khi gửi hàng cần đôn đốc, xúc tiến, kiểm tra, kiểm soát toàn bộ quá trình vận chuyển.

Khi hàng đã được giao và có được lịch trình vận chuyển, tâm lý của một người nhận bất kỳ là mong mỗi hàng hóa đến kịp lúc. Để đáp ứng mong muốn này người thuê phương tiện vận tải phải có trách nhiệm nhắc nhở, đôn đốc, để hàng được vận chuyển và giao đúng hạn. Trong trường hợp cần vận chuyển gấp hơn bình thường, thì cần có thoả thuận riêng. Nhưng cần lưu ý rằng: yêu cầu vận chuyển khẩn chỉ nên nêu ra khi thực sự cần thiết, còn nếu đưa ra thường xuyên thì sẽ không có tác dụng.

Trong suốt quá trình vận chuyển cần kiểm soát chặt chẽ để hàng được giao đúng và kịp thời. Để làm việc này cần liên lạc thường xuyên với đại lý hãng vận chuyển. Cụ thể cần nắm đầy

CHƯƠNG 12

đủ và chính xác các thông tin liên quan đến quá trình vận chuyển hàng hóa và lưu giữ cẩn thận biên bản ghi nhận quá trình vận chuyển.

Những thông tin cần nắm chắc khi giao hàng theo hình thức CL/TL:

- Tên hàng, mô tả chi tiết hàng hóa;
- Ngày giao hàng;
- Vận đơn;
- Số xe/ số tàu, số toa;
- Lộ trình vận chuyển;
- Người gửi hàng;
- Người nhận hàng;
- Nơi đi;
- Nơi đến.
- Sự cố và cách giải quyết (nếu có)...

Nếu giao hàng theo các hình thức LCL/ LTL thì cần có thêm các thông tin: số lượng, khối lượng hàng, số vận đơn, địa điểm giao hàng đầu tiên.

Đối với các phương thức vận chuyển khác nhau sẽ áp dụng các biện pháp kiểm soát khác nhau. Ví dụ:

Đối với hàng hóa vận chuyển bằng đường sắt theo hình thức CL có thể kiểm soát dễ dàng, bởi hầu hết các công ty đường sắt có lập biên bản vận chuyển hàng hóa, biên bản này được lưu giữ trong suốt quá trình vận chuyển hàng hóa. Để kiểm soát hàng hóa sẽ tiến hành kiểm tra biên bản này. Trong trường hợp vận chuyển theo hình thức LCL thì việc kiểm tra gặp nhiều khó khăn hơn, vì có nhiều công ty đường sắt không lập biên bản trong trường hợp này. Khi cần kiểm soát, nếu có biên

bản thì kiểm tra biên bản, nếu không có biên bản thì phải dùng phương pháp suy đoán. Người giao hàng phải tự kiểm tra hàng hóa của mình, lập biên bản và lưu giữ lại.

Khi vận chuyển bằng ô tô thì việc kiểm soát không mấy khó khăn, kể cả trong hình thức TL hoặc LTL, vì các hãng vận tải và lái xe đều có ghi biên bản. Ở Việt Nam, trong trường hợp cần thiết chủ hàng sẽ cử người áp tải đi theo xe.

Hàng hóa vận chuyển bằng đường thủy sẽ được kiểm soát dễ dàng, bởi một khi hàng đã được xếp lên tàu thì nó sẽ ở nguyên trên tàu cho tới khi đến cảng giao hàng. Vì vậy, việc quan trọng nhất là phải kiểm soát được hàng đã chắc chắn lên tàu hay chưa? Chính vì lý do này mà trong thương mại quốc tế người mua thường thích sử dụng các điều kiện FOB, CFR và CIF trong Incoterms.

12.5. Hàng hóa bị hư hỏng, mất mát trong quá trình vận chuyển và cách giải quyết

12.5.1. Hàng hóa bị mất trong quá trình vận chuyển

Đôi khi hàng hóa có thể bị thất lạc trong quá trình vận chuyển. Thông thường hãng vận tải phải có trách nhiệm đối với hàng hóa trong suốt quá trình vận chuyển (kể từ khi hàng hóa được nhận để vận chuyển cho tới khi hàng được giao cho người nhận). Để được đền bồi một cách thoả đáng, người nhận hàng cần làm các công việc sau:

✓ Nếu đã quá thời hạn dự định vài ngày mà hàng vẫn chưa đến thì người mua cần liên lạc với người bán (nếu người bán chịu trách nhiệm giao hàng cho người vận tải) để biết chắc chắn hàng đã được gửi đi chưa? Nếu đã gửi thì đề nghị giao các

CHƯƠNG 12

bằng chứng cụ thể.

- ✓ Tiếp đó cần liên lạc với hãng vận tải để được biết các thông tin chính xác về hàng hóa.
- ✓ Nếu không xác định được hàng ở đâu và trong tình trạng thế nào, thì người mua cần làm thủ tục khiếu nại, đòi bồi thường. Lưu ý: thủ tục này làm càng sớm càng tốt. Ở Mỹ, thư khiếu nại chỉ có hiệu lực khi được lập trong vòng 9 tháng kể từ khi xảy ra mất mát.

12.5.2. Hàng hóa bị hư hỏng trong quá trình vận chuyển

Trong quá trình vận chuyển hàng hóa có thể bị hư hỏng dưới các dạng:

- ❖ Hư hỏng dễ thấy.
- ❖ Hư hỏng khó thấy.

Đối với loại hư hỏng dễ thấy: Khi nhận hàng nếu phát hiện được hàng hóa bị hư hỏng/ mất một phần, thì cần lập biên bản, yêu cầu thuyền trưởng/ lái xe ký xác nhận, trên cơ sở đó lập hồ sơ đòi bồi thường.

Đối với dạng hư hỏng khó thấy: Khi mở hàng mà phát hiện hàng hóa bị hư hỏng thì cần dừng lập tức, liên hệ ngay với người bán, người vận tải, người giám định, bảo hiểm... Với sự có mặt của các bên liên quan mới tiếp tục mở hàng. Thông thường dùng camera ghi lại hiện trạng của hàng hóa. Trên cơ sở kết quả kiểm tra, giám định, lập hồ sơ đòi bồi thường.

Hồ sơ gồm có:

- Đơn khiếu nại;
- Biên bản giám định;
- Các chứng từ có liên quan.

12.6. Bốc dỡ hàng hóa – Tiền phạt bốc dỡ chậm

Bốc dỡ hàng hóa tốt không chỉ ảnh hưởng đến việc giao nhận hàng hóa đúng và kịp thời hạn, mà còn liên quan đến tiền phạt bốc dỡ chậm.

Mỗi loại phương thức vận tải, ở mỗi quốc gia khác nhau và phụ thuộc vào thoả thuận của từng hãng, sẽ có những quy định cụ thể về tiền phạt bốc dỡ chậm.

Ví dụ: Ở Mỹ, khi người mua nhận được hàng giao nguyên toa, ngành đường sắt cho họ khoảng 2 ngày để dỡ hàng xuống từ toa. Nếu người mua giữ toa hàng quá thời gian cho phép, hãng vận tải sẽ tính tiền phạt bốc dỡ chậm. Lý do của việc phạt này rất rõ ràng. Toa hàng là một bộ phận của công cụ sản xuất của ngành đường sắt, khi nó nằm nhàn rỗi ở nơi khách hàng thì nó không tạo ra thu nhập.

Tiền phạt bốc dỡ chậm cố định được tính theo quy định sau đây: sau khi toa hàng được nhận và bắt đầu bốc dỡ, người mua được cho phép 48 tiếng kể từ 7 giờ sáng để dỡ hàng. Chẳng hạn nếu đường sắt giao hàng và đưa hàng đến vào lúc 1 giờ chiều thứ hai, người mua sẽ được bốc dỡ cho đến 7 giờ sáng thứ năm. Sau 7 giờ sáng ngày thứ 5, nếu người mua giữ thêm toa tàu một ngày thì họ phải trả thêm tiền phạt bốc dỡ chậm. Mặc dầu giá này dao động giữa cung và cầu thị trường, chi phí thường vào khoảng 20 đến 30 đô la mỗi toa một ngày trong tuần đầu tiên và 60 đô la hoặc hơn cho mỗi toa trong những ngày tiếp theo. Ngày thứ 7, chủ nhật và ngày lễ được xem là ngày nghỉ sẽ không tính vào tiền phạt bốc dỡ chậm.

Nếu một công ty mua rất nhiều toa hàng, họ sẽ rất muốn thực hiện thoả thuận tiền phạt bốc dỡ chậm trung bình với hãng vận tải. Theo thoả thuận này, một khoản nợ tiền phạt bốc dỡ

CHƯƠNG 12

chậm được định ra cho mỗi toa mỗi ngày sẽ được tính ngoại trừ thời gian cho phép; một khoản nợ được chấp nhận cho mỗi toa được tính từ 24 giờ đầu tiên sau 48 tiếng cho phép. Mỗi tháng người mua sẽ phải trả một khoản tiền hơn số tiền nợ.

Còn khi hàng được giao bằng đường biển, thì cần đặc biệt lưu ý các cụm từ viết tắt có liên quan đến cách tính thời gian bốc dỡ hàng cho phép, như:

- **WWDSHEIU** – *Weather Working Days Sunday and Holidays Except, event If Used* – Ngày làm việc với thời tiết thích hợp, không tính chủ nhật, ngày lễ, ngay cả khi có làm cũng không tính.
- **WWDSHEXUU** – *Weather Working Days Sunday and Holidays Excepted, Unless Used* – Ngày làm việc với thời tiết thích hợp, không tính chủ nhật, ngày lễ, nhưng nếu làm thì tính.

Mức phạt bốc xếp chậm trong vận tải biển rất cao, thường là vài nghìn USD cho một ngày bốc dỡ chậm.

Để tránh bị phạt do bốc dỡ chậm, bộ phận cung ứng cần có sự phối hợp chặt chẽ với các phòng ban khác, như: vận tải, kho vận... Trên cơ sở đó lập kế hoạch nhận hàng khoa học, hợp lý, không để xảy ra tình trạng dỡ hàng chậm.

12.7. Vận đơn và kiểm tra vận đơn

Vận đơn là chứng từ do người chuyên chở cấp cho người gửi hàng nhằm xác nhận việc hàng hóa đã được tiếp nhận để vận chuyển. Vì ở nước ta, vật tư hàng hóa được vận chuyển chủ yếu bằng đường biển, nên phần tiếp theo sẽ giới thiệu kỹ hơn về loại vận đơn này.

12.7.1. Vận đơn đường biển (B/L - *Bill of Lading*) - Bản chất, công dụng, phân loại vận đơn đường biển

Vận đơn đường biển là chứng từ do người chuyên chở (chủ tàu, thuyền trưởng) cấp cho người gửi hàng nhằm xác nhận việc hàng hóa đã được tiếp nhận để vận chuyển. Tuy mỗi hãng tàu đều có mẫu vận đơn riêng, nhưng về nội dung chúng có những điểm chung. Ở mặt trước của B/L có ghi rõ:

- Tên, địa chỉ của hãng tàu/ đại lý hãng tàu.
- Shipper: Tên, địa chỉ người gửi hàng.
- Consignee: Tên, địa chỉ người nhận hàng.
- Notify party: Tên, địa chỉ người được thông báo.
- Vessel: Tên tàu.
- Port of loading: Tên cảng xếp hàng
- Port of discharge: Tên cảng dỡ hàng
- Final destination: Tên cảng đến cuối cùng
- Mark and Number: ký mã hiệu hàng hóa
- Number of container or packages: số container/ số lượng kiện.
- Kind of Packages, Description of Goods: hình thức đóng gói, mô tả hàng hóa.
- Gross weight: Trọng lượng cả bì
- Measurement: thể tích
- Freight and Charges: cước phí và phụ phí
- Place of Issue, date: địa điểm, ngày tháng phát hành vận đơn.
- Number of original B/L: số lượng bản gốc phát hành
- B/L No: số hiệu vận đơn.

CHƯƠNG 12

- For the master (or Agent only): chữ ký của thuyền trưởng hoặc đại lý vận tải.
- Mặt sau của vận đơn ghi các nội dung sau:
- Trách nhiệm và nghĩa vụ của người chuyên chở (responsibility clause)
- Miễn trách nhiệm của người chuyên chở (immunity liability clause)
- Thông báo tổn thất (notice of loss clause).

Những nội dung này cần tuân theo bộ luật “Visby Rules” là tổng hợp của “Công ước Brussels 1924” và “Nghị định thư 1968”.

B/L có ba chức năng cơ bản sau:

- Là một biên lai của người chuyên chở xác nhận là họ đã nhận hàng để chở.
- Là một bằng chứng về những điều khoản của một hợp đồng vận tải đường biển.
- Là một chứng từ sở hữu hàng hóa, qui định hàng hóa sẽ giao cho ai ở cảng đích, do đó cho phép mua bán hàng hóa bằng cách chuyển nhượng B/L. Chính vì chức năng đặc biệt này mà việc thay thế B/L bằng thủ tục EDI là việc rất khó khăn hiện nay.

Vận đơn đường biển được lập thành một số bản gốc, những bản gốc này lập thành bộ vận đơn. Trên các bản gốc, người ta in hoặc đóng dấu các chữ “Original” – Bản gốc. Ngoài bộ Vận đơn gốc, còn có một số bản sao, trên đó ghi chữ “Copy” – Bản sao. Chỉ có bản gốc của B/L mới có chức năng nêu trên, còn các bản sao không có giá trị pháp lý như bản gốc, chúng chỉ dùng trong các trường hợp: thông báo giao hàng, kiểm tra hàng hóa, thống kê hải quan...

Có nhiều loại vận đơn:

❖ Nếu xét theo dấu hiệu trên vận đơn có ghi chú xấu về hàng hóa hay không, thì vận đơn được chia làm hai loại:

✓ Vận đơn hoàn hảo (Clean B/L) là vận đơn không có thêm điều khoản hay ghi chú rõ ràng điều kiện khiếm khuyết của hàng hóa của bao bì (xem thêm điều 32 của UPC 500).

✓ Vận đơn không hoàn hảo (Unclean B/L) là loại vận đơn trên đó người chuyên chở có ghi những ghi chú xấu về tình trạng hàng hóa hay bao bì. Ví dụ: “Thùng bị vỡ”, “Đựng trong những bao rách hay đã sử dụng rồi”... các B/L có ghi chú như vậy sẽ bị ngân hàng từ chối thanh toán trừ khi có qui định riêng.

❖ Nếu xét theo dấu hiệu người vận tải nhận hàng khi hàng đã được xếp lên tàu hay chưa, thì B/L được chia là hai loại:

✓ Vận đơn đã xếp hàng (Shipped on board B/L) nghĩa là vận đơn được cấp khi hàng hóa đã nằm trên tàu.

✓ Vận đơn nhận hàng để xếp (Received for shipment B/L) là vận đơn được cấp trước khi hàng hóa được xếp lên tàu. Trên B/L không ghi rõ ngày, tháng được xếp xuống tàu. Sau khi xếp hàng xuống tàu, người gửi hàng có thể đổi lấy vận đơn đã xếp hàng.

❖ Nếu xét theo dấu hiệu qui định người nhận hàng sẽ có các loại vận đơn.

✓ Vận đơn theo lệnh (B/L to order) là B/L theo đó người chuyên chở sẽ giao hàng theo lệnh của người gửi hàng, ngân hàng hoặc người nhận hàng.

✓ Vận đơn đích danh (B/L to a named person) hay

CHƯƠNG 12

(*Straight B/L*) là B/L trong đó có ghi rõ tên và địa chỉ người nhận hàng, do đó hàng chỉ có thể giao được cho người có tên trong B/L.

✓ Vận đơn xuất trình (*Bearer B/L*) còn có tên gọi là vận đơn vô danh, là vận đơn trong đó không ghi rõ tên người nhận hàng, cũng không ghi rõ theo lệnh của ai. Người chuyên chở sẽ giao hàng cho người cầm vận đơn và xuất trình cho họ. Vận đơn này thường được chuyển nhượng bằng cách trao tay.

❖ Nếu theo dấu hiệu hàng hóa được chuyển bằng một hay nhiều tàu thì có các loại vận đơn:

✓ Vận đơn đi thẳng (*Direct B/L*) cấp cho hàng hóa được chuyên chở bằng một con tàu đi từ cảng xếp đến cảng đích, nghĩa là tàu chở đi thẳng từ cảng đến cảng.

✓ Vận đơn suốt (*Through B/L*) là B/L dùng trong trường hợp chuyên chở hàng hóa giữa các cảng bằng hai hoặc nhiều tàu thuộc hai hay nhiều chủ khác nhau. Người cấp vận đơn đi suốt phải chịu trách nhiệm về hàng hóa trên chặng đường từ cảng xếp đến cảng dỡ cuối cùng.

✓ Vận đơn địa hạt (*Local B/L*) là B/L do các tàu tham gia chuyên chở cấp, loại B/L này chỉ có chức năng là biên lai nhận hàng hóa mà thôi.

Ngoài các loại B/L cơ bản kể trên trong thực tế còn gặp các loại B/L khác ví dụ:

✓ Vận đơn theo hợp đồng thuê tàu (*Charter party B/L*) là loại B/L do thuyền trưởng tàu cấp. Loại này chỉ in một mặt, còn mặt sau để trống (nên còn có tên gọi là B/L lưng trắng – blank back B/L). Trừ khi có qui định riêng trong L/C, các Ngân hàng sẽ từ chối các loại vận đơn này.

✓ Vận đơn hỗn hợp (*Combined B/L*) là loại vận đơn chở hàng bằng nhiều loại phương tiện vận tải khác nhau, trong đó có vận tải bằng đường biển. Loại vận đơn này được Phòng Thương Mại Quốc tế thừa nhận trong khuôn khổ Hiệp Hội những người vận tải FIATA, nên được gọi là FIATA combined B/L.

✓ Vận đơn rút gọn (*Short B/L*) là loại vận đơn tóm tắt những điều khoản chủ yếu còn thì tham chiếu vào các nguồn hoặc chứng từ khác...

Các vận đơn không có giá trị thanh toán:

◆ Vận đơn theo các hợp đồng thuê tàu (*Charter party B/L*). Loại vận đơn này sẽ bị coi là bất hợp lệ trừ khi L/C cho phép. Trong trường hợp L/C cho phép, ngay cả khi L/C yêu cầu xuất trình một hợp đồng thuê tàu thì các ngân hàng sẽ không kiểm tra hợp đồng thuê tàu đó, nhưng sẽ chuyển nó cho người nhận hàng mà không chịu bất cứ trách nhiệm gì.

◆ Vận đơn nhận hàng để gửi (*Received for shipment B/L*) nếu không có ghi chú gì trên bề mặt của vận đơn thì vận đơn loại này chưa chứng tỏ được hàng đã lên tàu mà L/C thì luôn đòi hỏi vận đơn phải là “Clean on board” do đó loại vận đơn này bị xem là bất hợp lệ. Trừ khi L/C cho phép, thì loại vận đơn này mới có giá trị thanh toán.

12.7.2. Những nội dung cần lưu ý khi kiểm tra Bill of Lading (B/L) (Khi thanh toán bằng L/C)

✓ **Có tên tàu** chở hàng không?

✓ **Tên nơi bốc hàng**, nơi dỡ hàng có ghi không, có phù hợp với yêu cầu của tín dụng không? L/C có cho phép chuyển tải không? Vận đơn có nêu giao hàng ngoài những cảng đã qui định không?

CHƯƠNG 12

✓ **Vận đơn có ghi ngày** phát hành không? So sánh với hạn giao hàng, ngày hàng lên tàu phải trùng hoặc trước ngày giao hàng trễ nhất do L/C qui định.

Các L/C qui định việc xuất trình bộ chứng từ phải sau một thời hạn rõ ràng sau ngày của vận đơn. Nếu không có các qui định này, ngân hàng chỉ chấp nhận chứng từ được xuất trình trong vòng 21 ngày kể từ ngày ký B/L và phải trong thời hạn hiệu lực của L/C (UCP 500 Art 43) nên ngày ký B/L còn là căn cứ để xem B/L cùng bộ chứng từ đi kèm bị bất hợp lệ không?

✓ **Người lập vận đơn** có phải là:

- Người chuyên chở.
- Đại lý được người chuyên chở chỉ định (*As agent of the carrier*)
- Thuyền trưởng.
- Đại diện được thuyền trưởng chỉ định.

✓ **Vận đơn có được người phát hành** ký không?

✓ **Vận đơn có ghi rõ** “Shipped on board”/“On board” không? Trừ khi L/C cho phép, B/L ghi “On deck” sẽ không được ngân hàng chấp nhận.

✓ **Vận đơn có ghi rõ** số lượng bản chính được phát hành không (theo thông lệ thường thì bộ vận đơn có 3 bản chính). Căn cứ vào L/C thì mấy bản chính của bộ vận đơn gửi cho ngân hàng (nếu chỉ có 2/3 bản chính gửi cho ngân hàng thì trên thực tế người mua có thể đi nhận hàng trước khi có thông báo kết quả kiểm tra bộ chứng từ của ngân hàng – vai trò của ngân hàng đã bị giảm nhẹ).

✓ **Vận đơn có hoàn hảo** không? Trừ khi L/C cho phép ngân hàng sẽ không chấp nhận những vận đơn không hoàn hảo

(UCP 500 Art 32).

- ✓ **Vận đơn có nêu lên số L/C không?**
- ✓ **Tên, địa chỉ của người gửi hàng (*Shipper*):** thường là người hưởng lợi L/C, có đúng qui định của L/C không? Nếu là một tên khác thì phải xem trên L/C có qui định “Third party documents are acceptable” không? Tên người gửi hàng này có thống nhất với các chứng từ khác không?
- ✓ **Tên, địa chỉ người nhận hàng (*Consignee*):** có đúng qui định của L/C không? Cần lưu ý rằng đây là phần sai sót nhiều nhất trong vận đơn vì là phần qui định rất khác nhau trong L/C. Có 3 trường hợp:
 - Nếu trong L/C qui định “Full set of original of clean on board ocean B/L showing L/C N° made out to order of shipper and blank endorsed...” thì người gửi hàng ký hậu để trống (chỉ ký tên, mà không ghi tên người được hưởng lợi tiếp theo), trong phần “Consignee” chỉ ghi “to order” – ai cầm vận đơn này đều có thể đi nhận hàng.
 - Nếu trong L/C qui định “... made out to order of issuing bank...” thì phần “consignee” phải ghi “to order of” + tên, địa chỉ ngân hàng phát hành. Trong trường hợp này, người nhập khẩu chỉ có thể đi nhận hàng khi có chữ ký hậu của ngân hàng phát hành. Trường hợp này xảy ra khi người nhập khẩu không ký quỹ đủ.
 - Nếu trong L/C qui định “...made out to order of applicant...” thì ở phần “consignee” là “to order of” + tên, địa chỉ của người xin mở L/C. Trường hợp này xảy ra khi khách hàng ký quỹ đủ.
- ✓ **Tên, địa chỉ người cần thông báo (*notify party*):** thường là người mua và phải đúng qui định của L/C.

CHƯƠNG 12

✓ **Tên hàng hóa, số lượng, trọng lượng...** có khớp với hóa đơn không? Shipping mark có đúng L/C yêu cầu không? Số hiệu, số container (nếu có) có giống như được thể hiện trên Packing list không?

✓ **Các ghi chú về cước phí** có đúng (*Freight prepaid/ Freight collect*) so với qui định của L/C không ?

(Liên quan đến UCP 600, xem thêm trong *Giáo trình Quản trị xuất nhập khẩu, 2010, cùng tác giả*).

12.8. Chiến lược vận tải

Như đã khẳng định ở Chương 5, mua sắm dịch vụ là lĩnh vực quan trọng trong hoạt động cung ứng. Trong số dịch vụ mà các tổ chức cần mua thì vận tải là dịch vụ không thể thiếu. Muốn hoạt động cung ứng tiến hành có hiệu quả, cần thiết phải xây dựng chiến lược vận tải khoa học, hợp lý.

Để xây dựng chiến lược vận tải cần làm những công việc sau:

- Nghiên cứu tổng quát tình hình phát triển giao thông vận tải và giá cước vận chuyển hàng hóa trong nước và trên thế giới, có tính đến loại hàng hóa và tuyến đường/ phương thức vận chuyển mà tổ chức thường sử dụng.
- Dự báo nhu cầu vật tư hàng năm.
- Xác định các nhà cung cấp tiềm năng.

Trên cơ sở đó xác định được rõ tuyến đường, loại và lượng hàng hóa cần vận chuyển.

- Lựa chọn người vận tải.

Để lựa chọn được người vận tải phù hợp cần thẩm định các yếu tố sau:

- Tình hình tài chính của hãng vận tải.
- Năng lực vận chuyển;
- Các dịch vụ phụ trợ có thể cung cấp;
- Uy tín của hãng vận tải;
- Các chứng nhận mà hãng đã đạt được, ví dụ: ISO 9000;
- Hệ thống thông tin, khả năng kiểm soát hàng hóa trên đường vận chuyển;
- Cước vận chuyển;

Các ưu đãi có thể có:

- Xây dựng kế hoạch vận chuyển.
- Ký các hợp đồng vận tải.

12.9. Vai trò của bộ phận mua hàng/cung ứng trong vận chuyển vật tư hàng hóa

Như trên đã trình bày, vận tải có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động cung ứng, nó giúp cho bộ phận cung ứng hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình: cung cấp đầy đủ, chính xác, kịp thời nguyên vật liệu, vật tư cho sản xuất. Đến lượt mình, thuê phương tiện vận tải là một phần của dịch vụ, thuộc lĩnh vực hoạt động của bộ phận cung ứng. Chính vì vậy, bộ phận cung ứng đóng một vai trò đặc biệt trong vận chuyển vật tư, hàng hóa.

Bộ phận cung ứng phải phối hợp chặt chẽ với bộ phận vận tải (ở nhiều công ty hai bộ phận này được xếp chung trong một phòng) để xây dựng chiến lược vận tải khoa học, hợp lý, ký các hợp đồng vận tải không bị sơ hở về phía mình. Bộ phận cung ứng cũng sẽ tham gia vào việc xác định lộ trình vận tải, chọn

CHƯƠNG 12

hãng vận tải thích hợp. Thêm vào đó, bộ phận cung ứng còn phải xúc tiến, đôn đốc và kiểm soát hàng hóa trong quá trình vận chuyển; Làm hồ sơ khiếu nại khi hàng hóa bị hư hỏng, mất mát...

Nói tóm lại, bộ phận cung ứng đóng vai trò tích cực trong toàn bộ quá trình vận chuyển hàng hóa.

Kết luận:

Trong điều kiện hội nhập, cạnh tranh diễn ra trong mọi ngành, mọi lĩnh vực. Ngành vận tải cũng không là ngoại lệ, các hãng vận tải trên thế giới cạnh tranh nhau khốc liệt cả về giá cước, lẫn chất lượng dịch vụ cung cấp.

Để hoạt động cung ứng đạt chất lượng cao, bộ phận cung ứng cần có sự quan tâm đúng mức đến hoạt động vận tải, cần tích cực, chủ động lựa chọn:

- ❖ Điều kiện giao hàng;
- ❖ Phương thức vận tải;
- ❖ Hãng vận tải;
- ❖ Lộ trình vận tải...

Xây dựng chiến lược vận tải khoa học, giúp giảm chi phí vận tải, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động cung ứng.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Vận tải và vai trò của vận tải trong hoạt động cung ứng?
2. Tầm quan trọng và những công việc cần làm để lựa chọn điều kiện giao hàng?
3. Đánh giá tình hình vận dụng Incoterms trong hoạt động cung ứng của Việt Nam và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả áp dụng Incoterms?
4. Các phương thức vận tải chủ yếu?
5. Lựa chọn hãng vận tải? Cách yếu tố cần lưu ý?
6. Những công việc cần làm khi giao nhận hàng hóa?
7. Kiểm tra, giám sát quá trình vận chuyển hàng hóa?
8. Khi hàng hóa bị hư hỏng, mất mát thì cần làm gì?
9. Vận đơn đường biển? Cách kiểm tra vận đơn?
10. Chiến lược vận tải? Những công việc cần làm để xây dựng chiến lược vận tải.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH

1. Bowon Kim, Supply Chain Management, 2005.
2. Donald W. Dobler and David N. Burt, Purchasing and Supply Management, text and cases, 1996.
3. Hasan Haider, NPO Pakistan, “Kaizen in Jist in Time production system.
4. ICC, Incoterms 2010.
5. Joseph L. Cavinato and Ralph G.Kauffman, The Purchasing handbook, A Guide for the Purchasing and Supply Professional, 2000.
6. Joseph L. Cavinato, Anna E. Flynn and Ralph G.Kauffman, The Supply Management handbook, 2006.
7. Michael T.Bosworth, Giải pháp bán hàng, Bí quyết tạo khách hàng cho những thị trường khó tiêu thụ sản phẩm, 2010.
8. Michael Hugos, Tinh hoa quản trị chuỗi cung ứng, 2010.
9. Steven J. Spear, Just-in-Time in practice at Toyota: Rules-in-Use for building self-diagnostic, adaptive work-systems, 2002.
10. Đoàn Thị Hồng Vân, Bùi Lê Hà, Quản trị cung ứng, 2002.
11. Đoàn Thị Hồng Vân, Kim Ngọc Đạt, Đàm phán trong kinh doanh quốc tế, 2010.
12. Đoàn Thị Hồng Vân, Kim Ngọc Đạt, Quản trị xuất nhập khẩu, 2010.
13. Đoàn Thị Hồng Vân, Kim Ngọc Đạt. Logistics – Những vấn đề cơ bản, 2010.

QUẢN TRỊ CUNG ỨNG

Chủ biên: **GS.TS. ĐOÀN THỊ HỒNG VÂN**
Tham gia biên soạn: **TS. NGUYỄN XUÂN MINH,**
Th.s. KIM NGỌC ĐẠT

Chịu trách nhiệm xuất bản:
NGUYỄN THỊ THANH HƯƠNG

Biên tập : **BÁ TÙNG**
Sửa bản in : **BÁ TÙNG**
Trình bày bìa : **HOÀNG LỘC**

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH
NHÀ SÁCH TỔNG HỢP

62 Nguyễn Thị Minh Khai – Q.1 – TP.HCM

ĐT : 38.225.340 – 38.296.764 – 38.247.225

Fax : 84.8. 38.222.726

Email : tonghop@nxbhcm.com.vn.

Website : [www.nxbhcm.com.vn./](http://www.nxbhcm.com.vn/) www.fiditour.com.

Thực hiện liên doanh: **NHÀ SÁCH LỘC**

136 Nguyễn Đình Chiểu, P.6, Q.3, TP.HCM

ĐT/Fax: 38 274172 – DD: 0903984270

Email: nhasachloc@yahoo.com

In 2.000 bản, khổ 16 x 24cm, tại Công ty TNHH Công nghệ Thiên Hưng.
Giấy đăng ký KHXB số: 159-10/CXB/118-05/THTPHCM cấp ngày 15/02/2011.
In xong và nộp lưu chiểu quý I/2011.