

# TẮC NGHẼN LOGISTIC

## TÁC ĐỘNG ĐẾN NGÀNH THỜI TRANG

Bài: **VĂN PHÒNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VINATEX**  
 Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo State of Fashion 2022 của Mc Kinsey

Ngành thời trang phụ thuộc vào một mạng lưới phức tạp của các chuỗi cung ứng toàn cầu đang phải đối mặt với áp lực và gián đoạn chưa từng có. Chi phí logistic tăng cao cùng tình trạng thiếu hụt nhiều loại hàng hóa khiến tình hình trở nên phức tạp hơn, đòi hỏi các công ty thời trang phải suy nghĩ lại về chiến lược (sourcing) tìm nguồn cung ứng trong khi phải thiết lập chuỗi cung ứng tiên tiến, có tính linh hoạt cao hơn để giữ cho sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong năm tới.

### BÌNH THƯỜNG MỚI CHO HOẠT ĐỘNG LOGISTIC TOÀN CẦU

Hiện tại, chi phí vận chuyển một container từ Trung Quốc đến châu Âu cao hơn gấp 6 lần so với đầu năm 2019 và gấp 10 lần từ Trung Quốc đến Bờ Tây Hoa Kỳ. Trong điều kiện thực tế, cước vận chuyển một container 40 feet từ châu Á đến Bờ Tây Hoa Kỳ có giá từ 1.600 USD đến 2.100 USD vào tháng 7 năm 2019; đã tăng lên từ 21.000 USD đến 23.000 USD. Dự kiến năm 2022, giá vận chuyển có thể sẽ tiếp tục tăng và duy trì trên mức trước đại dịch.



Khoảng một nửa số doanh nghiệp toàn cầu bị ảnh hưởng bởi sự gián đoạn chuỗi cung ứng vào năm 2021, trong đó 1/8 số doanh nghiệp bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Đây là hậu quả của sự kết hợp của các yếu tố có tính toàn cầu và địa phương, bao gồm tình trạng thiếu nguyên liệu và phụ kiện, tắc nghẽn vận chuyển, lao động thiếu hụt và chi

phí vận chuyển tăng. Phần lớn lãnh đạo các doanh nghiệp cho rằng tình trạng này chưa có dấu hiệu dừng lại, sẽ kéo dài đến năm 2022 và có thể lâu hơn nữa. Cụ thể, **87% trong số 220 giám đốc điều hành các hãng lớn trong ngành thời trang qua khảo sát của Mc Kinsey cho rằng sự gián đoạn chuỗi cung ứng sẽ tác động tiêu**

**cực đến biên lợi nhuận trong năm tới.**

Những thách thức về logistics thậm chí còn gia tăng trong năm 2022, với nhu cầu tăng mạnh trên toàn cầu sẽ tiếp tục tạo áp lực khó lường đối với các dịch vụ vận tải hàng hóa, cảng và nhà ga. Ngày càng có nhiều lo ngại rằng việc gia



tăng mức độ gián đoạn và tăng giá có thể kéo dài lâu hơn và có thể trở thành một "bình thường mới cho hoạt động logistic toàn cầu".

Joseph Phi, Giám đốc điều hành quản lý chuỗi cung ứng của Li & Fung cho rằng: "Chuỗi cung ứng đang hoạt động hết công suất. Nó đang vỡ ra ở các điểm nối. Tôi cho rằng, tình trạng này sẽ tiếp tục cho đến ít nhất là nửa cuối năm 2022 thậm chí kéo dài đến năm 2023".

[Trong báo cáo của Liên Hợp quốc tháng 11/2021 cho biết, giá cước vận tải cao đang đe dọa sự phục hồi toàn cầu, cho rằng cước vận tải cao có thể khiến chi phí nhập khẩu trên toàn cầu tăng 11%, và làm giá tiêu dùng tăng thêm 1,5% từ nay đến năm 2023.

Ảnh hưởng không chỉ dừng lại ở đó. Cước vận tải container tăng 10% khiến sản lượng công nghiệp của Mỹ và châu Âu mất đi hơn 1%.]

**NGÀNH THỜI TRANG ĐỐI MẶT NHIỀU THÁCH THỨC, KẾ CẢ KHI NHU CẦU TĂNG NHANH**

Sau nhiều tháng phải đóng cửa (lockdown) hoặc tuân thủ các biện pháp giãn cách xã hội, nhu cầu của người tiêu dùng đang tăng mạnh tại các thị trường như Mỹ và Anh. Tuy nhiên, chưa kịp mừng thì một số thương hiệu đã phải đối mặt với nhiều vấn đề phát sinh như việc nhận được hàng đúng hạn trước tình hình chậm trễ trong sản xuất và vận chuyển – bao gồm cả đường biển, đường hàng không và đường bộ - dẫn đến hàng tồn kho thường xuyên trong trạng thái cạn kiệt. Các nhà hàng có hoạt động sản xuất tại các khu vực bị ảnh hưởng nặng bởi đại dịch phải đối mặt với tình trạng thiếu nhân viên và đóng cửa nhà máy. Vào tháng 8/2021, Adidas cho biết sự gián đoạn chuỗi cung ứng do Covid-19 gây ra có thể khiến công ty thiệt hại lên tới 500 triệu Euro (586 triệu USD) doanh thu.

Biểu đồ tỷ lệ tồn kho trên doanh số bán hàng của Mỹ



Nhìn biểu đồ trên có thể thấy tỷ lệ hàng tồn kho trên doanh số bán hàng ở Mỹ hiện gần mức thấp kỷ lục, do đó nhu cầu mua bổ sung hàng hóa trong nửa đầu năm tới chắc chắn sẽ cao. Sức ép lên hệ thống logistic sẽ lại xuất hiện và tình trạng tắc nghẽn, đẩy chi phí logistic lên cao sẽ còn tiếp diễn trong năm tới.

Thực tế sự bùng phát của Covid-19 cũng đã làm trầm trọng thêm tình trạng tắc nghẽn cảng và việc hạn chế nguồn cung tàu đóng mới. Thống kê trong tháng 7/2021, nguồn cung tàu container thấp hơn 11% so với tháng 9 năm ngoái. Nhu cầu bổ sung hàng tồn kho tăng cao trong bối cảnh việc vận chuyển gián đoạn khiến hàng nghìn container tắc nghẽn trên biển, hoặc kẹt trong các trung tâm vận chuyển hàng hóa hoặc tại các cảng, khiến một số doanh nghiệp phải chuyển sang vận chuyển bằng đường không và các phương án thay thế như đường sắt xuyên lục địa, dẫn đến ùn tắc cả ở các phương thức vận tải thay thế, thời gian chờ đợi lâu hơn và chi phí vận chuyển đường không và đường sắt cũng tăng.

Dự thảo quy định mới của EU về

đánh thuế biên giới carbon (carbon border tax) và khí thải từ động cơ tàu biển cũng là một thách thức mới với các hãng thời trang

Bên cạnh những khó khăn, thách thức của hệ thống logistic hiện tại, các hãng thời trang và cả các công ty vận chuyển đang phải đối mặt với một loạt các quy định mới trở thành rào cản thương mại. Trong số các quy định sắp tới đáng chú ý là đề xuất của EU về **thuế biên giới carbon** lần đầu tiên trên thế giới (trong số Tạp chí tiếp theo chúng tôi sẽ có bài viết về đề xuất thuế biên giới carbon của EU) và các hạn chế mới đối với khí thải từ động cơ tàu. Các nhà thời trang phải quản lý chuỗi cung ứng để đáp ứng những quy định mới cùng với những thách thức như lệnh cấm nhập khẩu các sản phẩm có nguồn gốc bông từ khu vực Tân Cương của Trung Quốc vẫn duy trì. Việc vận chuyển giữa EU và Vương quốc Anh cũng gặp trở ngại hậu Brexit phải bổ sung thêm các lớp thủ tục giấy tờ mới gây ra sự chậm trễ trong thông quan của hải quan. Ngoài ra, căng thẳng thương mại ra giữa Mỹ và Trung Quốc chưa kết thúc luôn tiềm ẩn nguy cơ làm trầm trọng thêm tình trạng gián đoạn chuỗi cung ứng.

**HÀNH ĐỘNG ỨNG PHÓ CỦA CÁC HÃNG THỜI TRANG**

Các hãng thời trang không coi tăng chi phí logistic là một sự cố trong ngắn hạn và chỉ có giải pháp trong ngắn hạn, thay vào đó họ xây dựng kế hoạch cố định cho sự gia tăng của chi phí logistic. Một số hãng nhận thấy, đây cũng là cơ hội để chuyển bớt gánh nặng chi phí cho người tiêu dùng bằng cách tăng giá bán. Trong cuộc khảo sát của Mc Kinsey, 67% giám đốc điều hành thời trang dự kiến sẽ tăng giá bán lẻ vào năm 2022, với mức tăng trung bình là 3,2%, trong khi 14% giám đốc điều hành thậm chí còn kỳ vọng tăng giá hơn 10%. Tuy nhiên, 17% giám đốc điều hành dự kiến giảm giá, trong đó dự kiến giảm giá nhiều nhất là đối với nhóm hàng tầm trung.

Khó khăn khác với các hãng thời trang là khách hàng đã "quen" với việc giao hàng siêu nhanh, cả trực tuyến và tại cửa hàng, việc chậm trễ giao hàng ảnh hưởng đến sự hài lòng của họ, cũng như xu hướng tăng nhanh nhu cầu đối với vật liệu bền vững cũng gây thêm áp lực lên nguồn cung.

Về lâu dài, các thương hiệu thời trang sẽ tìm biện pháp để tối ưu hóa sản xuất, lập kế hoạch logistic, đảm bảo booking, cũng như có kế hoạch dự phòng và các nhà cung cấp thay thế nhằm đáp ứng nhanh nhu cầu và linh hoạt nhất có thể. Chính vì vậy, một số hãng lớn đã tính đến việc tự xây dựng hệ thống vận chuyển riêng vào cuối năm 2021. Các công ty như Walmart và American Eagle đã đầu tư vào các dịch vụ container chuyên dụng để tránh phụ thuộc dịch vụ vận chuyển của bên thứ ba.

Đồng thời, các thương hiệu sẽ làm việc với các nhà cung cấp của họ để mở rộng quy mô các hoạt động sản xuất gần trụ sở hoặc sản xuất ngay tại nơi đặt trụ sở. Thực tế, một

**“ Khó khăn khác với các hãng thời trang là khách hàng đã “quen” với việc giao hàng siêu nhanh, cả trực tuyến và tại cửa hàng, việc chậm trễ giao hàng ảnh hưởng đến sự hài lòng của họ, cũng như xu hướng tăng nhanh nhu cầu đối với vật liệu bền vững cũng gây thêm áp lực lên nguồn cung. ”**

số hãng thời trang tại châu Âu đã nỗ lực dịch chuyển hoạt động sản xuất hàng dệt may từ Trung Quốc sang Thổ Nhĩ Kỳ để giảm thiểu sự chậm trễ trong giao hàng. Hơn 70% công ty có kế hoạch tăng tỷ lệ mua hàng tại các nơi sản xuất gần nước nhập khẩu và khoảng 25% dự định để tìm nguồn cung ứng ngay tại nước họ, theo khảo sát các CPO trong lĩnh vực của McKinsey năm 2021.

Giám đốc điều hành của Tập đoàn PVH - ông Stefan Larsson cho biết: "Là một ngành công nghiệp, chúng ta vẫn có thời gian giao hàng quá dài. Khả năng kết hợp tốt hơn giữa việc lập kế hoạch và mua hàng theo nhu cầu là điều mà chúng tôi đã học được khi Covid-19 xảy ra. Bài học lớn thứ hai là xây dựng khả năng phục hồi trong chuỗi cung ứng ngay bây giờ".

Erik Nordstrom - Giám đốc điều hành tại Nordstrom cho biết: "Rất khó để lập kế hoạch luân chuyển hàng tồn kho với độ chính xác cao. Chúng tôi không kỳ vọng tình hình tắc nghẽn logistic hiện tại sẽ sớm thay đổi". Các giải pháp thực tế đang được triển khai phổ biến bao gồm giới thiệu cách làm việc nhanh để cải thiện hiệu quả, nâng cấp hệ thống quản lý hàng tồn kho, mô

phòng lại các chuỗi cung ứng (kết hợp các giải pháp nâng cao khả năng hiển thị) và ứng dụng công nghệ như việc thiết lập bảng điều khiển phức tạp (hay còn gọi là tháp kiểm soát) chuỗi cung ứng dưới dạng số.

Các Giám đốc điều hành hãng thời trang đã chỉ ra rằng, hướng đi sắp tới sẽ tiếp tục tập trung số hóa các hoạt động của chuỗi cung ứng. Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của VF Corporation, Steve Rendle nhận thấy được những cơ hội đáng kể trong việc tạo ra một chuỗi cung ứng siêu kỹ thuật số (hyper digital supply chain). Trong khi đó, Giám đốc điều hành H&M Group, Helena Helmersson cho rằng, phần lớn sự phát triển chuỗi cung ứng của công ty tập trung vào công nghệ và ưu tiên hàng đầu là tìm ra "lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh chuỗi cung ứng đòi hỏi tốc độ, sự nhanh nhạy, hiệu quả chi phí và giá cả".

Câu chuyện thành công của Shein – hãng bán lẻ thời trang nhanh trực tuyến của Trung Quốc mới đây đã vượt qua cả Zara và H&M trở thành nhà bán lẻ thời trang nhanh bán chạy nhất nước Mỹ với 3000 sản phẩm mới ra mắt mỗi tuần, thời gian từ khi thiết kế đến hoàn tất sản xuất chỉ 10 ngày vượt xa thương hiệu Zara khi phải cần đến 5 tuần. Có nhiều yếu tố tác động khiến Shein thành công, trong số đó phải kể đến thuật toán và khoa học dữ liệu để xác định xu hướng thời trang mới, cùng với hệ thống phần mềm quản lý chuỗi cung ứng, giám sát chặt chẽ quá trình sản xuất và chia sẻ theo thời gian thực về dữ liệu tìm kiếm của khách hàng với các nhà cung cấp để hướng dẫn thiết kế và sản xuất.

Nói tóm lại, khi áp lực ngày càng gia tăng, việc lập kế hoạch cẩn thận và tích hợp sâu hơn các yêu cầu của chuỗi cung ứng vào quá trình ra quyết định sẽ trở thành những yếu tố quan trọng trong năm tới □