

# NĂNG LỰC CUNG ỨNG DỊCH VỤ CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP LOGISTICS QUỐC TẾ VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Lâm Tuấn Hưng<sup>1</sup>; Lê Trịnh Minh Châu<sup>2</sup>

*Hiện nay, các doanh nghiệp logistics Việt Nam đang phải đối mặt với những thách thức to lớn từ quá trình hội nhập và sự thay đổi nhanh chóng của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Nếu không có những điều chỉnh phù hợp, các doanh nghiệp logistics trong nước sẽ ngày càng tụt hậu và khoảng cách chênh lệch với các doanh nghiệp logistics quốc tế sẽ ngày càng xa. Bài viết tập trung nghiên cứu, đánh giá năng lực cung ứng dịch vụ của ba nhà cung cấp dịch vụ logistics quốc tế gồm: UPS, FedEx và Maersk, đây là các doanh nghiệp thành công trong lĩnh vực logistics, có thị phần lớn, uy tín và có sức ảnh hưởng lớn trong lĩnh vực logistics trên thế giới, từ đó, rút ra bài học kinh nghiệm và vận dụng cho doanh nghiệp logistics Việt Nam nhằm nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ, gia tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.*

**Từ khóa:** Doanh nghiệp; FedEx; Logistics; Maersk; Năng lực cung ứng; UPS; Việt Nam.

## 1. Năng lực cung ứng dịch vụ logistics của United Parcel Service (UPS)

UPS với tên gọi đầy đủ là United Parcel Service, có trụ sở chính tại Atlanta - Hoa Kỳ, được thành lập ngày 28/8/1907. Với phạm vi hoạt động trên 220 quốc gia và vùng lãnh thổ, UPS cung cấp các sản phẩm chủ đạo bao gồm: Dịch vụ chuyển phát nhanh, dịch vụ vận chuyển, vận chuyển hàng nặng, phân phối, quản lý thương mại quốc tế và môi giới kê khai hải quan. UPS đã xây dựng cơ sở hạ tầng rộng khắp trên thế giới để phục vụ cho việc vận chuyển, lưu hàng. Song song việc đó, UPS còn mở rộng danh mục sản phẩm dịch vụ chất lượng của mình trên toàn cầu để tăng hiệu quả chi phí

và công nghệ. UPS đã thực hiện quản lý chuỗi cung ứng của mình, cung cấp cho các công ty vừa và nhỏ trên 220 quốc gia và vùng lãnh thổ, với hơn 35 triệu feet vuông không gian phân phối, hơn 800 cơ sở trên toàn thế giới. Bên cạnh đó, UPS tập trung thiết kế lại chuỗi cung ứng, dịch vụ thương mại quốc tế và các giải pháp quản lý cho khách hàng của họ.

UPS có mạng lưới kết nối rộng với hơn 800 cơ sở trên 220 quốc gia và vùng lãnh thổ. Năm 2012, được xếp 8 trong top 50 công ty 3PL toàn cầu. Nhờ lợi thế có được, UPS đã ký kết được những hợp đồng cung cấp dịch vụ cho những công ty, tập đoàn đa quốc gia trên toàn thế giới. Do đặc trưng của dịch vụ logistics và mạng lưới kết nối rộng giúp cho hàng hóa khách hàng gửi được kiểm soát và theo dõi chi tiết hơn. Khi có bất cứ sự cố thay đổi nào đó, khách hàng đều nhanh chóng được cập nhật thông tin và sẽ

<sup>1</sup> Tiến sĩ, Phó chánh văn phòng - Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công Thương

<sup>2</sup> Phó giáo sư, Tiến sĩ, Nghiên cứu viên cao cấp, -Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công Thương

được UPS giải quyết trong thời gian ngắn nhất và có trách nhiệm.

UPS có hơn 500 máy bay, hoạt động tại 374 sân bay nội địa và 313 sân bay quốc tế. Mỗi loại máy bay có sức chứa hàng khác nhau, phạm vi bay tối đa và tốc độ và chỉ có thể bay đến một số sân bay. Vì vậy, việc lập kế hoạch cho các tuyến máy bay hết sức phức tạp. Trước đây, UPS thường lập kế hoạch một cách thủ công thường gây mất nhiều thời gian tuy nhiên đến năm 1994, UPS đã hợp tác và nghiên cứu mô hình tối ưu hóa (được gọi là tập tin Volcano). Ở mô hình này, thiết lập ma trận bao gồm các tuyến đường khả thi cho mỗi máy bay khác nhau. Ngoài ra, ma trận cũng cho kết quả nhiều hơn một tuyến đường cho mỗi máy bay trên cơ sở phù hợp với năng lực hàng hóa, tốc độ, tầm bay và sân bay cho phép, chi phí cho từng tuyến bay cũng được xác định. Mục tiêu là bao gồm tất cả các chặng đảm bảo cho tổng chi phí của các tuyến máy bay được giảm thiểu. Việc sử dụng Volcano đã giúp UPS tiết kiệm hơn 87 triệu đô la từ năm 2000 đến 2002. UPS ước tính tiết kiệm thêm hơn 189 triệu đô la cho những năm tiếp theo.

Để phục vụ nhu cầu vận tải hàng không ngày càng tăng, UPS đã đặt mua 14 máy bay chở hàng mới Boeing 747-8. Chiến lược dài hạn của UPS là mở rộng phạm vi tiếp cận thị trường của khách hàng, trong đó vận tải hàng không sẽ là động lực tăng trưởng cho công ty. Các loại máy bay 747-8 này sẽ cho phép UPS mở đầu một chuỗi tái định tuyến máy bay, thúc đẩy mạnh mẽ năng lực vận tải hàng không trên những tuyến đường trọng yếu, từ đó tối ưu hóa năng lực của mạng lưới hàng không toàn cầu vượt ra khỏi tác động của việc nhập thêm các máy bay chở hàng mới. 14 chiếc máy bay được chuyển giao trong khoảng thời gian từ năm 2017 đến 2020, các máy bay vận tải cỡ lớn này sẽ gia nhập đội ngũ

gồm hơn 500 máy bay hiện đang hoạt động của công ty. Các máy bay vận tải 747-8 có thể chở được 34 thùng hàng container ở khoang chính và 14 thùng ở những khoang sau với sức chứa hàng hóa lên đến 308.600 pound, tương đương 30.000 kiện hàng, với phạm vi 4.340 hải lý.

UPS vừa công bố thử nghiệm thành công việc giao hàng bằng máy bay không người lái (drone) cất cánh từ nóc của xe chờ bưu kiện, với khả năng tự động chuyển phát một gói hàng tới một địa chỉ nhất định và sau đó, tự động quay lại xe chờ bưu kiện khi chiếc xe tải vẫn đang tiếp tục hành trình di chuyển đến một địa chỉ khác. Drone có khả năng bay liên tục 30 phút, nâng được gói hàng có trọng lượng tối đa 4,53kg và sẽ được sạc điện khi đậu trên nóc xe tải. Việc tận dụng máy bay không người lái sẽ đặc biệt hiệu quả ở các vùng nông thôn, nơi khoảng cách giữa các điểm giao hàng xa hơn so với thành phố.

Ngoài ra, UPS còn áp dụng nhiều công nghệ hiện đại trong hoạt động vận chuyển hàng hóa toàn cầu như: công cụ DIAD là loại thiết bị hiện đại dùng để theo dõi quá trình giao hàng của hơn 15 triệu lượt hàng hóa mỗi ngày trên khắp thế giới, nhãn hàng hóa thông minh để theo dõi hành trình vận chuyển, 2 trung tâm lưu trữ thông tin toàn cầu, công nghệ xử lý hóa đơn điện tử, trang web của UPS sử dụng 12 ngôn ngữ châu Á khác nhau để cập nhật và theo dõi mọi thông tin liên quan đến hàng hóa của khách hàng. UPS đã đầu tư hơn 1 tỷ USD cho việc ứng dụng công nghệ trong toàn hệ thống, nhằm tăng giá trị dịch vụ. Điển hình, tại trung tâm điều khiển vận tải hàng không chính của UPS (tại Worldport, Louisville, Kentucky - Mỹ), hệ thống thiết bị ở đây có thể sắp xếp lịch giao hàng lên đến 416.000 gói hàng /giờ. Ngoài ra, để gia tăng lợi thế, UPS đang sử dụng ý tưởng về “điện toán đám mây” trong



hoạt động toàn cầu của mình và xem đây có thể là xu hướng định hình lại công nghệ hậu cần trong tương lai, công nghệ này làm cho việc chia sẻ thông tin về các lô hàng của doanh nghiệp, đưa ra dự báo thời gian giao hàng chính xác hơn, giảm thiểu hàng tồn kho dư thừa và tránh những bất ngờ xảy đến một cách dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Đánh giá chung: Với chiến lược và đầu tư vào công nghệ hướng đến mục tiêu phát triển bền vững, UPS không chỉ còn là nhà cung cấp logistics đơn thuần, mà trở thành đối tác tin cậy, luôn đồng hành cùng khách hàng và đối tác. Riêng ở Việt Nam, việc đầu tư vào công nghệ và ứng dụng đã góp phần lớn, tạo nên mức tăng trưởng bình quân 8%/năm. Điều này được minh chứng bởi sự nhìn nhận tin tưởng của nhiều đối tác, cũng như khẳng định vị thế ngày càng gia tăng của UPS trên thị trường.

## 2. Năng lực cung ứng dịch vụ logistics của FEDEX CORPORATION

FedEx Corporation được thành lập năm 1973, có trụ sở tại Memphis, Tennessee, Hoa Kỳ. FedEx hiện nay hoạt động tại 220 quốc gia và vùng lãnh thổ, cung cấp các dịch vụ như: các giải pháp chuỗi cung ứng, vận chuyển đặc biệt, dịch vụ công nghệ thương mại điện tử xuyên biên giới, môi giới hải quan và các công cụ và dữ liệu quản lý thương mại.

Chiến lược kinh doanh của FedEx được xây dựng với cốt lõi là tạo ra sức mạnh để cạnh tranh, hoạt động độc lập và hợp tác quản lý. Chiến lược hoạt động độc nhất của FedEx diễn ra đồng thời trên cả 3 cấp độ:

Cạnh tranh tập thể bằng việc tạo dựng một thương hiệu toàn cầu với một tiếng nói chung.

Hoạt động độc lập bằng việc tập trung vào những lĩnh vực độc lập để đáp ứng các yêu cầu khác biệt của khách hàng.

Quản lý hợp tác bằng việc cùng nhau làm việc để duy trì mối liên hệ mật thiết trung thành giữa nhân viên, khách hàng và nhà đầu tư.

Mỗi công ty thành viên của FedEx phụ trách một mảng kinh doanh riêng. FedEx Express, công ty thành viên lớn nhất phụ trách thị trường chuyển phát hàng không và vận chuyển các mặt hàng như thiết bị y tế và phẫu thuật. FedEx Ground cung cấp dịch vụ vận chuyển đường bộ, tập trung vào lĩnh vực bán lẻ. FedEx Freight, chuyên dịch vụ vận chuyển hàng hóa quy mô lớn trong công nghiệp. FedEx Services cung cấp các chức năng như công nghệ thông tin (với khoảng 7.000 chuyên gia công nghệ thông tin), tiếp thị và nguồn nhân lực. Công ty FedEx Office cung cấp dịch vụ in ấn và dịch vụ chuyển phát.

FedEx cung cấp cho khách hàng trên toàn thế giới dịch vụ vận chuyển hàng hóa đa dạng với doanh thu hàng năm lên tới 65 tỷ USD. Trong lĩnh vực chuyển phát nhanh quốc tế, FedEx được công nhận là thương hiệu uy tín đáp ứng được cả 3 yếu tố: cải tiến sản phẩm, tiêu chuẩn dịch vụ và độ bao phủ thị trường. Hai thế mạnh cốt lõi của FedEx là: (i) Cơ sở hạ tầng phát triển mạnh với số lượng lớn phương tiện chuyên chở hàng hóa. (ii) Độ phủ sóng rộng khắp, kết nối các châu lục: châu Á, châu Âu, châu Mỹ, châu Phi, châu Úc, Bắc Mỹ. Để có được những thành công như vậy, chiến lược kinh doanh của FedEx tập trung nguồn lực vào:

(a) Việc đầu tư cơ sở hạ tầng & trang thiết bị hiện đại giúp quá trình cung ứng dịch vụ của FedEx tạo ra sự vượt trội, cụ thể:

Ở khu vực Thái Bình Dương, FedEx không ngừng cố gắng cải tiến, nâng cấp chất lượng dịch vụ. Trong năm 2018, hãng đã công bố tuyến đường bay mới kết nối Hà Nội với trung tâm FedEx châu Á (Quảng Châu, Trung Quốc). Lần cải tiến này đã nâng cấp thời gian vận chuyển hàng hóa từ Việt Nam tới các nước khu

vực châu Á lên đáng kể. Thời gian gửi hàng từ đầu Hà Nội tới các quốc gia ở châu Á như Nhật Bản, Singapore, Malaysia, Đài Loan, Philipines, Trung Quốc, Thái Lan, Hàn Quốc... chỉ mất 1 ngày làm việc. Thời gian gửi hàng từ Hà Nội tới các quốc gia ở châu Âu và Bắc Mỹ chỉ mất 2 - 3 ngày làm việc. Việc mở thêm các đường bay mới sẽ giúp FedEx duy trì lợi thế cạnh tranh với các hãng vận chuyển lớn khác như DHL và UPS. Người hưởng lợi nhất chính là khách hàng khi những đường bay mới cho chất lượng dịch vụ tốt hơn trong khi chi phí vận chuyển không tăng.

Ở Singapore, FedEx xây dựng trung tâm logistics tại ngay sân bay Changi. Tại trung tâm này, có thể chứa cùng lúc 280 xe chuyên phát và sở hữu hệ thống phân loại 12 công ra tự động với năng lực sắp xếp 12.000 bưu kiện mỗi giờ. Cơ sở hạ tầng của FedEx South Pacific Regional Hub bao gồm hai bãi hạ cánh máy bay phục vụ các chuyến bay FedEx 34 xuất/nhập Singapore hàng tuần. Khoảng cách từ máy bay FedEx tới cơ sở xử lý của FedEx rất gần do đó mất chưa tới 4 phút để hàng container FedEx được chuyển tới dây chuyền phân loại ngay sau khi được dỡ khỏi máy bay. Như vậy, hãng sẽ kiểm soát được từ đầu đến cuối quy trình vận chuyển hàng hóa cho đến tay khách hàng.

(b) Thường xuyên nâng cao tiêu chuẩn dịch vụ, kiểm soát chất lượng và cải tiến quy trình cung ứng dịch vụ:

Xuất phát điểm của FedEx là từ những lá thư chuyển qua đêm, đây cũng là công ty chuyển phát nhanh đầu tiên xúc tiến cung cấp việc vận chuyển đóng gói đầu đêm và giao nhận trước 10 giờ sáng của ngày tiếp theo. FedEx cũng là công ty đầu tiên đưa ra dịch vụ chuyển hàng theo giờ xác định và cam kết hoàn trả hoặc vận chuyển lại miễn phí. Các sản phẩm của FedEx bao gồm dịch vụ vận chuyển quốc tế theo đơn hàng tận nhà, theo thời gian xác định và cả các gói hàng

đòi hỏi tính yêu cầu cao như: quà tặng gấp, các thiết bị phục vụ khoa học dễ vỡ, hàng hoá công kênh và có tính nguy hiểm. Mỗi gói hàng được chuyển đi được FedEx kiểm tra trung bình 17 lần/chuyến nhằm đảm bảo rằng khách hàng có thể dễ dàng theo dõi vị trí chính xác của từng gói hàng thông qua kiểm tra thư điện tử, truy cập mạng Internet hoặc gọi điện trực tiếp 24h/ngày.

Chất lượng dịch vụ là vấn đề luôn được đưa ra bàn bạc tại các cuộc họp của nhân sự cấp cao tại FedEx, mỗi bộ phận có ít nhất một người chịu trách nhiệm về chất lượng. FedEx đưa ra cam kết 100% về thời gian giao hàng và duy trì tính chính xác 100% của tất cả những thông tin đi liền với mỗi kiện hàng, mục tiêu của FedEx là làm tạo ra 100% sự hài lòng từ phía khách hàng cho tới điểm cuối cùng của mỗi chuyến vận chuyển.

(c) Thường xuyên quan tâm đến công nghệ & sự đổi mới:

Như đã đề cập, FedEx là công ty hàng đầu thế giới trong việc ứng dụng những sáng tạo về công nghệ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Một số ví dụ cụ thể: là công ty đầu tiên sử dụng các quảng cáo trên truyền hình (1975); Dẫn đầu trong việc bãi bỏ những luật về trong ngành vận chuyển hàng hóa hàng không (1977); Là công ty đầu tiên ứng dụng hệ thống liên lạc điện tử trong xe tải (1980); Lần đầu tiên giới thiệu hình thức thư gửi qua đêm (1981); Hệ thống gửi hàng qua biên tự biên dựa trên máy vi tính (1984); Hệ thống quét mặt mã trên thanh tay cầm (1986); Sáp nhập mạng lưới nội địa và quốc tế (1989); Công ty dịch vụ đầu tiên chiến thắng giải thưởng Malcolm Baldrige (1990); Công ty đầu tiên ứng dụng hệ thống tìm dấu hàng hóa trực tuyến (1994); Công ty đưa ra chương trình thí điểm sử dụng blockchain để lưu trữ dữ liệu và giải quyết các tranh chấp; gia nhập liên minh blockchain trong vận chuyển (Blockchain in Transport Alliance - BiTA, 2018).



(d) M&A các công ty logistics khác nhằm mục đích mở rộng thị phần, nâng cao khả năng cạnh tranh:

Hoạt động này giữ vị trí đặc biệt quan trọng trong chiến lược kinh doanh của FedEx vì để có thể tận dụng những nguồn lực và những mối quan hệ sẵn có. FedEx cũng đã nhanh chóng xem xét mua lại những công ty vận chuyển địa phương và quốc tế để gia tăng thị phần và vì vậy lợi nhuận được cải thiện đáng kể. Hoạt động này được FedEx thực hiện liên tục với tần suất tương đối cao, tiêu biểu công ty Opek của Ba Lan vào tháng 1/2013; mua lại công ty vận chuyển Tatex của Pháp vào tháng 5/2013. Lợi ích mà FedEx có được sau hai thương vụ này là công ty này đã có thể chuyển phát thêm khoảng 12,5 triệu chuyển hàng mỗi năm và tăng doanh thu hàng năm khoảng 70 triệu USD. Đồng thời, các khách hàng của Opek sẽ có quyền truy cập trực tiếp vào mạng lưới toàn cầu của FedEx. Ngoài ra sau khi sáp nhập, Tatex đã giúp tăng thêm cho FedEx một mạng lưới gồm 35 trung tâm vận chuyển, bao gồm 6 trung tâm trực thuộc các khu vực và 1 trung tâm nằm tại phía nam Paris. Nhờ vào chiến lược M&A này đã khiến cho kế hoạch mở rộng mạng lưới hoạt động ở châu Âu của FedEx ngày càng thành công. Tiếp theo, tháng 12/2014 FedEx tiếp tục mua Bongo International, một nhà cung cấp các dịch vụ đặt hàng và vận chuyển trên kênh thương mại điện tử quốc tế và Genco Distribution Systems, một nhà cung cấp dịch vụ logistics chuyên về các sản phẩm bị trả lại. Cũng trong năm 2014, FedEx tiếp tục chiến lược mua lại TNT Express của Hà Lan. Giá trị chuyển nhượng lên đến 4,4 tỷ Euro. Nhìn chung, việc mua lại TNT đồng nghĩa FedEx có thêm khoảng 58.000 nhân viên và 550 nhà kho, vô cùng thuận lợi cho việc xây dựng một mạng lưới chuyên phát đường bộ ở châu Âu để bổ sung vào hệ thống chuyên phát nhanh quốc tế hiện có. Sau

thương vụ này, ước tính FedEx sẽ nắm trong tay khoảng 17% thị trường châu Âu, so với 16% của UPS và 19% của DHL.

Trước đây, chuyên phát nhanh quốc tế Fedex tập trung vào phân khúc khách hàng cao cấp với dịch vụ vượt trội về mặt thời gian, đóng gói hàng hóa và chăm sóc khách hàng. Sau thương vụ mua lại TNT, Fedex tiếp tục hướng tới phân khúc khách hàng cấp trung và thấp, có nhu cầu chuyên phát nhanh quốc tế tuy nhiên ngân sách còn giới hạn.

Ngoài ra, FedEx cũng nhanh chóng thích nghi với văn hóa địa phương tại thị trường mới bằng việc nghiên cứu kỹ lưỡng nhu cầu của mỗi khu vực và việc thuê mướn những chuyên gia và tư vấn viên chuyên nghiệp địa phương.

Đánh giá chung: Việc thực hiện đồng bộ từ đầu tư vào hạ tầng và hệ thống trang thiết bị; thường xuyên cải tiến chất lượng dịch vụ; thường xuyên quan tâm đến công nghệ và sự đổi mới; mở rộng thị phần thông qua các chiến lược mua bán, sáp nhập bài bản đã giúp FedEx tăng trưởng bình quân ở mức 13,5%/năm và hiện nay, FedEx là một trong những nhà cung cấp dịch vụ chuyên phát nhanh uy tín nhất trên thế giới.

### 3. Năng lực cung ứng dịch vụ logistics của MAERSK

Maersk được thành lập năm 1904, có trụ sở chính tại Copenhagen, Đan Mạch. Ngoài ra, Maersk có mặt tại 121 quốc gia và vùng lãnh thổ, hoạt động sôi nổi tại 343 cảng biển trên toàn thế giới. Với triết lý kinh doanh toàn cầu của Maersk được xác định không chỉ là vận chuyển hàng hóa từ cảng biển này tới cảng biển khác mà quan trọng hơn là giúp khách hàng tiết kiệm chi phí, đưa hàng hóa tới tay người tiêu dùng một tối ưu nhất.

Sự thành công chủ yếu của Maersk chính là xuất phát từ việc không ngừng phát triển năng lực cốt lõi và tạo ra sự khác biệt cũng như chiếm

được sự tin tưởng ở khách hàng. Những thành phần tạo nên năng lực cốt lõi của Maersk:

Có văn phòng trên 130 nước trên thế giới, tạo nên một hệ thống hoàn chỉnh, nhất quán và thống nhất giúp khách hàng tiếp cận các giá trị của Maersk ở khắp mọi nơi.

Maersk sở hữu 550 tàu và 50 tàu thuê chở container, trong đó có vài tàu lớn nhất thế giới loại Panamax (320m x 33,53m) và tàu Emma Maersk (397,71m x 56,4m, trọng tải 11.000 TEU). Đội tàu này có thể đi tới các cảng biển trên khắp thế giới, với lịch tàu chạy ổn định. Với mạng lưới hoạt động rộng khắp này, có thể đáp ứng nhanh hơn các yêu cầu về hàng hóa. Theo nghiên cứu mới đây của Drewry Maritime Research's Container Insight chỉ ra rằng, kích cỡ tàu trung bình của Maersk trên các tuyến đang ở mức 8.850 TEU so với mức trung bình của các hãng khác là 6.490 TEU, lớn hơn 32% so với tàu của các hãng khác. Điều này đồng nghĩa với việc năng lực vận chuyển và mức giá cước Maersk sẽ ưu thế hơn các đối thủ khác trên thị trường.

Maersk có trang bị các thiết bị đặc biệt giúp cung cấp thông tin về hàng hóa ở bất cứ thời điểm và địa điểm nào khách hàng cần trong một khoảng thời gian ngắn.

Đầu tư mạnh vào thương mại điện tử và hệ thống, từ đó tạo ra các giá trị tiện ích cho khách hàng.

Kiến thức và kinh nghiệm trong lĩnh vực vận tải biển của Maersk được hình thành và tích lũy qua một quá trình lâu dài giúp Maersk trở thành nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp với các phương thức vận chuyển phức hợp.

Dựa trên năng lực cốt lõi và cơ sở hạ tầng sẵn có, Maersk đã mở rộng năng lực cốt lõi của mình sang logistics. Đây là hoạt động nhằm nới dài cánh tay của các hãng tàu tới khách hàng, tạo ra một chuỗi các giá trị gia tăng liên hoàn cho khách hàng. Việc cung cấp dịch vụ logistics giúp

Maersk đưa ra một giải pháp dịch vụ trọn vẹn, dịch vụ một cửa (one point contact). Các thành phần của Maersk logistics như sau: giúp khách hàng theo dõi đơn hàng thường xuyên, liên tục; giúp khách hàng theo dõi các nhà cung cấp như tiến độ giao hàng nhằm báo cáo cho khách hàng kịp thời để có các cách giải quyết nhanh chóng; giúp khách hàng quản lý chứng từ ngoại thương như kiểm tra độ chính xác, giúp khách hàng có đủ các thủ tục thông quan; dịch vụ gom hàng giúp khách hàng tiết kiệm chi phí hàng hóa, ngoài ra Maersk logistics còn cung cấp các dịch vụ kho bãi và có các giải pháp về phân phối.

Để nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ của mình, Maersk đã đưa ra một chính sách là sử dụng những tàu lớn hơn và ưu tiên cho những hàng hóa không yêu cầu giao hàng nhanh để tiết kiệm chi phí. Maersk đã đóng thêm 20 tàu lớn hạng "Triple-E" có thể vận chuyển tới 20 nghìn container cho mỗi tàu. Bên cạnh đó, Maersk có đưa ra ý tưởng khiến những con tàu đang hoạt động trở nên thông minh hơn, tận dụng công suất của những con tàu tốt hơn bằng việc nắm bắt lấy cơ hội trong kỷ nguyên số hóa, ý tưởng được hiện thực hóa bằng cách trang bị cho các tàu thêm nhiều dữ liệu. Đồng thời, các cảm biến được lắp vào các thùng hàng để theo dõi vị trí và hàng hóa chứa bên trong các container. Điều này giúp dễ dàng, nhanh chóng hơn cho các kho cảng khi xử lý tàu cập bến hoặc rời bến. Ngoài ra, hệ thống thông tin luôn cập nhật và vận hành các trang web nội bộ giúp cho thông tin của công ty được chuyển tải đến nhân viên một cách nhanh nhất và chính xác như thông tin về lịch tàu, giá cả cho bộ phận bán hàng hay dữ liệu khách hàng để tham chiếu kịp thời.

Bên cạnh đó, chất lượng nhân viên của Maersk Logistics cũng đặc biệt được quan tâm, họ đã sử dụng chương trình tuyển dụng thông



nhất trên toàn cầu để tuyển dụng nhân viên điều hành hoạt động của công ty.

Đánh giá chung: Trước sự cạnh tranh gay gắt của các đối thủ trên thị trường, tuy nhiên Maersk vẫn khẳng định được vị thế trong lĩnh vực chuyên chở vận tải biển. Kết quả kinh doanh cho thấy, Maersk duy trì mức độ tăng trưởng bình quân ở mức 11%/năm, với thị phần vận tải đường biển hiện nay khoảng 14,5% thị phần toàn cầu. Bên cạnh những kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực này, Maersk đã xác định được những năng lực cốt lõi và phát triển các năng lực đó theo hướng thường xuyên cải tiến, đổi mới để theo kịp với xu hướng và nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh việc đầu tư trang thiết bị, máy móc thì Maersk tập trung chú trọng đến nguồn nhân lực và công nghệ thông tin, theo đó khai thác tối đa công nghệ thông tin để tạo ra lợi thế cạnh tranh và sự khác biệt trong cung ứng dịch vụ.

#### 4. Bài học kinh nghiệm đối với các doanh nghiệp logistics Việt Nam

Ba công ty UPS, FedEx và Maersk đều là những công ty có uy tín và hoạt động trên phạm vi toàn cầu, tăng trưởng bình quân ở mức 10%/năm trong lĩnh vực logistics. Mỗi công ty với định hướng chiến lược kinh doanh khác nhau, cách thức tiếp cận thị trường riêng. Tuy nhiên họ đều có điểm chung trong hoạt động kinh doanh, đó là thường xuyên đổi mới phương thức cung cấp dịch vụ với mục tiêu đảm bảo uy tín, độ tin cậy, áp dụng công nghệ thông tin và coi đây là chìa khóa trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, sử dụng chiến lược mua lại - sáp nhập để mở rộng thị trường và cải thiện năng lực cung ứng dịch vụ.

Dưới đây là các bài học được rút ra thông qua nghiên cứu trường hợp ba công ty nói trên và có thể vận dụng đối với các doanh nghiệp logistics Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, có khả năng dẫn dắt ngành logistics của Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

*Bài học thứ nhất, tập trung đầu tư vào các nguồn lực của doanh nghiệp*

Tập trung đầu tư vào các nguồn lực để củng cố nội lực, khắc phục những yếu kém nội tại của doanh nghiệp logistics nội địa so với đối thủ cạnh tranh quốc tế. Củng cố nội lực trên các phương diện nhân lực, quan hệ, cơ sở vật chất sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp logistics Việt Nam có thể khắc phục được những yếu kém hiện tại, từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng phạm vi hoạt động và tạo cơ sở để thiết lập mối quan hệ giữa các doanh nghiệp nội địa và quốc tế.

Doanh nghiệp logistics cần quan tâm đến việc đầu tư các nguồn lực hữu hình và vô hình, đây là yếu tố cơ bản để tạo ra năng lực của mỗi doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp lớn, có mạng lưới tài sản do mình sở hữu cần có sự kết nối với các nguồn lực bên ngoài doanh nghiệp để đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa, ít nguồn lực vật chất thì nên tập trung hơn vào các nguồn lực nhân sự, thông tin. Trong đó, xác định rõ tầm quan trọng của các nguồn lực chủ chốt, có chiến lược tích hợp và triển khai các nguồn lực để tạo thành năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Tập trung phát triển năng lực cốt lõi là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh và duy trì sự phát triển bền vững.

Đối với các doanh nghiệp có tài sản do mình sở hữu như hệ thống trung tâm phân phối và nhà kho thì hướng tới xây dựng hệ thống tài sản thông minh và linh hoạt. Các doanh nghiệp logistics nên đầu tư theo hướng phù hợp nhất với bản thân các doanh nghiệp trên cơ sở quy mô, tính hiện đại và có thể nâng cấp lên tiêu chuẩn cao hơn trong trường hợp cần thiết.

Trên thực tế, khó có doanh nghiệp logistics nào có đủ nguồn lực để có thể cung ứng dịch vụ vào những thời kỳ cao điểm, diễn hình như mùa thu hoạch nông sản dẫn tới nhu cầu sử dụng

dịch vụ logistics gia tăng đột biến. Vì vậy, các doanh nghiệp logistics cần phải khai thác và kết hợp nguồn lực của doanh nghiệp với nguồn lực của đối tác khác để kết nối lại khi cung cấp dịch vụ. Phải có sự linh hoạt trong khai thác với các đối tác ở trong và ngoài nước. Mục tiêu là phải lấp đầy khoảng cách cung - cầu về dịch vụ logistics, vì thời kỳ cao điểm giữa các vùng, các quốc gia thường không diễn ra đồng thời, có thể cao điểm ở chỗ này nhưng chưa chắc đã cao điểm ở chỗ khác. Vì vậy, các doanh nghiệp logistics xây dựng được mạng lưới đối tác vừa rộng, vừa đa dạng sẽ góp phần củng cố và gia tăng được nguồn lực quan hệ.

*Bài học thứ hai, tập trung mở rộng phạm vi hoạt động trên khu vực và toàn cầu*

Thành công của các công ty logistics đến từ nước ngoài đó là có mạng lưới phủ rộng khắp toàn cầu. Trong khi đó, các doanh nghiệp logistics Việt Nam chủ yếu hoạt động trên phạm vi nội địa hoặc trong khu vực Đông Nam Á. Số ít trong đó cũng đã thành lập các đại lý có những tại một số quốc gia tuy nhiên mức độ hoạt động còn ít, khả năng kết nối còn lỏng lẻo. Vì vậy, các doanh nghiệp logistics trong nước cần chủ động và có kế hoạch mở rộng phạm vi hoạt động không chỉ trong khu vực mà phải hướng hoạt động đến phạm vi toàn cầu.

*Bài học thứ ba, ứng dụng mạnh mẽ công nghệ thông tin vào hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp*

Cả ba công ty logistics của nước ngoài đều sử dụng triệt để những ưu việt của công nghệ thông tin trong quá trình kinh doanh nhằm mục đích tối ưu hoá, nâng cao năng suất, tăng hiệu quả. Một điểm chung của cả 3 công ty đó là, dù ở bất kỳ đâu ở thời điểm nào nhân viên hay khách hàng của họ cũng có thể nắm bắt và biết rõ hàng hoá đã - đang ở đâu. Khả năng nhìn thấy và kiểm soát được đơn hàng là yếu tố được khách hàng

đánh giá cao và đây được coi như là yếu tố cạnh tranh của cả UPS, FedEx hay Maresk.

Đối với các doanh nghiệp logistics Việt Nam, nhìn chung việc ứng dụng các công nghệ mới vào hoạt động vẫn còn khá khiêm tốn. Đơn cử như việc đa phần website của các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu chỉ mang tính chất giới thiệu, quảng cáo dịch vụ cung ứng mà thiếu hụt các tiện ích mà khách hàng trông chờ như: theo dõi đơn hàng, theo dõi chứng từ... Chính vì vậy, việc ứng dụng công nghệ thông tin nói chung và sử dụng các phần mềm logistics là việc làm cần thiết, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, gia tăng tính cạnh tranh.

Bài học thứ tư, đa dạng hóa các dịch vụ logistics, trong đó chú trọng các dịch vụ có giá trị gia tăng cao

Trong tình hình hiện nay, các công ty logistics nước ngoài tập trung chú trọng đến việc cung cấp cho khách hàng những dịch vụ đa dạng với giá trị gia tăng cao. Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay chỉ tham gia giải quyết được từng phần công việc trong chuỗi cung ứng logistics, rất ít doanh nghiệp cung ứng được dịch vụ trọn gói với giá trị gia tăng cao. Việc chỉ tập trung chú trọng từng dịch vụ logistics như: giao nhận, vận tải, kho bãi... khiến các doanh nghiệp Việt Nam chỉ đi làm thuê cho các nhà cung cấp dịch vụ đến từ nước ngoài. Đa dạng hoá các dịch vụ, trong đó có các dịch vụ giá trị gia tăng cao giúp các doanh nghiệp Việt Nam có thể tiếp cận được các khách hàng lớn tại thị trường toàn cầu.

*Bài học thứ năm, tăng cường khả năng hợp tác và liên kết, có tính đến xu hướng sáp nhập các doanh nghiệp logistics*

Trong xu hướng phát triển các dịch vụ thuê ngoài, mỗi doanh nghiệp logistics cần tập trung vào các thế mạnh của mình và thuê ngoài các dịch vụ không thực sự là thế mạnh. Điều này



đòi hỏi việc hợp tác và liên kết giữa các doanh nghiệp với nhau và việc liên kết, hợp tác trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết, giúp bản thân các doanh nghiệp hỗ trợ tối đa lẫn nhau, tận dụng các ưu điểm và hạn chế những điểm yếu của nhau để cung ứng ra thị trường một chuỗi các dịch vụ logistics cho khách hàng.

Các cột mốc quan trọng của UPS, FedEx hay Maersk đều có dấu ấn của việc mua bán, sáp nhập. Đây là cách mở rộng mạng lưới, nâng cao thị phần nhanh nhất đã được áp dụng và thực tế cho thấy cách thức này đã phát huy được hiệu quả trong lĩnh vực logistics. Các doanh nghiệp logistics thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng hàng ngày phải đối mặt với những thay đổi to lớn trong môi trường kinh

doanh, đặc biệt là cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đang diễn ra mạnh mẽ, đặt lên vai họ những áp lực về cải tiến và đổi mới liên tục. Để tránh những cuộc đối đầu trực diện về giá cả và để tồn tại, hoạt động một cách hiệu quả, việc mua bán - sáp nhập là một xu thế không thể tránh khỏi đối với các doanh nghiệp logistics Việt Nam. Tuy nhiên, hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam trong lĩnh vực này vừa yếu lại vừa thiếu chuyên nghiệp và hầu như chưa có các doanh nghiệp logistics đúng nghĩa, các hoạt động của chúng mới chỉ dừng lại ở việc cung cấp các dịch vụ giao nhận, vận tải, cho thuê kho bãi, chuyên phát quốc tế... với quy mô nhỏ và mang tính chất độc lập./.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. A.P Moller & Maersk A/S (2018), Maersk Annual Report.
2. Đặng Đình Đào và Nguyễn Minh Sơn (2011), *Dịch vụ logistics ở Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế*, Nxb Chính trị Quốc gia - Sự thật.
3. FedEx (2018), FedEx Annual Report.
4. Hiep, P.C; Thanh, N.T; Scott, M; Nhu, T.K.Q (2019), *Information sharing in Logistics firms: An Exploratory study of the Vietnamese logistics sector*, The Asian Journal of Shipping and Logistics, p.87-95.
5. Lâm Tuấn Hưng (2020), *Nghiên cứu năng lực cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp logistics Việt Nam tại vùng kinh tế trọng điểm Bắc Bộ*, Luận án tiến sĩ, Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công Thương
6. Lục Thị Thu Hường (2019), *Nâng cao năng suất và chất lượng dịch vụ logistics với các ứng dụng của cách mạng công nghiệp 4.0*, Kỳ yếu Hội thảo khoa học quốc gia: “Phát triển thương mại trong bối cảnh công nghiệp 4.0: Năng suất và bền vững”, Nxb Thông tấn, tr.28-34.
7. Nguyễn Thị Hường (2013), *Giải pháp thực hiện có hiệu quả hoạt động M&A các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 191.
8. Trịnh Thị Thu Hương (2018), *Nghiên cứu chi phí logistics và đề xuất giải pháp giảm chi phí logistics cho doanh nghiệp Việt Nam trên cơ sở kinh nghiệm từ Thái Lan*, Báo cáo tổng kết nhiệm vụ hợp tác quốc tế song phương về KH&CN cấp Bộ, Bộ Giáo dục và Đào tạo.
9. UPS (2018), UPS Annual Report, <http://www.ups.com>

## LOGISTICS CAPACITY OF SOME INTERNATIONAL ENTERPRISES AND LESSONS FOR VIETNAM

**Dr. Lam Tuan Hung; Asoc.Prof.Dr. Le Trinh Minh Chau**

*Vietnamese logistics enterprises have been facing great challenges from the integration process and the rapid change of the 4th industrial revolution . Without appropriate adjustments, the domestic logistics enterprises will increasingly lag behind and the gap with international logistics enterprises will be larger. The article focuses on researching and evaluating the capacity of three international logistics providers including: UPS, FedEx and Maersk, those are successful enterprises in the logistics field with large market shares, prestige and great influence in the logistics field in the world, from that draw lessons and apply them to Vietnamese logistics enterprises to improve capacity and increase competitiveness on the sector.*

**Keywords:** Enterprise; FedEx; Logistics; Maersk; Supply capacity; UPS; Vietnam.