

Các hệ lụy của logistics đô thị và áp dụng mô hình tương hỗ logistics trong khuôn khổ thành phố ở châu Âu vào Việt Nam

Nguyễn Hoàng Phương Linh^{*,1}, Võ Thị Ngọc Thúy²

¹*Trường Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà Nội,
Đường Phạm Văn Đồng, Quận Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

²*Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh,
Khu phố 3, Phường Linh Xuân, Quận Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

Nhận ngày 26 tháng 5 năm 2014

Chỉnh sửa ngày 17 tháng 12 năm 2014; chấp nhận đăng ngày 25 tháng 12 năm 2014

Tóm tắt: Logistics đô thị hiện nay đang đứng trước thực trạng khó khăn mà nguyên do chủ yếu là vấn đề vận tải cung ứng hàng hóa. Tương hỗ logistics được nhắc đến như một trong những giải pháp cho logistics đô thị và nhận được nhiều sự quan tâm những năm gần đây. Bài viết nghiên cứu tổng quan về tương hỗ logistics dựa trên nền tảng là lý thuyết cạnh tranh cùng phát triển giữa các doanh nghiệp. Các tác giả tổng hợp lại các dạng thức phổ biến của tương hỗ logistics từ trước đến nay và bàn luận về vai trò của các thành viên trong liên minh tương hỗ. Từ đó, các tác giả đề xuất mô hình lý thuyết về việc áp dụng mô hình tương hỗ nhằm làm tiền đề cho các nghiên cứu trong tương lai đi sâu kiểm nghiệm mô hình này tại các nước đang phát triển như Việt Nam.

Từ khóa: Quản lý chuỗi cung ứng, logistics đô thị, tương hỗ, cạnh tranh cùng phát triển.

1. Mở đầu

Đầu thập niên 1980, khái niệm *quản lý chuỗi cung ứng* được Oliver và Webber (1992) đưa ra lần đầu tiên và ngày càng được phổ biến rộng rãi từ sau những năm 1990 [1]. Tầm quan trọng chiến lược của lý thuyết về quản lý chuỗi cung ứng dần được thừa nhận, các hoạt động logistics và quản lý chuỗi cung ứng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao mối quan hệ giữa các thành viên của thị trường cũng như giữa các thành phần của một kênh phân phối.

Thực tế cho thấy, với tốc độ phát triển nhanh ở các đô thị lớn, các doanh nghiệp phải

đối mặt với nhiều khó khăn không thể bỏ qua như sự tắc nghẽn trong lưu thông và vấn đề ô nhiễm môi trường... Các hệ thống cung ứng cần được nghiên cứu để tái cấu trúc. Đó là lý do chúng tôi chọn những đô thị lớn là bối cảnh trọng tâm trong nghiên cứu này.

Những ý tưởng về sơ đồ tái cấu trúc chuỗi cung ứng để thích nghi hơn với sự gia tăng đáng kể các dòng chảy hàng hóa tại trung tâm thành phố đang là vấn đề cần được lưu tâm hiện nay. Việc tìm ra các giải pháp mới trở nên ngày càng cấp thiết. Tương hỗ logistics là một trong những giải pháp được nhắc đến khá nhiều trong những năm gần đây. Đây là một đề tài mới, đặc biệt khi áp dụng trong bối cảnh một đô thị.

Vấn đề nghiên cứu của chúng tôi được xây dựng dựa trên cơ sở lý luận và nghiên cứu các

* Tác giả liên hệ. ĐT: 84-965624689
Email: linhphuongnguyen@gmail

trường hợp đã áp dụng tương hỗ logistics, chủ yếu ở các nước phương Tây phát triển, cụ thể là Anh, Pháp, Đức. Chúng tôi nhận thấy rằng rất nhiều công trình nghiên cứu về chủ đề hợp tác trong lĩnh vực logistics đã được biết đến từ lâu, tuy nhiên vẫn để ngỏ nhiều khoảng trống đòi hỏi đi sâu nghiên cứu xu hướng hình thành một mô hình logistics mới đáp ứng yêu cầu của thực tế. Do không có một mô hình tương hỗ kiểu mẫu, mỗi môi trường đô thị khác nhau sẽ có những thay đổi phù hợp với hoàn cảnh và thực trạng riêng. Từ đó, bài viết sẽ xoay quanh các câu hỏi: *Đâu là những hệ lụy chính khi thực hiện mô hình tương hỗ logistics ở đô thị? Vai trò của các thành viên trong sự tương hỗ logistics là gì?*

Kết cấu bài viết gồm ba phần: Mở đầu là xu hướng dịch chuyển trong lĩnh vực logistics, trong đó nhấn mạnh định nghĩa về logistics đô thị và các hệ lụy hiện nay đối với các doanh nghiệp trong khuôn khổ một thành phố. Phần thứ hai thảo luận về tương hỗ logistics được tiếp cận ở nhiều hướng khác nhau. Phần cuối cùng xác định và bàn luận về xu hướng xây dựng các mô hình tương hỗ hiện nay trong khuôn khổ một đô thị và vai trò của các thành viên chủ chốt trong mối quan hệ cộng tác này.

2. Các vấn đề đặt ra của logistics đô thị

2.1. Bản chất logistics đô thị

Logistics đô thị được phát triển từ những năm 1990, với nhiệm vụ giải đáp những câu hỏi xoay quanh các yếu tố nguy hại gây ra bởi việc vận chuyển hàng hóa trong thành phố [2]. Savy (2009) cho rằng một tập hợp các dịch vụ bao gồm tất cả hoặc một phần của các hoạt động logistics tới một khách hàng có nhu cầu cho thuê lại những hoạt động ngoại vi này giúp tập trung các nguồn lực vào hoạt động sản xuất chính [3]. Quan điểm này tập trung vào giá trị

cốt lõi của doanh nghiệp thông qua việc hạn chế những khâu không cần thiết trong chu trình sản xuất và phân phối sản phẩm.

Sự vận chuyển hàng hóa trong thành phố được coi là cốt lõi của logistics đô thị. Theo đó, logistics đô thị được nhìn nhận là sự tối ưu hóa các hoạt động, ban đầu dựa trên việc quản lý các dòng chảy hàng hóa trong mối liên hệ với việc quản lý các dòng chảy thông tin, nhằm mục đích cải thiện thực trạng logistics trong khuôn khổ một không gian đô thị. Với cách định nghĩa này, hoạt động vận chuyển hàng hóa trong thành phố phối kết hợp không chỉ các hoạt động xử lý hàng hóa, nghĩa là dòng chảy vật chất, mà còn cả các hoạt động khác liên quan đến xử lý các dòng chảy thông tin đối với một chu trình logistics.

2.2. Các hệ lụy của logistics đô thị hiện nay

Tại khu vực đô thị, doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều vấn đề liên quan đến sự tắc nghẽn trong lưu thông và bảo vệ môi trường. Trong khi đó, một trong những nhiệm vụ quan trọng của logistics là đảm bảo sự phát triển một thành phố “bền vững”. Tập trung trên khía cạnh này, chúng tôi xác định được hai hệ lụy chính.

Về kinh tế và xã hội

Thách thức chính nằm trong sự gia tăng đáng kể các dòng chảy hàng hóa trong thành phố. Trong một số lĩnh vực, đặc biệt là phân phối, vận chuyển hàng hóa đã gia tăng nhanh chóng về cả số lượng và quy mô. Chanut và cộng sự (2012) đã chỉ ra những thói quen tiêu dùng mới dẫn đến sự gia tăng số lượng lớn các dòng chảy hàng hóa trong thành phố [4]. Theo các tác giả, nguyên nhân quan trọng của hiện tượng này bắt nguồn từ: *thứ nhất*, sự chuyển mình lớn mạnh của quốc gia, từng được chứng kiến tại các nền kinh tế phương Tây, từ đó sinh ra các khối cư dân đông đúc, nơi tập trung một lượng lớn người tiêu dùng; *thứ hai*, người tiêu dùng ngày càng ít sẵn sàng di chuyển để mua

sắm; thứ ba, sự phát triển mạnh mẽ của hệ thống bán hàng điện tử, đồng nghĩa với sự vận chuyển đến tận nhà người dùng Internet. Các thành phố, vì vậy, nhận trở lại nhiều hệ lụy: sự bão hòa các không gian đô thị và vấn đề ô nhiễm nghiêm trọng, được đo lường chủ yếu dựa trên lượng khí thải carbon hay ô nhiễm âm thanh. Tình trạng này đã tới mức giới hạn của nó, làm xuống cấp nghiêm trọng chất lượng sống cũng như bộ mặt đô thị.

Vận chuyển là hoạt động nằm ở trung tâm của dịch vụ logistics, chi phí cho hoạt động này là một trong những nhân tố tiên quyết khi muốn tối ưu hóa chi phí tổng thể của logistics. Tầm quan trọng của vận chuyển cũng được thấy rõ qua sự phân bố các chi phí trong logistics. Theo bảng đánh giá so sánh (Benchmark 2008/2009) của ASLOG¹ trên tất cả các lĩnh vực thương mại liên quan đến logistics tại Pháp, nhìn chung lĩnh vực vận chuyển chiếm hơn một nửa các chi phí logistics toàn bộ (vận chuyển, kho bãi, tài chính...), tức chiếm 54% doanh thu ròng của logistics năm 2009, so với 51% năm 2005. Điều này được lý giải một phần do sự tăng giá các hoạt động vận chuyển, nhưng chủ yếu vẫn do nhu cầu ngày càng tăng cao trong lĩnh vực này.

Môi trường

Đi cùng sự phát triển của không gian đô thị và dân cư, việc sử dụng ô tô ngày càng phổ biến và các yếu tố nguy hại dẫn tới sự tắc nghẽn ngày càng lớn, nhất là khí CO₂ và các chất gây ô nhiễm. Các hệ thống cung cấp hàng hóa cho thành phố (ở tầm doanh nghiệp) cần được cấu trúc lại, bắt đầu bằng cách thức vận chuyển hàng hóa trong đô thị.

Theo Quak và Koster (2007), vận chuyển bằng đường bộ trong khu vực thành thị làm phát sinh nhiều hiện tượng, trong đó đáng kể là sự phát tán khí thải, sử dụng chất đốt, tai nạn

giao thông, tiếng ồn, sự tắc nghẽn tại các đô thị, các chấn động và sự thu hẹp các không gian xanh; gây hại cho tầm nhìn, cơ sở vật chất [5].

Theo Cơ quan Môi trường và Kiểm soát Năng lượng Quốc gia Pháp (ADEME), trong lĩnh vực vận tải hàng hóa, sự tiêu thụ năng lượng và phát tán khí nhà kính phụ thuộc mạnh mẽ vào cơ cấu một chuỗi logistics (từ nguyên vật liệu thô đến sản phẩm hoàn chỉnh) nhưng cũng là các lựa chọn về công nghệ và hình thức vận tải. Một báo cáo năm 2005 đã chỉ ra rằng, lĩnh vực vận tải đứng đầu trong phát tán khí CO₂ (34% lượng phát tán CO₂) với hơn 141 triệu tấn được ghi nhận tại Pháp năm 2005, 131 triệu thuộc về riêng vận tải đường bộ².

Mức độ ô nhiễm không chỉ dừng lại ở chất lượng không khí. Bên cạnh vấn đề khí thải CO₂, vấn đề ô nhiễm âm thanh đến từ hoạt động vận tải là mối quan ngại không thể bỏ qua tại các đô thị. Sự ô nhiễm âm thanh tác động tới tất cả các thành phố lớn theo những nguồn khác nhau: 80% từ xe cơ giới, 10% từ sản xuất công nghiệp. Khoảng 450 triệu người dân châu Âu chịu ảnh hưởng trực tiếp từ lượng tiếng ồn trung bình khoảng 55 dB, có thể gây khó chịu và dẫn tới những rối loạn về giấc ngủ; 117 triệu người đối mặt với mức tiếng ồn trung bình 65 dB, có thể là nguyên nhân gây ra các chứng rối loạn sinh học và tâm lý; 9,7 triệu người sống trong tiếng ồn hàng ngày trên 75 dB, nghĩa là ở mức không thể chấp nhận theo Cơ quan Môi trường Châu Âu³.

2.3. Sự cần thiết của một mô hình tổ chức logistics mới

Hiện nay, áp lực đối với ngành logistics đang thiên về một sự phát triển bền vững được lan tỏa xuyên suốt chuỗi cung ứng (từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng), với nhân tố trung

¹ http://www.aslog.org/315-l-etude-benchmark-aslog-20082009---l-etat-de-l-art-de-la-logistique-globale-des-entreprises-en-franc.html?type=&input2=&input1=&mots=&nb_res=0&niv=31

² <http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=1&cid=96&m=3&catid=12576> (tra cứu ngày 24/05/2013)

³ <http://www.french.youth.hear-it.org/Pollution-sonore-en-ville> (tra cứu ngày 24/05/2013)

tâm là một doanh nghiệp có khả năng điều hành chuỗi cung ứng, hoặc một doanh nghiệp có khả năng quyết định sản phẩm được bán ra và phân phối như thế nào [6]. Những xu thế phát triển mới của logistics theo hướng giải quyết các vấn đề của logistics đô thị, được đề cập trong nhiều nghiên cứu của các chuyên gia, cụ thể nổi bật hai điểm lớn sau:

Thứ nhất, về dòng chảy của sản phẩm, xác định lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp đóng vai trò giúp xác định các phương án mới trên chuỗi logistics nhằm đối mặt với những thách thức đặt ra. Trên thực tế, cấu trúc đô thị phải đương đầu với sự phát triển nhanh chóng trong khi các phương tiện vận tải và cơ sở vật chất hiện tại ngày càng trở nên cồng kềnh và giới hạn năng lực dịch vụ. Mặt khác, giá cả năng lượng và các quy chế, văn bản luật pháp hiện hành sẽ tác động lớn đến hoạt động vận tải. Doanh nghiệp cũng gặp phải vấn đề về khan hiếm nguồn nguyên liệu và sự cạn kiệt hoàn toàn trong tương lai.

Thứ hai, về dòng chảy thông tin, trong những năm tới, sự phức tạp của chuỗi logistics sẽ bỏ xa mức độ hiện tại. Các công ty cần tìm ra phương pháp hợp tác tối ưu để đạt được một cách hiệu quả sự cân bằng giữa cung và cầu. Sự trao đổi mở các thông tin cần thiết về logistics có thể trở thành công cụ quan trọng giúp các công ty dự đoán nhu cầu tiêu dùng luôn luôn biến động. Sự hợp tác này cần phải được xây dựng trên những lĩnh vực có chung lợi ích, nhưng không làm giảm tính cạnh tranh giữa các công ty.

Trước những thách thức hiện tại, lĩnh vực logistics cần tư duy lại phương thức phân phối sản phẩm, đặt trong mô hình nhiều chuỗi logistics thay vì riêng lẻ từng đơn vị như trước kia. Hiện tại, những dự án mới phù hợp với dòng lưu chuyển hàng hóa lớn tại các trung tâm

đô thị vẫn chưa được khai thác đúng mức [7, 4], mặc dù tại nhiều quốc gia châu Âu, đã có hàng loạt công ty trực tiếp tham gia vào việc xây dựng các mô hình logistics mới, có khả năng hòa hợp với những khó khăn của một không gian đô thị đã bão hòa nhằm mục tiêu phát triển bền vững lâu dài. Việc điều hành các dự án vẫn mang tính “mở đường”, nhưng sẽ tạo ra nhiều cơ hội thuận lợi cho việc thử nghiệm và đặt ra câu hỏi về vai trò mà mỗi thành viên đóng góp trong đó.

3. Tương hỗ logistics: Giải pháp mới cho hợp tác logistics hiện nay

3.1. Tổng quan về tương hỗ logistics

Cụm từ “tương hỗ” được đề cập trong rất nhiều bài báo cũng như tại các hội thảo về phát triển bền vững hiện nay. Khái niệm này được xây dựng từ giá trị cốt lõi *cạnh tranh cùng phát triển* với xuất phát ban đầu là một sự *cộng tác* giữa các công ty.

Trong lý thuyết về cạnh tranh cùng phát triển của Brandenburger và Nalebuff (1995) và sau này là Le Roy và Yami (2007), khái niệm *đối thủ* dường như không còn nữa mà chỉ còn “ *các công ty tương trợ và các công ty thay thế*” [8, 9]. Các công ty tương trợ là các công ty cạnh tranh nhưng khi họ cùng hợp tác với công ty chủ đạo thì đầu ra cho nguồn cung của họ vẫn được đảm bảo, hơn nữa còn tạo ra giá trị bổ sung đối với khách hàng. Do vậy, cạnh tranh cùng phát triển giống như việc kéo các lợi ích lại gần nhau giữa các công ty “tương trợ” [10].

Nhiều công trình nghiên cứu về chủ đề “ *cộng tác*” giữa các công ty đã đem đến lượng học thuật phong phú cho thuật ngữ “tương hỗ”. Kế thừa ý tưởng của Cohen và Roussel (2005) về sự cộng tác phức tạp từ bên trong tổ chức

liên kết với các tổ chức khác, nghiên cứu của Gonzalez-Feliu và Morana (2010), Pan (2010) cùng xem xét tương hỗ logistics dưới góc độ các dòng chảy vận chuyển hàng hóa [11, 12, 13]. Các tác giả coi vấn đề trên là “một dạng hợp tác liên doanh nghiệp đặc trưng bởi động lực mong muốn chia sẻ chung các nguồn lực (phương tiện vận chuyển, kho hàng, thông tin logistics...) giữa hai hay nhiều thành viên nhằm mục đích tận dụng một cách hợp lý hơn các dòng chảy vận tải (về mặt kinh tế, kỹ thuật, con người, tổ chức...)”.

Từ lý thuyết về cộng tác và cạnh tranh cùng phát triển, nghiên cứu này rút ra những đánh giá quan trọng sau: *Thứ nhất*, tương hỗ là sự kết hợp chung các nguồn lực một cách tự nguyện, dựa trên các định hướng chiến lược, có tổ chức và/hoặc các phương tiện vận chuyển giữa hai hoặc nhiều thành viên hợp tác trên cơ sở những kinh nghiệm hoạt động tương đồng, nhằm mục đích đồng nhất các dòng chảy cung ứng cũng như tối ưu hóa việc sử dụng các mắt xích giữa một hay nhiều chuỗi; cách thức này được ghi nhận đối với một triển vọng dự án từ trung đến dài hạn, nhằm hướng đến mục tiêu sau cùng là sự hiệu quả của chuỗi cung ứng. *Thứ hai*, tương hỗ là đặc trưng cho một loại cộng tác liên công ty. Hai hay nhiều công ty độc lập quyết định lập kế hoạch và thực hiện cùng nhau những hoạt động thuộc chuỗi logistics mà theo đó, hiệu quả hoạt động trở nên tốt hơn so với khi các công ty vận hành các công việc đó riêng biệt. Hiệu quả hoạt động không chỉ thể hiện duy nhất qua sản phẩm làm ra mà còn qua khả năng kiểm soát được tất cả các mắt xích trong chuỗi logistics để có thể giao nhận sản phẩm với chi phí tốt nhất, nhanh nhất mà vẫn đảm bảo điều kiện môi trường.

Durand và cộng sự (2012) đã ghi nhận 10 trường hợp tương hỗ logistics như vậy tại một số quốc gia châu Âu như Anh, Pháp, Ý, Rumani [14].

Bảng 1: Một số mô hình tương hỗ tiêu biểu tại châu Âu

Dự án tương hỗ logistics	Thời gian bắt đầu dự án	Lĩnh vực	Quốc gia
Henkel/Colgate/ GlaxoSmithKline/ Sara Lee	2005 và 2008 (+ Sara Lee)	FMCG – Mỹ phẩm	Pháp
Heinz/Nutrimaine/Pastacoop	2004 và 2006 (+Pastacoop)	FMCG – Thực phẩm	Pháp
Bridgestone/Continental	2008	Lốp xe hơi	Pháp
Bridgestone/Continental/Goodyear	2006 và 2008 (+ Bridgestone)	Lốp xe hơi	Anh
Colgate Palmolive/ Johnson&Johnson	2009	FMCG Mỹ phẩm	Ý
United Biscuits/Mars/ Saupiquet	2011	FMCG Chế biến thực phẩm	Pháp
Baxter/UCB	2011	Công nghiệp dược	Rumani
Nestlé Waters/Yoplait	2005	FMCG – Nước	Pháp – Thụy Sĩ
Kimberly-Clark/Kellogg's	2006	FMCG Chế biến thực phẩm và Giấy	Pháp
GIE Chargeurs pointe de Bretagne	2011	Đồ khô và tươi	Pháp – Bretagne

Nguồn: Durand và cộng sự, 2012.

Các mối quan hệ này có thể xuất hiện dưới nhiều dạng thức khác nhau: mỗi quan hệ cộng tác giữa khách hàng - nhà cung cấp, các thỏa thuận cho thuê lại một bộ phận hoạt động, sự phát triển sản phẩm, nghiên cứu và phát triển phân phối [15]. Câu hỏi về những lợi thế chiến lược xuất phát từ các mối quan hệ cộng tác dưới nhiều hình thức này đã nhận được sự quan tâm lớn những năm gần đây.

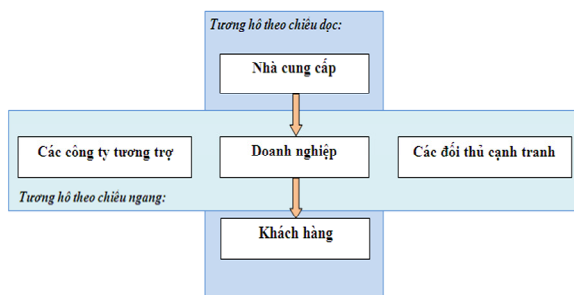
Các dạng tiềm năng của một mối quan hệ tương hỗ trong chuỗi cung ứng có thể chia thành hai nhóm chính: (i) chiều dọc: bao hàm các mối cộng tác với khách hàng, nội bộ (theo chức năng khác nhau) và với các nhà cung cấp; (ii) chiều ngang: bao gồm sự hợp tác với các đối thủ cạnh tranh, nội bộ và với các công ty khác không-cạnh tranh (có thể là các công ty không cùng lĩnh vực hoạt động nhưng có mối quan hệ với nhau) [16] (Hình 1).

3.2. Xu hướng xây dựng các mô hình tương hỗ hiện nay trong khuôn khổ một đô thị

Trong khuôn khổ một đô thị, tương hỗ các dòng chảy vận chuyển cho phép một sự tận dụng hợp lý hơn các phương tiện sử dụng, đồng nghĩa với chi phí giảm bớt và ít tác động hơn

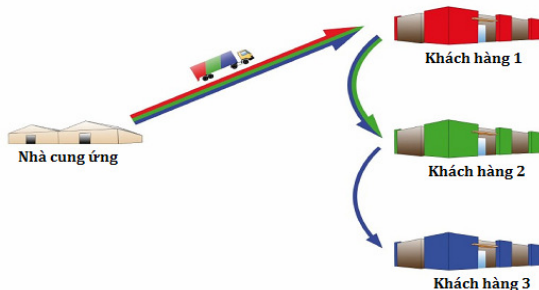
tới môi trường [12]. Hiện nay, trên thế giới, đặc biệt là tại nhiều thành phố ở châu Âu, xu hướng tập hợp các dòng chảy hàng hóa trong thành phố được quan tâm ứng dụng, như một ví dụ cụ thể về mô hình tương hỗ dựa trên cạnh tranh cùng phát triển thể hiện ở Hình 2.

Phương pháp tương hỗ này dựa trên logic tập hợp các dòng chảy hàng hóa cùng một phương tiện vận chuyển: bắt đầu từ một địa điểm xuất phát tới những điểm giao nhận khác nhau tương đối gần về mặt khoảng cách địa lý hoặc trên cùng một tuyến đường vận tải. Những nơi giao nhận này có thể là cho một khách hàng duy nhất hay nhiều khách hàng. Đơn vị chuyên chở sẽ kết hợp nhiều đơn hàng và thực hiện việc giao nhận tới các khách hàng khác nhau. Phương pháp này cho phép tận dụng tốt hơn khả năng vận tải của xe chuyên chở và/hoặc gia tăng tần số giao nhận của một hay nhiều địa điểm trong trường hợp xe chuyên chở đã đầy tại một hay một số điểm và hạn chế chi phí vận chuyển.



Hình 1: Minh họa về các loại tương hỗ.

Giao hàng nhiều điểm (Multidrop)



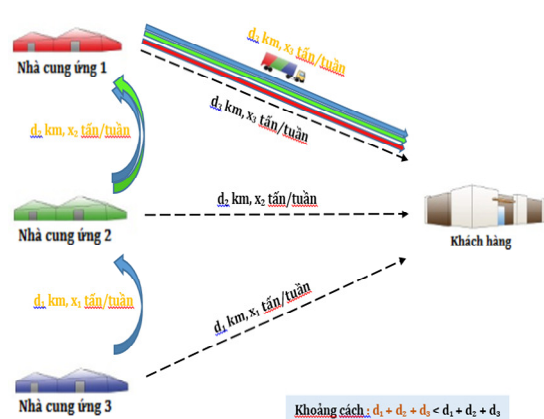
Hình 2: Giao hàng nhiều điểm.
Nguồn: CETE Ouest, 2012.

Bốc hàng nhiều điểm (Multipick)

Đây là phương pháp tập hợp các đợt giao nhận từ nhiều điểm vận chuyển hàng (từ nhiều kho công nghiệp/nhiều nhà máy của một hoặc nhiều nhà sản xuất tới cùng một địa điểm giao hàng (trung tâm phân phối hay các điểm bán lẻ). Phương pháp này cho phép tận dụng tối ưu hơn khả năng vận chuyển của xe tải - có thể giúp hạn chế các chi phí trung chuyển giữa các kho. Cụ thể, với dòng chảy xuất phát thấp hơn khả năng chứa của xe tải, phương pháp này cho phép nâng cao tỷ lệ dung tích chất hàng cho các xe tải, về toàn bộ cũng sẽ giảm số phương tiện vận tải trên quãng đường đi, nhóm lại các dòng chảy không có cơ sở vật chất mới và giảm chi phí tiếp nhận. Mặt khác, với dòng chảy xuất phát đã lấp đầy khả năng chứa của xe tải, phương pháp cho phép nâng cao tần suất giao hàng và do đó giảm được lượng hàng tồn kho xét trên tổng thể cũng như giảm được thời gian những đợt khan hàng phát sinh.

Phương pháp quản lý đồng vận sự cung ứng

Phương pháp quản lý đồng vận sự cung ứng (GMA) là một dạng phát triển từ hợp tác tổ chức, ngoài cộng tác giữa các nhà sản xuất với các nhà thương mại còn đưa vào thêm cộng tác giữa các nhà sản xuất.



Hình 3: Bốc hàng nhiều điểm.
Nguồn: CETE Ouest, 2012.

Để đảm bảo một sự cộng tác minh bạch trong khi vẫn đảm bảo những hoạt động riêng của sự cạnh tranh, phương pháp này cần đến một *bên quản lý trung gian*, giúp điều hòa hệ thống thông tin và đảm bảo sự khai thác tối ưu các nguồn lực. Hệ thống thông tin sẽ thu thập các thông tin liên quan đến nhu cầu của các đơn vị thương mại và khớp chúng với các nhà cung cấp (nhà sản xuất).

Từ các nghiên cứu về sự kết hợp sản phẩm và nguồn lực vận tải như trên, chúng tôi đưa ra những nhận xét sau đây: *Thứ nhất*, trong mọi trường hợp, chi phí vận tải tính theo pa-lét hàng hóa được giảm thiểu nhờ sự tối ưu hóa quãng đường về của phương tiện vận chuyển. *Thứ hai*, các dòng chảy được tập hợp với sự chuẩn hóa về quy trình giữa các doanh nghiệp. *Thứ ba*, mối quan hệ giữa các thành viên trong các chuỗi cung ứng được tăng cường, nhất là các mối quan hệ với nhà cung cấp dịch vụ logistics. Như vậy, tiếp theo cần bàn đến các mối quan hệ đặt ra giữa các thành viên chính (nhà sản xuất, nhà phân phối và nhà cung cấp dịch vụ) trong mối quan hệ liên tổ chức này.

4. Bàn luận về vai trò của các thành viên chính trong liên minh tương hỗ

Bởi lẽ sự hình thành một liên minh tương hỗ chịu sự chi phối từ nhiều yếu tố, chúng ta buộc phải đặt ra câu hỏi về tầm quan trọng trong việc chọn lựa ra một (hay nhiều) đối tác đóng vai trò then chốt trong sự phát triển và vận hành của một mối tương hỗ đặt trong giới hạn logistics đô thị.

4.1. Các nhà sản xuất

Các nhà sản xuất hợp tác với mục đích sản phẩm và giảm bớt gánh nặng chi phí logistics của từng cá thể. Trong mọi mối quan hệ cạnh tranh cùng phát triển của một liên minh tương hỗ, các nhà sản xuất có thể tìm thấy nhiều thuận lợi

trong việc nâng giá bán, giảm chi phí vận tải trong khi dịch vụ này được cải thiện hơn, nâng cao vị thế của họ trên bàn đàm phán. Đây cũng là cơ hội cho họ tạo lợi thế cạnh tranh với những nhà sản xuất khác không muốn tiến hành liên minh.

Tuy nhiên, liên minh tương hỗ đòi hỏi các nhà sản xuất phải có được một sự cam kết trong dài hạn và chấp nhận chi phí vận hành sản xuất tăng trong giai đoạn đầu, chẳng hạn như sự gia tăng chi phí ban đầu cho việc tập trung nguồn lực với nhau (tập trung các đơn hàng theo lớp và theo kiện) hay số lượng các pa-lét hàng hóa đồng nhất buộc phải cắt giảm... Đó là những bất tiện mà các nhà sản xuất cần tính đến trong một mối quan hệ cộng tác lâu dài.

4.2. Các nhà phân phối

Các doanh nghiệp này thực hiện việc thương thảo hợp đồng với các nhà sản xuất nhằm thống nhất về giá cả cũng như phương thức xử lý hàng hóa. Nhà phân phối đảm bảo cung cấp thông tin phản chiều về phía nhà sản xuất hàng hóa: các nhà phân phối tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, sẽ có khả năng phát hiện các sự cố kỹ thuật, các nhu cầu cá biệt và cả các xu thế trong tương lai.

Trong liên minh tương hỗ, nhà phân phối giành được những lợi ích đáng kể trong việc đồng nhất hóa các tầng lưu kho, việc giảm mức chi phí vận chuyển theo pa-lét hàng hóa, tính liên tục của dòng chảy sản phẩm và tần số vận chuyển nhận nhựt hơn. Ngược lại, họ cũng phải chấp nhận ưu thế gia tăng của các nhà sản xuất trên bàn đàm phán và số thao tác trên mỗi mặt hàng, nhất là đối với những kho lưu trữ các đơn vị mặt hàng ít xoay vòng hoặc có giá bán thấp.

4.3. Các nhà cung ứng dịch vụ logistics

Từ khoảng 30 năm trở lại đây, các bộ phận logistics được hình thành hoặc theo hình thức

tích hợp (ví dụ các siêu thị Casino, Promodès, Intermarché, Leclerc ở Pháp) hoặc dưới dạng cho thuê lại các khâu (ví dụ siêu thị Carrefour ở Pháp) thông qua các công ty cung ứng dịch vụ logistics (LSP) [17]. Có hai cách tiếp cận chính đối với vai trò của LSP trong liên minh tương hỗ.

Các nghiên cứu của Hiesse (2009) và Zhang (2006) nhấn mạnh rằng sự tương tác giữa nhiều chuỗi logistics được đảm bảo bởi một mắt xích vận hành có mặt trong nhiều chuỗi logistics [18, 19]. Mắt xích này là một bộ phận chức năng (sản xuất, vận chuyển, lưu trữ, dịch vụ) đảm nhận bởi một công ty có thể xuất hiện đồng thời tại nhiều chuỗi logistics khác nhau. Hiesse (2009) cho rằng đó chính là vai trò con thoi trung gian đa cấp của một LSP, cùng lúc cộng tác giữa các nhà sản xuất cạnh tranh nhau và giữa các nhà sản xuất này với nhà phân phối trong chuỗi cung ứng [18]. Thật vậy, khi tiến hành các hoạt động logistics, một LSP tạo ra các giao diện để trao đổi và liên lạc. Nó liên kết giữa nhiều chuỗi cung ứng nhằm mục đích san sẻ một cách hiệu quả các nguồn lực logistics (thông tin, phương tiện...), nhờ đó nâng cao hiệu suất và chất lượng dịch vụ [20].

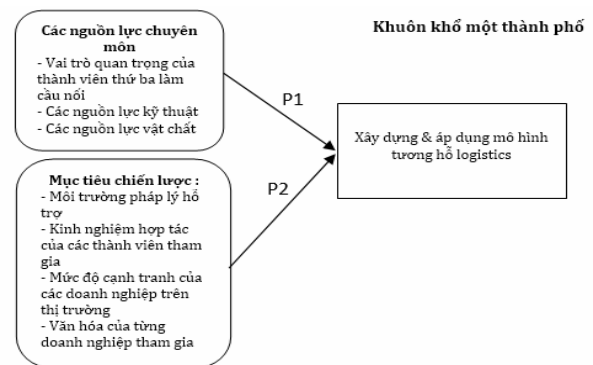
Một cách tiếp cận khác, Fréry (1997) nhận định một LSP có thể đóng vai trò điều phối viên trong các mối quan hệ cạnh tranh cùng phát triển [21]. Các LSP có khả năng đề xuất các giải pháp logistics. Các mô hình như GMA, multipick, multidrop nhìn chung được thực hiện bởi một LSP, có trách nhiệm tôn trọng các yêu cầu của nhà phân phối và các nhà sản xuất trên nguyên tắc hài hòa lợi ích của từng bên. Như vậy, sự phức tạp trong vận hành một liên minh đòi hỏi sự xuất hiện của một thành viên làm “trụ cột trung gian”, có thể xây dựng và tổ chức hợp tác giữa các thành viên khác.

5. Kết luận

Bài viết này nhằm mục đích tìm hiểu về liên minh tương hỗ logistics, chủ yếu xem xét

trong lĩnh vực phân phối, cũng như xác định các hệ lụy, nhân tố quan trọng giúp liên minh tương hỗ logistics được vận hành thuận lợi tại đô thị nói chung.

Các hệ lụy của logistics đô thị cùng với vấn đề vận chuyển hàng hóa trong thành phố cho thấy nhu cầu về một mô hình logistics mới. Ý tưởng cạnh tranh cùng phát triển được xem là hạt nhân cho khái niệm tương hỗ một cách tổng quát. Cơ sở lý luận và việc phân tích sâu về tương hỗ và vai trò của từng thành viên chủ chốt trong việc bắt tay liên minh giúp xây dựng một mô hình nghiên cứu được thể hiện như Hình 4.



Hình 4: Mô hình nghiên cứu đề xuất.

Bài viết cho thấy tiềm năng phát triển của mô hình tương hỗ logistics cũng như tiềm năng áp dụng mô hình này tại các nước đang phát triển trong tương lai. Thực tế đã có một số công trình nghiên cứu về chủ đề tương hỗ tại các nước châu Âu nhưng hầu như rất ít đề cập đến những yếu tố thuận lợi cho sự vận hành của mô hình này tại các nước đang phát triển.

Nghiên cứu này cũng cho thấy một vài hạn chế. Hạn chế đầu tiên nằm ở việc chỉ lựa chọn lĩnh vực phân phối nói chung để phân tích mà chưa định hình cụ thể một loại hoặc một nhóm sản phẩm để thực hiện hợp tác xây dựng mô hình tương hỗ bởi mỗi nhóm sản phẩm phân phối sẽ cần có một dạng thức tương hỗ khác nhau. Hạn chế thứ hai nằm ở cách nhìn một

phía của tương hỗ logistics. Từ các nghiên cứu chuyên ngành lần thu thập thực tế, tương hỗ logistics mới chỉ được đánh giá ở khía cạnh sẽ trở thành một trong những giải pháp thành công cho khả năng thực thi tối ưu hóa chuỗi cung ứng trong tương lai. Tuy nhiên, trên thực tế tại nhiều nước châu Âu, mô hình này vẫn có thể gặp nhiều trường hợp thất bại. Những trường hợp thất bại này lại chưa được đề cập trong bài viết này, bởi lẽ từ đó, sẽ có thể rút ra nhiều bài học kinh nghiệm để đưa vào hoạt động một mô hình hoàn thiện hơn.

Tương hỗ logistics là một đề tài hấp dẫn, nhưng thật sự phức tạp khi ứng dụng vào thực tế bởi gặp phải nhiều vấn đề khó khăn cần giải quyết như sự phân chia quyền lực, lợi tức của các thành viên tham gia cũng như tìm hiểu môi trường pháp lý phù hợp nhất. Điều này mở ra thêm nhiều cơ hội phát triển nghiên cứu các vấn đề xoay quanh tương hỗ logistics như văn hóa doanh nghiệp, cách thức chuyển đổi từ mô hình đơn giản truyền thống sang mô hình mới cũng như các giải pháp tích hợp hay hợp tác trong nội bộ từng thành viên.

Tài liệu tham khảo

- [1] Oliver K. & Webber M., "Supply-chain management: logistics catches up with strategy", Christopher M. (éd). Logistics: The Strategic Issues. London, Chapman & Hall, (1992) 63.
- [2] Patier D. & Routhier J. L., Une méthode d'enquête du transport de marchandises en ville pour un diagnostic en politiques urbaines, Cahiers scientifiques du transport (Les), 55 (2009) 11.
- [3] Savy M., Logistique et territoire, La documentation française, 2006.
- [4] Chanut O., Paché G. & Wagenhausen F., "Logistique urbaine: Refonder les logiques d'intermédiation", Management & Avenir, 51, 1 (2012) 186.
- [5] Quak H. J. & Koster M. B. M. de, "Exploring retailers 'sensitivity to local sustainability policies", Journal of Operations Management, 25, 6 (2007) 1103.
- [6] Filser M., Des Garets V. & Paché G., "La distribution: Organisation et stratégie". EMS. 2è Ed, 2012.
- [7] Paché G., "Quels impacts de la crise sur la logistique?", Revue française de gestion, 193, 3 (2009) 51.
- [8] Brandenburger A. M. & Nalebuff B. J., "The right game: Use Game Theory to Shape Strategy", Harvard Business Review, July – August (1995) 57.
- [9] Le Roy F. & Yami S., "Les stratégies de coopération", Revue française de gestion, 176, 7 (2007) 83.
- [10] Nalebuff B. J. & Brandenburger A. M., "Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy", Strategy & Leadership, 25, 6 (1997) 28.
- [11] Cohen S. & Roussel J., Strategic supply chain management: The five disciplines for top performance, Boston, MA: McGraw-Hill, 2005.
- [12] Gonzalez-Feliu J. & Morana J., "A la recherche d'une mutualisation des livraisons en milieu urbain: le cas du groupe NMPP", Revue Française de Gestion Industrielle, 29, 2 (2010) 71.
- [13] Pan S., Contribution à la définition et à l'évaluation de la mutualisation de chaînes logistiques pour réduire les émissions de CO2 du transport: Application au cas de la grande distribution, École Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2010.
- [14] Durand B, Senkel M. P. & Vo T. L. H., "La mutualisation logistique: Entre théories et pratiques", Actes des 9^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL). Montréal. 15-17 août 2012, (2012) 1.
- [15] Grant R. M. & Baden-Fuller C., "A knowledge accessing theory of strategic alliances", Journal of Management Studies, 41, 1 (2004) 61.
- [16] Chanut O. et Paché G., "Stratégies logistiques émergentes: de la grande distribution alimentaire aux réseaux contractuels", Marché et organisations, 15, 1 (2012) 91.
- [17] Chanut O. & Paché G., "La culture de mutualisation du PSL peut-elle favoriser l'émergence d'une logistique urbaine durable?", RIMHE, 7, 3 (2013) 94.
- [18] Hiesse V., "L'intermédiation du PSL dans les canaux de distribution: quels schémas logistiques émergents?", Logistique et management, 17, 2 (2009) 53.

- [19] Zhang D., "A network economic model for supply chain versus supply chain competition", *Omega*, 34, 3 (2006) 283.
- [20] Crujssen F., Cools M. & Dullaert W., "Horizontal cooperation in logistics: Opportunities and impediments", *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43, 2 (2007) 129.
- [21] Fréry F., "Le contrôle des réseaux d'entreprises: Pour une extension du concept d'entreprise intégrée", *Actes de l'AIMS*, (1997) 23.

Main Problems of City Logistics and Application of Pooling Solutions of EU in Vietnam

Nguyễn Hoàng Phương Linh¹, Võ Thị Ngọc Thúy²

¹*VNU University of Languages and International Studies,
Phạm Văn Đồng Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

²*VNU University of Economics and Law,
Quarter 3, Linh Xuân Ward, Thủ Đức Dist., Hồ Chí Minh City, Vietnam*

Abstract: City logistics are now faced with many problems, mainly due to freight transport. Mutualization (pooling) is known as one of the new solutions to the problem of city logistics, and has received good attention over the past years. This paper studies city logistics based on the theories of competition and development between companies. The authors also describe the main types of mutualization and discuss the role of partners in a pooling collaboration. The authors then propose a model framework of application of mutualization in developing countries, similar to Vietnam, for future research.

Keywords: Supply chain management, city logistics, pooling/mutualization, competition.