

Mô hình Lean-Transportation cho các doanh nghiệp vận tải tại Việt Nam

Nguyễn Đạt Minh

Khoa Quản lý công nghiệp và năng lượng, Trường Đại học Điện lực

Trong phương pháp sản xuất LEAN, vận tải được coi là một trong bảy loại lãng phí cần được loại bỏ. Tuy nhiên, vận tải lại là một phần không thể thiếu được trong hệ thống Logistics nói riêng và trong quá trình kinh doanh nói chung. Nhờ có hoạt động vận tải mà hàng hóa được chuyển từ hệ thống cung cấp đến khách hàng đúng thời điểm. Do đó, vận tải lại không phải là một loại lãng phí theo quan điểm của quản lý chuỗi cung ứng. Chính vì vậy, một hệ thống vận tải hiệu quả có thể vừa giúp doanh nghiệp loại bỏ được những lãng phí không cần thiết đồng thời nâng cao được năng lực cạnh tranh trong việc thỏa mãn nhu cầu cung cấp hàng hóa đúng thời điểm đến khách hàng. Nghiên cứu này sẽ tập trung vào việc phát triển một mô hình kết hợp triết lý của phương pháp sản xuất LEAN vào hệ thống vận tải của doanh nghiệp.

1. Giới thiệu

Áp lực cạnh tranh từ quá trình toàn cầu hóa quá trình sản xuất ngày nay buộc các doanh nghiệp trên toàn thế giới phải thay đổi để đảm bảo sự tồn tại của mình. Quá trình sản xuất và cung cấp hàng hóa và dịch vụ ngày nay không còn là một lợi thế tuyệt đối cho bất kỳ doanh nghiệp nào, đặc biệt là trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của các tập đoàn đa quốc gia trên toàn thế giới. Quá trình này là kết quả của quá trình phát triển hệ thống vận tải hàng hóa từ nơi này đến nơi khác, từ quốc gia này đến quốc gia khác ngày càng nhanh chóng và hiệu quả (Anbuudayasankar, Ganesh, & Mohapatra, 2016)

Vận tải là một thành phần quan trọng của hệ thống Logistics của doanh nghiệp. Việc quản lý hệ thống vận tải hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp đạt được giá trị cao trong cả ba cấp quản trị chiến lược, quản lý kế hoạch, và quản lý tác nghiệp hàng ngày (Anbuudayasankar et al., 2016; Eilon, 1977). Việc quản lý hiệu quả hệ thống vận tải trong doanh nghiệp có tác động mạnh mẽ đến kế hoạch sản xuất và cung ứng hàng hóa đến tay khách hàng đúng thời điểm. Theo đó, nếu một hệ thống quản lý vận tải hiệu quả có thể giúp doanh nghiệp giảm được nhiều chi phí liên quan đến dự trữ, lưu kho, mua hàng, sản xuất. Một giải pháp quản lý vận tải đơn giản có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí Logistics rất lớn (Eilon, 1977).

Bài viết này sẽ tập trung nghiên cứu sự kết hợp giữa tinh thần cải tiến liên tục của Lean vào hệ thống Logistics vận tải của doanh nghiệp để phát triển một mô hình ứng dụng cho doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Phương pháp sản xuất Lean

Phương pháp sản xuất Lean được định nghĩa là một tập hợp các nguyên tắc, phương thức, công cụ và kỹ thuật được thiết kế để giải quyết những vấn đề gốc rễ của một hoạt động kém hiệu quả. Đó là cách tiếp cận có hệ thống để loại bỏ mọi dạng của lãng phí trong toàn bộ chuỗi giá trị nhằm tối thiểu hóa khoảng cách giữa hiệu suất thực tế và hiệu suất kỳ vọng từ khách hàng (Womack, Jones, & Roos, 1990). Theo đó, mục tiêu của sản xuất Lean là tối ưu hóa các giá trị về năng suất, chất lượng, chi phí và khả năng đáp ứng khách hàng trong khi vẫn đảm bảo được các điều kiện an toàn của sản xuất. Để đảm bảo được các mục tiêu này, Lean cố gắng loại bỏ ba nguồn chính dẫn đến những tổn thất từ hệ thống quản lý sản xuất là lãng phí, sự biến động và sự thiếu linh hoạt (Drew, McCallum, & Roggenhofer, 2004).

Thuật ngữ Lean được đưa ra lần đầu tiên vào năm 1990 bởi Womack và Jones trong cuốn sách "The Machine That Changed The World" khi nói về sự thành công của Toyota với hệ thống TPS (Toyota Production System) phát triển từ những năm 1950. Triết lý quan trọng nhất của Lean chính là quan điểm tiết kiệm chi phí thông qua loại bỏ lãng phí và cải tiến liên tục. Ngày nay, Lean được biết đến và thừa nhận rộng rãi trên thế giới như là một trong những phương pháp quản lý sản xuất hiệu quả nhất theo quan điểm cạnh tranh về chi phí sản xuất, thời gian sản xuất sản phẩm, giao hàng đúng hạn, lắp đặt, chăm sóc khách hàng và dịch vụ sau bán hàng (J. Womack & D. Jones,

Bằng cách vận hành liên tục các nguyên tắc và công cụ của Lean, doanh nghiệp có thể đạt được những kết quả tốt hơn về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tăng năng suất, giảm thời gian sản xuất và đáp ứng nhanh yêu cầu của khách hàng. Khi một doanh nghiệp hay một tổ chức bất kỳ áp dụng sản xuất Lean có thể giúp tăng năng suất lao động của công nhân lên gấp đôi, giảm tồn kho đến 90% và giảm tỷ lệ lỗi đến khách hàng 50%. Trong hơn 20 năm qua, phương pháp sản xuất Lean đã đạt được những bước tiến quan trọng giúp nhiều doanh nghiệp trở thành doanh nghiệp đẳng cấp thế giới thông qua nhiều hình thức khác nhau. Đến nay phương pháp sản xuất Lean vẫn là một trong những phương pháp quản lý hiệu quả nhất cho doanh nghiệp trong việc tạo lợi thế cạnh tranh thông qua quan điểm về chi phí và lãng phí (J. P. Womack & D. T. Jones, 2003).

LEAN là một triết lý sản xuất dựa trên tinh thần cải tiến liên tục và loại bỏ tất cả các nguồn gây ra sự lãng phí và thất thoát (Drew et al., 2004). Khi doanh nghiệp theo đuổi triết lý của LEAN thường tập trung vào bốn khía cạnh chính gồm:

(1) Chú trọng vào khách hàng, luôn đảm bảo rằng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng đóng một vai trò như một mục tiêu kéo tới tất cả các hoạt động của doanh nghiệp.

(2) Loại bỏ tất cả các nguồn gây ra lãng phí với mục tiêu tạo ra giá trị gia tăng trong suốt chuỗi giá trị sản xuất của doanh nghiệp trên cơ sở bền vững trong cả ngắn và dài hạn thông qua việc tập trung cung cấp các sản phẩm có giá trị cao nhất theo mong muốn của khách hàng.

(3) Theo đuổi định hướng doanh nghiệp chuyển đổi tri thức, tối ưu hóa khả năng của con người và sử dụng tối ưu năng lực của họ nhằm đạt được sự tiến bộ một cách toàn diện.

(4) Thay đổi linh hoạt trong hệ thống và tạo dựng năng lực để đảm bảo tạo ra một doanh nghiệp linh hoạt, khả năng thích ứng cao và phản ứng nhanh với những thay đổi của thị trường cũng như biến đổi khoa học công nghệ, với mục đích phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh một cách bền vững.

2.2. Quản lý vận tải trong Logistics

Trước tiên, Logistics được hiểu như là một phần của quản trị chuỗi cung ứng bao gồm việc hoạch định, thực hiện, kiểm soát việc vận chuyển và dự trữ hiệu quả hàng hóa, dịch vụ cũng như những thông tin liên quan từ nơi xuất phát đến nơi tiêu thụ để đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Nó khác khác, Logistics là việc cung cấp các nguồn lực để đảm bảo hàng hóa và dịch vụ được vận chuyển đúng thời điểm, đúng số lượng, đúng chủng loại, đúng chất lượng với chi phí tối ưu

(Langevin & Riopel, 2005).

Vận tải hay Logistics vận tải là một hoạt động không thể tách rời của Logistics. Vận tải luôn được tích hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh và chiến lược Logistics của doanh nghiệp. Hoạt động Logistics vận tải bao gồm vận tải đường bộ, đường thủy, đường biển, đường sắt, đường hàng không..., với mỗi loại hình Logistics vận tải thì doanh nghiệp có thể lựa chọn khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm của quá trình vận tải và thời gian cũng như lượng hàng hóa cần vận tải đến khách hàng (Achahchah, 2018).

Logistic vận tải có một lịch sử phát triển lâu đời với mục đích ban đầu phục vụ cho hoạt động quản sự nhằm cung ứng các nguồn lực kịp thời phục vụ cho chiến tranh (Anbuudayasankar et al., 2016). Hiện nay, khoa học về Logistics đã vượt ra ngoài khỏi giới hạn của một lĩnh vực hay một khu vực địa lý nào đó, nó trở thành một phần không thể thiếu mang tính chiến lược để đảm bảo cho doanh nghiệp đạt được những giá trị gia tăng và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Nói cách khác, Logistics vận tải giúp các thành phần trong chuỗi cung ứng phối hợp với nhau một cách hiệu quả cao với chi phí thấp và thời gian ngắn hơn.

Hiện nay, vấn đề tối ưu hóa chi phí hoạt động vận tải của doanh nghiệp nói riêng và chi phí Logistics nói chung chiếm một tỷ lệ khá cao. Theo thống kê của công ty kiểm toán đa quốc gia Dezan Shira & Associates thì chi phí cho Logistics năm 2017 tại Mỹ là khoảng 11% doanh thu, Ấn Độ là 15% doanh thu, Thái Lan 19%, Singapore 8%, Việt Nam trên 20%. Chính vì vậy, vấn đề tối ưu chi phí Logistics nói chung và chi phí cho hoạt động vận tải nói riêng là một chiến lược ưu tiên của doanh nghiệp.

Xuất phát từ triết lý cải tiến liên tục nhờ loại bỏ lãng phí của Lean, kết hợp với đặc điểm của hoạt động Logistics vận tải, bài viết này sẽ trình bày một đề xuất mô hình quản lý Logistics vận tải với các công cụ và nguyên tắc của Lean.

3. Mô hình Lean-Transportation

Đề xuất mô hình Lean-Transportation cần giải quyết được các vấn đề liên quan đến sự biến động của các chuyển hàng, vận tải hàng hóa nhanh hơn với chi phí thấp hơn. Mục đích cuối cùng của việc chuyển đổi sang mô hình Lean — Transportation là để doanh nghiệp có thể đáp ứng được những nhu cầu ngày càng đa dạng với yêu cầu cao và đơn lẻ của khách hàng. Do đó, hoạt động Logistics vận tải không chỉ xem như là vai trò của riêng bộ phận Logistics trong doanh nghiệp mà nó còn có sự tham gia của các bộ phận khác như kế hoạch, IT, quản hệ khách hàng, sản xuất... Việc áp dụng tư tưởng loại bỏ lãng phí liên tục tại tất cả các quá trình của hoạt động Logistics thông qua các công cụ và nguyên tắc của Lean, doanh nghiệp có khả năng

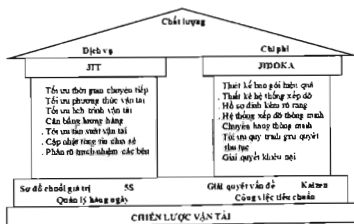
đạt được hiệu suất vận tải cao hơn với chi phí thấp hơn.

Theo quan điểm của Lean, một số lãng phí liên quan đến hoạt động Logistics vận tải có thể bao gồm:

- Thời gian chờ đợi để hàng hóa được xếp lên xe hoặc dỡ khỏi xe
- Quá trình tác nghiệp chông chéo liên quan đến thông tin, chứng từ, tìm kiếm, liên lạc, xác nhận đơn hàng...
- Thông tin đơn hàng và các chuyến xe không rõ ràng dẫn đến các nguồn lực không được chuẩn bị chính xác dẫn đến chậm trễ, lãng phí nhân lực, không gian xe hàng, không gian kho, thời gian xử lý
- Kế hoạch vận tải không tối ưu dẫn đến các chuyến hàng không được tải đủ trong lượng hay thiếu lịch. Thậm chí một số quá trình vận tải chỉ có một chiều đi có hàng còn chiều về xe chạy không tải...

Như vậy, bằng việc loại bỏ tất cả những biểu hiện của lãng phí, doanh nghiệp có thể có cơ hội tiết kiệm được chi phí liên quan đến Logistics vận tải.

Hình 1. Ngôi nhà Lean-Transportation



Trong phương pháp Lean, hai trụ cột quan trọng nhất của ngôi nhà chính là JIT (Sản xuất đúng thời điểm) và Jidoka (Tự động hóa thông minh). Nói cách khác, hai trụ cột này hướng đến cân bằng giữa việc giảm chi phí thông qua loại bỏ lãng phí và đảm bảo chất lượng.

Cách nhanh nhất để tối ưu chi phí Logistics vận tải chính là lựa chọn đúng phương thức vận chuyển, đúng thời điểm vận chuyển và loại phương tiện sử dụng. Bên cạnh đó, việc chọn lựa đúng lượng đất hàng vận chuyển cũng như mức dịch vụ tương ứng cũng sẽ giúp doanh nghiệp giảm được chi phí khá lớn. Hình 1 phía trên mô tả để xuất ngôi nhà Lean-Transportation với hai trụ cột của Lean và các giải pháp Logistics vận tải tương ứng.

4. Kết luận

Vận tải hàng hóa là một trong những thành phần quan trọng nhất của hệ thống Logistics. Chi phí cho hoạt động này chiếm một phần không nhỏ trong tổng chi phí Logistics nói riêng và chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nói chung. Việc quản lý hiệu quả hoạt động vận tải được coi là chiến lược ưu tiên để các doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí sản xuất và nâng cao sức cạnh tranh trong bối cảnh hiện tại. Sản xuất Lean qua nhiều năm đã thể hiện được lợi ích bằng việc giảm chi phí thông qua loại bỏ lãng phí và cải tiến liên tục. Bài viết này trình bày mô hình đề xuất kết hợp các công cụ và kỹ thuật của Lean để ứng dụng trong Logistics vận tải của doanh nghiệp. Bằng việc áp dụng và vận hành liên tục các thành phần này, các chi phí liên quan đến vận tải và logistics sẽ được cải thiện đáng kể./.

Tài liệu tham khảo

Achahchah, M. (2018). Lean Transportation Management: Using Logistics as a Strategic Differentiator: CRC Press.

Anbuudayasankar, S., Ganesh, K., & Mohapatra, S. (2016). Models for practical routing problems in logistics: Springer.

Drew, J., McCallum, B., & Roggenhofer, S. (2004). Journey to lean: making operational change stick: Springer.

Eilon, S. (1977). Management perspectives in physical distribution. Omega, 5(4), 437-462.

Langevin, A., & Riopel, D. (2005). Logistics systems: design and optimization: Springer Science & Business Media.

Womack, J., & Jones, D. (2003). Lean Thinking, revised ed: Free Press, New York.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation, revised and updated. HarperBusiness, ISBN 0-7432, 4927-4925.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). Machine that changed the world: Simon and Schuster.