

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ LOGISTICS VÀ CHUỖI CUNG ỨNG

Sinh viên : Phạm Thị Hảo

HẢI PHÒNG – 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ KHO HÀNG
NHẪM TỐI ƯU HOẠT ĐỘNG LOGISTICS TẠI CÔNG
TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THƯƠNG MẠI VẬN
TẢI THÀNH TÔ**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ LOGISTICS VÀ CHUỖI CUNG ỨNG**

Sinh viên : Phạm Thị Hảo

Giảng viên hướng dẫn: TS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

HẢI PHÒNG – 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên : Phạm Thị Hảo

Mã SV: 2212408007

Lớp : QT2601L

Ngành : Quản trị kinh doanh

Tên đề tài : Nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng nhằm tối ưu hoạt động logistics tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Thương mại vận tải Thành Tô

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

Làm rõ lý luận về công tác quản trị kho hàng.

Phân tích thực trạng công tác quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô.

Đánh giá những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kho bãi của công ty.

Đề xuất các giải pháp cụ thể, khả thi nhằm nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng, hướng đến tối ưu hóa hoạt động logistics tổng thể của doanh nghiệp.

Góp phần cung cấp cơ sở khoa học cho việc ứng dụng công nghệ và cải tiến quy trình trong hoạt động kho vận tại doanh nghiệp logistics Việt Nam.

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

Các giáo trình, sách chuyên khảo về logistics và quản trị kho hàng như: *Quản trị Logistics*, *Quản trị chuỗi cung ứng* của các tác giả trong và ngoài nước.

Các bài báo khoa học, luận văn, khóa luận, tài liệu nghiên cứu có liên quan đến quản trị kho hàng, quản trị tồn kho và tối ưu hóa hoạt động logistics.

Các văn bản, báo cáo nội bộ của Công ty TNHH TMVT Thành Tô như: báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, số liệu doanh thu, chi phí kho hàng, tình hình tồn kho, quy trình nhập – xuất – tồn trong giai đoạn nghiên cứu.

Số liệu thống kê, báo cáo ngành logistics từ các cơ quan, hiệp hội chuyên ngành và nguồn thông tin chính thống.

Các quy định pháp lý, tiêu chuẩn, hướng dẫn liên quan đến hoạt động kho bãi và logistics.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty TNHH TMVT Thành Tô

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Nguyễn Thị Ngọc Mỹ
Học hàm, học vị : Tiến sĩ
Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng
Nội dung hướng dẫn : Nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng nhằm tối ưu hoạt động logistics tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Thương mại vận tải Thành Tô

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 06 tháng 10 năm 2025

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 27 tháng 12 năm 2025

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn



Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

Hải Phòng, ngày tháng năm 2025

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên: TS. Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

Đơn vị công tác: Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng

Họ và tên sinh viên: Phạm Thị Hảo - Chuyên ngành: Quản trị logistics và chuỗi cung ứng

Đề tài tốt nghiệp: Nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng nhằm tối ưu hoạt động logistics tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Thương mại vận tải Thành Tô.

Nội dung hướng dẫn: Giảng viên hướng dẫn sinh viên xây dựng cơ sở lý luận, thu thập và phân tích số liệu thực tế về quản trị kho hàng tại doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, sinh viên được định hướng đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động logistics.

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

Sinh viên có tinh thần trách nhiệm, cầu thị, luôn đáp ứng đúng tiến độ yêu cầu.

.....

2. Đánh giá chất lượng của đề án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

Sinh viên hoàn thành tốt các yêu cầu của khóa luận tốt nghiệp ngành Quản trị chuỗi cung ứng và Logistics.

.....

.....

.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ ☐ Không được bảo vệ ☐ Điểm hướng dẫn ☐

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn



Nguyễn Thị Ngọc Mỹ

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT KẾT QUẢ THỰC TẬP TỐT NGHIỆP

Họ và tên sinh viên: Ngày sinh:/...../.....

Lớp: Chuyên ngành: Khóa

Thực tập tại:

Từ ngày:/...../... đến ngày/...../...

1. Về tinh thần, thái độ, ý thức tổ chức kỷ luật:

.....
.....
.....
.....

2. Về kết quả thực tập nghề nghiệp:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Đánh giá chung:

.....
.....
.....

....., ngày tháng năm ...

Xác nhận của lãnh đạo cơ sở thực tập

Cán bộ hướng dẫn thực tập của cơ sở

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	2
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	3
DANH MỤC BẢNG BIỂU	4
DANH MỤC HÌNH ẢNH	4
PHẦN MỞ ĐẦU	5
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	5
2. Mục đích nghiên cứu	6
3. Câu hỏi nghiên cứu.....	7
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	7
5. Phương pháp nghiên cứu	7
6. Nội dung của khóa luận.....	9
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KHO HÀNG VÀ HOẠT ĐỘNG LOGISTICS.....	10
1.1. Tổng quan về quản trị kho hàng	10
1.1.1. Khái niệm chung về kho hàng.....	10
1.1.2. Vai trò, chức năng của kho,phân loại kho hàng.....	11
1.2. Tổng quan về quản trị kho hàng trong logistics	14
1.2.1. Khái niệm về quản trị kho hàng	14
1.2.2. Các công việc cụ thể trong Quản trị kho hàng.....	16
Hình 1.1. Quy trình xuất kho (<i>Nguồn: Suru tâm, tổng hợp internet</i>)	18
1.3. Các nguyên tắc quản trị kho hàng	20
1.3.1. Sắp xếp kho khoa học.....	20
1.3.2. Ứng dụng công nghệ quản lý kho	21
1.3.3. Kiểm soát theo phương pháp FIFO, LIFO, FEFO	22
1.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị kho hàng	22
1.4.1. Các chỉ tiêu định lượng.....	22
1.4.2. Các chỉ tiêu định tính.....	26

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KHO HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH TMVT THÀNH TÔ.....	30
2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH TMVT Thành Tô	30
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	30
2.1.2. Cơ cấu tổ chức	32
2.1.3. Lĩnh vực hoạt động	34
2.2. Thực trạng kho hàng của công ty TNHH TMVT Thành Tô	36
2.2.1. Vai trò của kho hàng trong chuỗi cung ứng nội bộ công ty.	36
2.2.2. Vị trí, diện tích , phân loại kho của Thành Tô logistics	37
2.2.3. Cơ cấu nhân sự và phân công công việc.....	38
2.2.4. Cơ sở vật chất kho Kho Thành Tô logistics	40
2.2.5. Quy trình xuất- nhập- tồn kho của công ty TNHH TMVT Thành Tô	41
2.3. Phân tích hiệu quả quản trị kho hiện nay	44
2.3.1. Các nguyên tắc quản trị kho hàng	44
2.3.3. Các chỉ tiêu định tính.....	56
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ KHO HÀNG NHẪM TỐI ƯU HOẠT ĐỘNG LOGISTICS TẠI CÔNG TY TNHH TMVT THÀNH TÔ.....	59
3.1. Định hướng và mục tiêu nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô	59
3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động kho hàng của công ty	59
3.1.2. Mục tiêu nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng.....	60
3.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô	60
3.2.1. Giải pháp hoàn thiện quy trình quản lý xuất – nhập – tồn kho	60
3.2.2. Giải pháp tối ưu hóa công tác sắp xếp, bố trí và phân loại hàng hóa trong kho	61
3.2.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả kiểm soát tồn kho và chi phí kho hàng	61

3.2.4. Giải pháp ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị kho hàng....	61
3.2.5. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực kho hàng	62
3.2.6. Giải pháp tăng cường phối hợp giữa hoạt động kho và vận tải.....	62
3.3. Đề xuất và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô	63
3.3.1. Đề xuất đối với Công ty TNHH TMVT Thành Tô	63
3.3.2. Kiến nghị đối với Nhà nước và các cơ quan quản lý	63
KẾT LUẬN	65
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	67

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan rằng khóa luận tốt nghiệp với đề tài: **“Nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng nhằm tối ưu hoạt động logistics tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô”** là công trình nghiên cứu do chính tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của giảng viên hướng dẫn.

Các số liệu, kết quả nghiên cứu, bảng biểu và nhận định trình bày trong khóa luận được thu thập từ thực tiễn hoạt động của Công ty TNHH TMVT Thành Tô, từ các nguồn tài liệu tham khảo đáng tin cậy và được xử lý, phân tích một cách trung thực, khách quan. Những nội dung kế thừa từ các công trình nghiên cứu, giáo trình, tài liệu của các tác giả khác đều đã được trích dẫn rõ ràng theo đúng quy định.

Em xin chịu hoàn toàn trách nhiệm trước nhà trường và khoa chuyên môn về tính trung thực và chính xác của nội dung khóa luận này.

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện khóa luận tốt nghiệp với đề tài: “Nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng nhằm tối ưu hoạt động logistics tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô”, em đã nhận được sự quan tâm, hướng dẫn và hỗ trợ quý báu từ nhiều cá nhân và đơn vị.

Trước hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Quý thầy, cô giảng viên Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng đã tận tình giảng dạy, trang bị cho em nền tảng kiến thức chuyên môn và phương pháp nghiên cứu cần thiết trong suốt quá trình học tập.

Đặc biệt, em xin chân thành cảm ơn Cô Nguyễn Thị Ngọc Mỹ, giảng viên hướng dẫn, đã dành nhiều thời gian hướng dẫn, góp ý và định hướng khoa học, giúp em hoàn thành khóa luận này một cách nghiêm túc và đúng tiến độ.

Em xin gửi lời cảm ơn đến Ban lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ, nhân viên Công ty TNHH TMVT Thành Tô đã tạo điều kiện thuận lợi, cung cấp thông tin, số liệu thực tiễn và hỗ trợ em trong quá trình nghiên cứu tại doanh nghiệp.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè và những người thân đã luôn quan tâm, động viên và tạo điều kiện để em hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, song do hạn chế về kiến thức và thời gian nghiên cứu, khóa luận không tránh khỏi những thiếu sót. Em kính mong nhận được sự góp ý của Quý thầy, cô để khóa luận được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Giải thích
TNHH TMVT	Trách nhiệm hữu hạn Thương mại vận tải
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
VLA	Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam
WMS	Warehouse Management System
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
TMĐT	Container Freight Station
CFS	Container Freight Station
HTK	Hàng tồn kho

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. So sánh nhà kho và trung tâm phân phối.....	11
(Nguồn: Tổng hợp internet)	11
Bảng 2.1. Mô tả công việc theo từng vị trí trong bộ phận kho của Công ty TNHH TMVT Thành Tô.....	39
Bảng 2.2. Tổng hợp việc áp dụng các phương pháp xuất kho tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics	47
Bảng 2.3. Bảng thống kê các chỉ tiêu tính hiệu quả vận hành của kho Thành Tô logistics năm 2022, 2023, 2024.....	49
Bảng 2.4. Bảng thống kê các chỉ tiêu về chi phí của kho Thành Tô logistics năm 2022, 2023, 2024.....	51
Biểu đồ 1.1. Khả năng đáp ứng của kho Thành Tô logistics trong các năm 2022, 2023, 2024.....	55

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1. Quy trình xuất kho (Nguồn: <i>Sưu tầm, tổng hợp internet</i>)	18
Hình 2.1: Logo Công ty.....	30
Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức (Nguồn: <i>Website công ty</i>).....	32

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang hội nhập sâu rộng với khu vực và thế giới, ngành logistics ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia và doanh nghiệp. Theo VLA(2024), chi phí logistics của Việt Nam hiện chiếm khoảng 16,8–18% GDP, cao hơn nhiều so với mức trung bình toàn cầu (10–14%) và vượt các nước trong khu vực như Thái Lan (13,9%) hay Singapore (8%). Chi phí cao khiến giá thành sản phẩm tăng, giảm khả năng cạnh tranh của hàng hóa Việt Nam trên thị trường quốc tế. Một trong những nguyên nhân chính nằm ở hiệu quả quản trị kho hàng còn hạn chế – mắt xích quan trọng trong toàn bộ chuỗi logistics.

Song song với đó, xu hướng thương mại điện tử bùng nổ và nhu cầu giao hàng nhanh trong nước khiến hoạt động kho bãi ngày càng trở thành yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp logistics. Cũng theo VLA (2024), Việt Nam hiện có hơn 3.000 doanh nghiệp logistics, trong đó lĩnh vực kho bãi và phân phối tăng trưởng mạnh với tốc độ 11–15%/năm giai đoạn 2022–2024. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng 70% doanh nghiệp vận hành kho theo cách thủ công hoặc bán tự động, gây thất thoát, sai sót và phát sinh chi phí cao.

Trong khi đó, chỉ khoảng 60% doanh nghiệp logistics đã bắt đầu áp dụng công nghệ 4.0 (như hệ thống quản lý kho WMS, IoT, RFID, robot tự động). Việc chậm đổi mới khiến nhiều công ty mất lợi thế cạnh tranh khi khách hàng ngày càng yêu cầu tốc độ và độ chính xác cao trong giao nhận hàng hóa. Chính phủ Việt Nam cũng đã xác định logistics là ngành dịch vụ nền tảng. Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2035, tầm nhìn 2050 (Quyết định 2229/QĐ-TTg, ban hành ngày 9/10/2025) đặt mục tiêu giảm chi phí logistics xuống 12–15% GDP, đồng thời đến năm 2035 có 80% doanh nghiệp logistics ứng dụng công nghệ số hiện đại.

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu hóa và cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, logistics đã trở thành yếu tố then chốt, quyết định đến năng lực cạnh tranh và

sự phát triển bền vững của mọi doanh nghiệp. Trong chuỗi các hoạt động logistics, quản trị kho hàng đóng vai trò là "trái tim", nơi kết nối dòng nguyên vật liệu đầu vào và thành phẩm đầu ra, ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí, tốc độ luân chuyển hàng hóa và mức độ hài lòng của khách hàng. Một hệ thống kho hàng được quản lý hiệu quả không chỉ giúp giảm thiểu chi phí lưu kho, tồn đọng vốn mà còn đảm bảo tính sẵn có của hàng hóa, nâng cao chất lượng dịch vụ và tối ưu hóa toàn bộ chuỗi cung ứng.

Công ty TNHH TMVT Thành Tô, với hoạt động kinh doanh chính trong lĩnh vực thương mại và vận tải, đang đối mặt với những áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Việc quản lý kho hàng một cách khoa học và hiện đại là nhu cầu cấp thiết để công ty có thể cắt giảm chi phí, rút ngắn thời gian giao hàng, hạn chế tình trạng thất thoát, hư hỏng và nâng cao hiệu quả kinh doanh tổng thể. Tuy nhiên, trên thực tế, hoạt động quản trị kho hàng tại công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: việc áp dụng công nghệ chưa đồng bộ, quy trình nhập - xuất - tồn kho chưa thực sự tối ưu, dẫn đến tình trạng sai sót, chậm trễ và chi phí phát sinh cao. Xuất phát từ thực tế đó, việc nghiên cứu đề tài **“Nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng nhằm tối ưu hoạt động logistics tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô”** là một yêu cầu hết sức cần thiết, mang ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn, góp phần đưa ra những giải pháp thiết thực, hỗ trợ công ty nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

2. Mục đích nghiên cứu

Khóa luận hướng đến các mục tiêu chủ yếu sau:

- Làm rõ lý luận về công tác quản trị kho hàng
- Phân tích thực trạng công tác quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô.
- Đánh giá những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kho bãi của công ty.
- Đề xuất các giải pháp cụ thể, khả thi nhằm nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng, hướng đến tối ưu hóa hoạt động logistics tổng thể của doanh nghiệp.

- Góp phần cung cấp cơ sở khoa học cho việc ứng dụng công nghệ và cải tiến quy trình trong hoạt động kho vận tại doanh nghiệp logistics Việt Nam.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu trên, khóa luận tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu sau:

1. Thực trạng công tác quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô hiện nay như thế nào?
2. Những yếu tố nào ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị kho hàng của công ty (về con người, quy trình, công nghệ, cơ sở vật chất)?
3. Các giải pháp nào có thể được áp dụng để cải thiện hiệu quả quản trị kho, góp phần tối ưu hoạt động logistics và giảm chi phí

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Công tác quản trị kho hàng trong chuỗi hoạt động logistics tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô.
- **Phạm vi nghiên cứu:**
 - **Không gian:** Nghiên cứu được thực hiện tại kho hàng và phòng logistics của Công ty TNHH TMVT Thành Tô.
 - **Thời gian:** Số liệu và thông tin thu thập chủ yếu trong giai đoạn **2022–2025**, phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số logistics tại Việt Nam.
 - **Nội dung:** Tập trung vào các khía cạnh như bố trí kho bãi, quy trình xuất – nhập hàng, quản lý hàng tồn kho, ứng dụng công nghệ và yếu tố nhân sự trong vận hành kho.

5. Phương pháp nghiên cứu

Nhằm đạt được các mục tiêu nghiên cứu là (i) phân tích thực trạng hoạt động quản trị kho tại Công ty Thành Tô, (ii) đánh giá hiệu quả các hoạt động kho trong chuỗi logistics của doanh nghiệp, và (iii) đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị kho theo định hướng logistics và quản lý chuỗi cung ứng, khóa luận sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Các phương pháp cụ thể như sau:

Thứ nhất, phương pháp thu thập dữ liệu được sử dụng để trả lời các câu hỏi nghiên cứu liên quan đến thực trạng tổ chức và vận hành kho hàng. Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các báo cáo nội bộ của Công ty Thành Tô, các tài liệu của Bộ Công Thương, Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA), cùng với sách, tạp chí khoa học, luận văn và các công trình nghiên cứu về quản trị kho, logistics và quản lý chuỗi cung ứng. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua số liệu thực tế tại kho như sản lượng nhập – xuất, mức tồn kho, diện tích sử dụng kho, tần suất luân chuyển hàng hóa, kết hợp với việc quan sát trực tiếp quá trình vận hành kho.

Thứ hai, phương pháp phân tích và tổng hợp được áp dụng nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động kho trong chuỗi logistics của doanh nghiệp. Trên cơ sở các phương pháp thống kê mô tả và phân tích so sánh, khóa luận phân tích các chỉ tiêu logistics chủ yếu như mức tồn kho bình quân, vòng quay hàng tồn kho, hiệu suất sử dụng diện tích kho, thời gian xử lý đơn hàng và mức độ đáp ứng nhu cầu khách hàng. Kết quả phân tích giúp làm rõ những điểm mạnh, hạn chế trong công tác quản trị kho, qua đó trả lời các câu hỏi nghiên cứu về hiệu quả và mức độ tối ưu của hoạt động kho.

Thứ ba, phương pháp quan sát và phỏng vấn được sử dụng để khai thác các yếu tố mang tính định tính, nhằm làm rõ nguyên nhân của các tồn tại trong quản trị kho. Tác giả tiến hành quan sát trực tiếp các quy trình nghiệp vụ logistics tại kho như tiếp nhận hàng, lưu kho, bảo quản, soạn hàng và xuất kho; đồng thời phỏng vấn nhân viên phụ trách kho và các bộ phận liên quan để xác định những khó khăn trong tổ chức không gian kho, bố trí hàng hóa, ứng dụng công nghệ và phối hợp giữa các khâu trong chuỗi cung ứng.

Thứ tư, phương pháp so sánh và đối chiếu được sử dụng nhằm phục vụ mục tiêu đề xuất giải pháp. Mô hình quản trị kho của Công ty Thành Tô được so sánh với mô hình quản trị kho của một số doanh nghiệp logistics khác và các thông lệ tốt (best practices) trong ngành. Trên cơ sở đó, khóa luận rút ra bài học kinh

nghiệm và đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản trị kho theo hướng nâng cao hiệu quả logistics và tăng cường khả năng liên kết trong chuỗi cung ứng.

6. Nội dung của khóa luận

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận và Danh mục tài liệu tham khảo, khóa luận gồm ba chương chính:

- **Chương 1:** *Cơ sở lý luận về quản trị kho hàng và vai trò của kho trong hoạt động logistics.*
- **Chương 2:** *Thực trạng công tác quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô.*
- **Chương 3:** *Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng nhằm tối ưu hoạt động logistics tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô.*

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KHO HÀNG VÀ HOẠT ĐỘNG LOGISTICS

1.1. Tổng quan về quản trị kho hàng

1.1.1. Khái niệm chung về kho hàng

Trong bối cảnh logistics hiện đại gắn chặt với yêu cầu tối ưu chi phí và nâng cao mức độ đáp ứng thị trường, kho hàng ngày càng được xem là một cấu phần có vai trò nền tảng trong hệ thống logistics của doanh nghiệp. Việc tổ chức và quản trị kho hàng hiệu quả không chỉ tác động trực tiếp đến khả năng lưu thông hàng hóa mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả chung của hoạt động sản xuất – kinh doanh.

Từ góc độ lý luận hiện đại, Hội đồng Quản lý Chuỗi cung ứng (Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP, 2020) cho rằng kho hàng là một bộ phận của hệ thống logistics, thực hiện các chức năng lưu trữ, xử lý và quản lý hàng hóa nhằm bảo đảm dòng chảy hàng hóa diễn ra liên tục, đúng thời điểm và phù hợp với nhu cầu của thị trường. Quan điểm này nhấn mạnh vai trò của kho hàng như một công cụ hỗ trợ điều phối và tối ưu hóa hoạt động logistics tổng thể.

Tương đồng với cách tiếp cận trên, theo giáo trình “*Quản trị Logistics*” của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, kho hàng là cơ sở vật chất – kỹ thuật phục vụ việc cất giữ, bảo quản và xử lý hàng hóa, qua đó góp phần bảo đảm tính liên tục và hiệu quả của quá trình sản xuất – kinh doanh. Như vậy, xét trên cả phương diện quản trị logistics và phương diện tổ chức kỹ thuật, kho hàng giữ vai trò trung tâm trong việc kết nối các khâu hoạt động của doanh nghiệp.

Trong thực tiễn, các thuật ngữ “nhà kho” (warehouse) và “trung tâm phân phối” (distribution center) thường bị sử dụng thay thế cho nhau, dẫn đến sự nhầm lẫn về chức năng. Tuy nhiên, theo Frazelle (2002), nhà kho chủ yếu đảm nhiệm vai trò bảo quản hàng hóa trong thời gian trung hoặc dài hạn, hướng đến tối đa hóa mức độ sẵn có của nguồn cung. Trong khi đó, trung tâm phân phối tập trung vào việc phân luồng hàng hóa với tốc độ cao, thời gian lưu trữ ngắn, và chú trọng các dịch vụ giá trị gia tăng như đóng gói, dán nhãn, phân loại hoặc xử lý đơn hàng

nhằm đáp ứng nhanh biến động thị trường. Chính vì vậy, trung tâm phân phối đóng vai trò then chốt trong các hệ thống phân phối hiện đại, đặc biệt đối với bán lẻ và thương mại điện tử.

Bảng 1.1. So sánh nhà kho và trung tâm phân phối

Tiêu chí	Nhà kho (warehouse)	Trung tâm phân phối (Distribution center)
Chức năng	Nơi chứa tất cả các loại sản phẩm	Luôn duy trì số lượng hàng hoá dự trữ thấp. Ưu tiên dự trữ số lượng lớn hàng có nhu cầu cao
Thời gian lưu trữ	Dài hạn(tuần, tháng, năm)	Ngắn hạn(vài giờ đến vài ngày)
Đặc điểm	Chú trọng vào việc bảo quản hàng hoá, ít giá trị gia tăng	Dịch vụ gia tăng chất lượng (đóng gói hàng, trưng bày, chăm sóc khách hàng,...), tạo ra giá trị gia tăng
Vai trò trong chuỗi cung ứng	Giúp doanh nghiệp duy trì nguồn cung, giảm rủi ro thiếu hàng	Giúp doanh nghiệp đáp ứng nhanh nhu cầu thị trường, rút ngắn lead time
Đối tượng phục vụ	Doanh nghiệp sản xuất, nhập khẩu, bán buôn	Nhà bán lẻ, siêu thị, sàn TMĐT, khách hàng cuối

(Nguồn: Tổng hợp internet)

1.1.2. Vai trò, chức năng của kho,phân loại kho hàng.

a) Vai trò của kho hàng

✓ *Đảm bảo tính liên tục trong sản xuất và phân phối hàng hoá*

Nhu cầu tiêu dùng thường biến thiên theo mùa vụ và có những dao động khó lường. Đồng thời, các nguồn cung cấp hàng hóa luôn có những diễn biến phức tạp, trong khi hoạt động sản xuất phải được duy trì liên tục để đảm bảo chất lượng ổn định và

chi phí hợp lý. Đây là lý do vì sao lượng dự trữ hàng hóa trong kho hàng đóng một vai trò quan trọng.

Kho hàng giúp doanh nghiệp có thể đối phó với những thay đổi bất thường của điều kiện kinh doanh. Nó đóng vai trò như một "bảo hiểm" cho doanh nghiệp, phòng ngừa rủi ro và điều hoà quá trình sản xuất. Khi có biến động về cung cấp hoặc yêu cầu tăng đột ngột, kho hàng cung cấp một nguồn cung cấp dự phòng để đảm bảo sự liên tục trong sản xuất và đáp ứng nhu cầu của khách hàng theo đúng thời gian. Điều này không chỉ giữ cho doanh nghiệp linh hoạt trong việc thích nghi với thị trường mà còn giảm thiểu rủi ro và đảm bảo chất lượng sản phẩm ổn định với chi phí hợp lý.

✓ *Giúp doanh nghiệp giảm chi phí sản xuất, vận chuyển và phân phối hàng hoá*
Một trong những vai trò của kho hàng mang lại cho doanh nghiệp là tiết kiệm chi phí sản xuất, vận chuyển, phân phối hàng hoá.

Kho hàng tối ưu hóa không gian lưu trữ, tận dụng diện tích kho hàng một cách hiệu quả và giảm chi phí thuê hoặc bảo trì kho. Đồng thời, việc quản lý tồn kho một cách chính xác giúp tránh lãng phí hàng hoá và giảm thiểu chi phí bảo quản.

Vị trí chiến lược của kho hàng cho phép tối ưu hóa quy trình vận chuyển, giúp giảm chi phí vận chuyển bằng cách gộp đóng gói và vận chuyển hàng hóa trong các lô lớn hơn. Kho hàng cũng đóng vai trò là trung tâm phân phối, giúp tối ưu hóa quy trình phân phối và sử dụng các phương tiện và quy trình phân phối hiệu quả hơn.

✓ *Hỗ trợ cung cấp dịch vụ khách hàng nhanh chóng*

Kho hàng đóng vai trò quan trọng trong việc đáp ứng các nhu cầu đa dạng của khách hàng. Bằng cách duyệt và phân phối hàng hóa một cách hiệu quả, kho hàng giúp đảm bảo rằng khách hàng nhận được sản phẩm hoặc dịch vụ theo thời gian và chất lượng mong muốn.

Ngoài ra tại kho hàng, doanh nghiệp cũng có thể cung cấp thêm các dịch vụ liên quan đến kho hàng. Chẳng hạn như đóng gói, kiểm tra chất lượng và chuẩn bị đơn hàng, tạo ra giá trị bổ sung cho khách hàng.

b) Chức năng của kho hàng

Các công ty kinh doanh sản xuất hay thương mại phân phối hàng ngày ngày càng phát triển, thì mức độ phức tạp trong vận hành quản lý kho càng cao. Hàng trong kho ngày càng lớn, chủng loại sản phẩm ngày càng phong phú, điều này thường dẫn tới nhu cầu mặt bằng kho bãi và nhân lực quản lý đòi hỏi ngày càng lớn. Nhiều nhà phân phối đã từng phải trả chi phí những khoản khổng lồ cho việc gom hàng và dọn dẹp trong kho, quản lý vòng nhập hàng và chuyển về nơi gom hàng. Sự không phù hợp của kho hàng ỹng trở thành vấn đề nan giải nếu bạn không thể quản lý một cách hiệu quả, chính xác hàng trong kho với kho hàng lớn hơn hoặc vị trí kho hàng ở nhiều nơi.

Chức năng chính của kho là:

Lưu trữ hàng hóa: Kho hàng là nơi lưu trữ hàng hóa trong một khoảng thời gian, thường là giữa quá trình sản xuất hoặc giao hàng.

Phân phối: là địa điểm tập trung cho việc phân phối hàng hóa đến các địa điểm cuối cùng, chẳng hạn như cửa hàng bán lẻ hoặc khách hàng cá nhân.

Quản lý tồn kho: Kho hàng cũng đảm nhận vai trò quản lý hàng tồn kho, đảm bảo không có hàng hóa bị thất thoát hoặc hỏng hóc.

Theo dõi và Bảo quản hàng hóa: Kho hàng thường được trang bị đầy đủ các điều kiện bảo quản nhất định, từ nhiệt độ, độ ẩm đến hệ thống PCCC, camera an ninh...

c) Phân loại kho hàng

- *Thứ nhất, nhóm kho phục vụ hoạt động hải quan và logistics quốc tế*

Kho CFS (Container Freight Station): nơi xử lý hàng lẻ từ nhiều chủ hàng khác nhau để đóng chung vào container, hoặc tách hàng từ container thành các lô nhỏ. Loại kho này giúp tối ưu chi phí vận tải quốc tế, đặc biệt phù hợp với doanh nghiệp có lô hàng nhỏ lẻ.

Kho ngoại quan: dùng để lưu trữ hàng hóa nhập khẩu chưa làm thủ tục hải quan hoặc vẫn đang chờ hoàn thành các nghĩa vụ thuế liên quan. Đây là công cụ hỗ trợ quan trọng trong việc quản lý dòng tiền thuế, đồng thời tạo sự linh hoạt trong điều

phối và trung chuyển hàng hóa quốc tế. Nhờ đó, khách hàng có thêm thời gian xoay vòng vốn, linh hoạt hơn trong việc xuất nhập hàng.

- *Thứ hai, nhóm kho bảo quản đặc thù theo tính chất hàng hóa*

Kho mát: Kho mát cho phép duy trì nhiệt độ ổn định trong khoảng từ 2°C đến 15°C, thích hợp bảo quản các loại hàng nhạy cảm với nhiệt độ như nông sản tươi, thực phẩm chế biến nhẹ, dược phẩm, v.v.

Kho lưu trữ hàng hóa đặc biệt: dùng cho những mặt hàng yêu cầu điều kiện bảo quản riêng biệt như hóa chất, vật tư dễ vỡ, hàng cần kiểm soát nhiệt độ/phẩm chất nghiêm ngặt, v.v.

Nhóm kho này không chỉ đảm bảo chất lượng hàng hóa mà còn đáp ứng yêu cầu pháp lý, an toàn và tiêu chuẩn quốc tế. Đồng thời, giúp khách hàng yên tâm hơn vì hàng hóa được bảo quản đúng cách, hạn chế hư hỏng hoặc rủi ro.

- *Thứ ba, nhóm kho tiêu chuẩn dành cho hàng hóa thông thường.*

Đây là loại kho phổ biến nhất, dùng để lưu trữ các loại hàng không cần điều kiện bảo quản đặc biệt. Từ hàng tiêu dùng, nguyên vật liệu cho sản xuất đến máy móc thiết bị đều có thể được lưu giữ trong kho này. Với chi phí hợp lý và dịch vụ linh hoạt, kho thông thường luôn là lựa chọn của doanh nghiệp

1.2. Tổng quan về quản trị kho hàng trong logistics

1.2.1. Khái niệm về quản trị kho hàng

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, quản trị kho hàng ngày càng mang tính chiến lược. Các nghiên cứu thực nghiệm của Deloitte (2023) chỉ ra rằng doanh nghiệp có hệ thống quản trị kho tiên tiến có thể giảm tới 20–30% chi phí vận hành, đồng thời rút ngắn thời gian xử lý đơn hàng trung bình từ 24 giờ xuống còn dưới 6 giờ. Đặc biệt, việc ứng dụng công nghệ như hệ thống quản lý kho (Warehouse Management System – WMS), RFID hay tự động hóa bằng xe nâng AGV giúp tăng độ chính xác kiểm kê đến 99% và giảm thiểu sai sót trong quá trình xuất – nhập hàng. Điều này chứng minh rằng quản trị kho hiện đại không chỉ hướng đến hiệu quả lưu trữ mà còn đóng vai trò quyết định trong nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.

Từ góc nhìn chuỗi cung ứng, quản trị kho hàng là yếu tố đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng giữa các dòng vật chất, thông tin và tài chính. Việc tổ chức quy trình nhập – lưu – xuất khoa học giúp doanh nghiệp duy trì mức tồn kho hợp lý, giảm tình trạng thiếu hàng hoặc tồn kho dư thừa. Nhiều mô hình vận hành như cross-docking, Just-in-Time hay Vendor Managed Inventory (VMI) cũng không thể đạt hiệu quả nếu không có khả năng quản trị kho bài bản. Chẳng hạn, báo cáo của McKinsey (2022) chỉ ra rằng các doanh nghiệp bán lẻ áp dụng mô hình VMI và có kho trung tâm được quản trị tốt ghi nhận mức độ sẵn có của hàng hóa tại điểm bán lên tới 98%, cao hơn đáng kể so với các doanh nghiệp quản lý kho truyền thống (khoảng 92–94%).

Từ những đặc điểm trên, có thể hiểu **quản trị kho hàng** (Warehouse Management) là quá trình lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát toàn bộ các hoạt động diễn ra trong kho. Công tác lập kế hoạch bao gồm việc quy hoạch mạng lưới kho, thiết kế bố trí mặt bằng và xác định nhu cầu trang thiết bị phù hợp. Giai đoạn triển khai thực thi tập trung vào các nghiệp vụ cốt lõi như tiếp nhận hàng (inbound), lưu trữ – bảo quản hàng hóa và xuất hàng (outbound). Cuối cùng, hoạt động kiểm soát được thực hiện nhằm giám sát mức độ tuân thủ quy trình, đánh giá hiệu quả và kịp thời điều chỉnh để đảm bảo kho vận hành an toàn, chính xác và hiệu quả.

Theo quan điểm của CSCMP(2021), quản trị kho là một cấu phần trọng yếu của logistics, giữ chức năng lưu trữ tạm thời để cân bằng cung – cầu, hỗ trợ hoạt động vận tải, và tối ưu hóa hiệu suất phân phối. Điều này cho thấy kho hàng không chỉ là “nơi chứa” đơn thuần mà còn là mắt xích tạo giá trị gia tăng thông qua phân loại, chia tách lô hàng, đóng gói, kiểm đếm hay xử lý đơn hàng.

Như vậy, quản trị kho hàng trong logistics là một lĩnh vực phức tạp, đòi hỏi sự kết hợp giữa tư duy hệ thống, năng lực tổ chức quy trình và ứng dụng công nghệ hiện đại. Khi được triển khai hiệu quả, nó không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí, tăng tốc độ lưu chuyển hàng hóa mà còn tạo nền tảng vững chắc cho năng lực cạnh tranh dài hạn của toàn bộ chuỗi cung ứng.

1.2.2. Các công việc cụ thể trong Quản trị kho hàng

Trong hệ thống logistics của doanh nghiệp, quản trị kho không chỉ được tiếp cận như hoạt động tác nghiệp đơn thuần mà được xem là một nội dung quản trị có tính hệ thống, phản ánh năng lực tổ chức, điều phối và kiểm soát dòng chảy hàng hóa trong nội bộ doanh nghiệp. Dưới góc độ lý luận, các công việc trong quản trị kho bao gồm tập hợp các quyết định và hoạt động quản lý liên quan đến nguồn lực con người, cơ sở vật chất – kỹ thuật và quy trình nghiệp vụ kho, qua đó bảo đảm kho hàng vận hành phù hợp với mục tiêu hiệu quả và tính liên tục của chuỗi logistics. Trên cơ sở đó, các công việc cụ thể trong quản trị kho thường được xem xét trên ba phương diện cơ bản: quản trị nhân sự kho, quản lý trang thiết bị kho và quản trị quy trình xuất – nhập – tồn kho.

a) Quản trị nhân sự kho

Theo quan điểm của CSCMP(2021), nguồn nhân lực là yếu tố có ảnh hưởng mang tính quyết định đến hiệu quả thực hiện các hoạt động kho, đặc biệt trong bối cảnh mức độ tự động hóa trong kho hàng chưa đồng đều giữa các doanh nghiệp. Do đó, quản trị nhân sự kho được hiểu là quá trình hoạch định, tổ chức và kiểm soát lao động nhằm bảo đảm việc thực hiện các nghiệp vụ kho diễn ra đúng quy trình, hạn chế sai sót và đáp ứng yêu cầu vận hành của hệ thống logistics.

Giáo trình *Quản trị Logistics* của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân(2022) tiếp cận quản trị nhân sự kho như một nội dung quản trị chức năng, bao gồm việc xác định nhu cầu lao động phù hợp với quy mô và tính chất kho, xây dựng cơ cấu lao động hợp lý, phân định rõ chức năng – nhiệm vụ của từng vị trí công việc, đồng thời tổ chức đào tạo và giám sát việc tuân thủ quy trình nghiệp vụ kho. Xét trên phương diện lý luận, quản trị nhân sự kho hiệu quả không chỉ góp phần nâng cao năng suất lao động mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu rủi ro vận hành, kiểm soát chất lượng dịch vụ kho và bảo đảm tính ổn định của hoạt động logistics nội bộ.

b) Quản lý trang thiết bị kho

Quản lý trang thiết bị kho là một nội dung quan trọng nhằm bảo đảm điều kiện vật chất – kỹ thuật cho hoạt động kho diễn ra liên tục và hiệu quả. Theo quan điểm của Bowersox, Closs và Cooper(2019), trang thiết bị kho là một bộ phận cấu thành quan trọng của hệ thống cơ sở vật chất logistics, có vai trò trực tiếp hỗ trợ các hoạt động xếp dỡ, lưu trữ và vận chuyển nội bộ trong kho. Trang thiết bị kho bao gồm các phương tiện xếp dỡ, hệ thống giá kệ, phương tiện vận chuyển nội bộ, công cụ đo lường, cũng như các thiết bị hỗ trợ quản lý và bảo quản hàng hóa. Về mặt lý luận, quản lý trang thiết bị kho không chỉ dừng lại ở việc đầu tư và bố trí thiết bị phù hợp, mà còn bao gồm công tác bảo dưỡng, kiểm tra định kỳ và khai thác thiết bị theo đúng công suất thiết kế. Việc tổ chức quản lý trang thiết bị hợp lý giúp nâng cao hiệu quả sử dụng tài sản, giảm chi phí vận hành và hạn chế tình trạng gián đoạn trong hoạt động xuất – nhập hàng hóa.

c) Chẩn bị quy trình xuất – nhập – tồn kho

Quản trị quy trình xuất – nhập – tồn kho là nội dung cốt lõi trong quản trị kho, phản ánh trực tiếp khả năng kiểm soát dòng chảy hàng hóa trong kho. Nội dung này bao gồm việc xây dựng và tổ chức thực hiện các quy trình nghiệp vụ liên quan đến tiếp nhận hàng hóa, lưu trữ, bảo quản, kiểm kê và xuất kho theo kế hoạch.

Theo lý luận quản trị logistics, quy trình xuất – nhập – tồn kho cần được thiết kế theo nguyên tắc rõ ràng, thống nhất và có tính kiểm soát cao nhằm bảo đảm tính chính xác của số liệu tồn kho, hạn chế thất thoát và đáp ứng kịp thời yêu cầu của các khâu liên quan. Việc quản trị tốt quy trình này góp phần nâng cao tính minh bạch trong quản lý kho, hỗ trợ ra quyết định và cải thiện hiệu quả hoạt động logistics của doanh nghiệp.

**Các bước xuất kho*



Hình 1.1. Quy trình xuất kho (Nguồn: *Sưu tầm, tổng hợp internet*)

Bước 1: Yêu cầu, đề nghị xuất kho

Khi muốn xuất kho, nhân viên phụ trách cần lập đơn đề nghị, yêu cầu xuất kho. Từng loại hàng hóa sẽ do mỗi đơn vị khác nhau phụ trách, chẳng hạn nếu xuất sản phẩm kinh doanh của doanh nghiệp thì bộ phận bán hàng có nhiệm vụ yêu cầu xuất kho.

Bước 2: Phê duyệt đề nghị trong quy trình xuất kho

Sau khi phiếu yêu cầu xuất kho được gửi thì đơn vị phụ trách phê duyệt. Đây là bước quan trọng, xác minh việc xuất kho đã được kiểm tra và chịu trách nhiệm bởi cá nhân có thẩm quyền. Ngoài ra, nếu thấy các bất hợp lý trong quá trình xuất kho thì Ban Giám đốc có thể kịp thời điều chỉnh ngay.

Bước 3: Kiểm tra hàng tồn kho trong quy trình xuất kho

Bộ phận kế toán kho sau khi nhận đơn đề nghị xuất kho sẽ thực hiện kiểm tra hàng hóa tồn kho, cụ thể là thống kê loại sản phẩm cần xuất nhằm xác định số lượng trong kho có đáp ứng được yêu cầu xuất kho hay không. Nếu thiếu hàng phải thông báo ngay cho đơn vị liên quan để có phương án giải quyết.

Bước 4: Lập phiếu xuất kho, hóa đơn và các thủ tục giấy tờ liên quan

Sau khi xác nhận đề nghị xuất kho, kế toán sẽ lập đơn xuất kho được in thành 2 liên: Một liên chuyển đến thủ kho để sắp xếp sản phẩm, liên còn lại sẽ được lưu trữ lại.

Bước 5: Xuất kho hàng hóa theo đúng quy trình

Nhân viên thủ kho sau khi nhận đơn xuất kho sẽ tiến hành xuất kho sản phẩm theo đúng yêu cầu. Cùng với đó, nhân viên nhận sản phẩm phải ký xác nhận vào đơn xuất kho và nhận một liên.

Bước 6: Cập nhật thông tin trong quy trình xuất kho

Sản phẩm sau khi xuất khỏi kho, kế toán cần cập nhật thông tin lên phần mềm quản lý để bộ phận quản lý có thể nắm được những báo cáo về số lượng hàng hóa xuất – nhập – tồn định kỳ.

**Các bước nhập kho*

Bước 1: Lên kế hoạch quy trình nhập kho hàng hóa

Các phòng ban khi muốn nhập sản phẩm, cần liên hệ ngay tới bộ phận kho để lập phiếu yêu cầu nhập kho bao gồm những thông tin về: số lượng hàng hóa, ngày giờ chi tiết để bộ phận kho có kế hoạch điều động nhân sự và phương tiện hỗ trợ.

Bước 2: Sắp xếp lại hàng hóa trong kho

Khi đã nắm được số lượng và thời gian cụ thể, quản kho sẽ phụ trách sắp xếp, thu dọn những khu vực sẽ để sản phẩm. Về vị trí để hàng hóa, công ty có thể ứng dụng những nguyên lý trong kế toán như: LIFO, FIFO,... nhằm tối ưu hóa trong việc sắp xếp hàng.

Bước 3: Kiểm tra, đối chiếu hàng hóa trong quy trình nhập kho

Khi sản phẩm về đến kho, người mua hàng hoặc nhân viên giao hàng sẽ xuất đơn đề nghị nhập kho. Thủ kho căn cứ vào hóa đơn đặt hàng hoặc phiếu yêu cầu nhập hàng để đối chiếu và kiểm tra số lượng, chất lượng. Nếu phát hiện sai sót hoặc có hư hỏng, cần tiến hành lập biên bản và báo cáo với Ban Giám Giám đốc để có phương pháp xử lý kịp thời.

Bước 4: Kế toán kiểm tra và lập phiếu nhập kho hàng hóa

Sau khi hoàn thành các bước và công tác kiểm tra sản phẩm nhập kho an toàn, những giấy tờ liên quan cũng sẽ được bộ phận kế toán kiểm tra kỹ càng một lần nữa trước khi giao dịch và lập phiếu nhập kho.

Bước 5: Hoàn thành các công việc trong quy trình nhập kho

Thủ kho sắp xếp và nhập hàng hóa vào đúng khu vực đã quy định từ trước. Sau đó tiến hành cập nhật thông tin vào hệ thống hoặc phần mềm quản lý kho của công ty.

** Quy trình lưu kho*

Quá trình lưu kho bao gồm các hoạt động như: nhập kho, bố trí hàng hóa theo sơ đồ hợp lý, kiểm soát tồn kho, bảo quản theo điều kiện đặc thù (nhiệt độ, độ ẩm...), kiểm tra định kỳ và xuất kho. Lưu kho không chỉ đơn thuần là giữ hàng trong kho mà còn đòi hỏi sự quản lý chặt chẽ để tối ưu diện tích, thời gian và chi phí.

Doanh nghiệp đã phân chia hàng hóa lưu trữ theo khu vực:

- Hàng hóa mới nhập.
- Hàng hóa lưu trữ theo thời gian (tuần, tháng, quý...).
- Hàng hóa đang chờ đề xuất kho.

Hoặc phân loại theo chủng loại, kích thước,... để thuận tiện cho việc lấy hàng và quản lý kho. Khi sắp xếp hàng hóa vào kho, thủ kho sẽ in tem & Dán tem lên Thùng/Pallet sản phẩm, sau đó ghi chép vị trí lưu trữ hàng hóa vào sơ đồ nhà kho.

1.3. Các nguyên tắc quản trị kho hàng

1.3.1. Sắp xếp kho khoa học

Trong quản trị kho hàng, sắp xếp kho khoa học được xem là nền tảng quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, giảm thiểu sai sót và đảm bảo an toàn lao động. Đối với doanh nghiệp logistics, đặc biệt là các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa, việc tổ chức không gian kho hợp lý không chỉ giúp tối ưu hóa diện tích sử dụng mà còn góp phần rút ngắn thời gian thao tác, nâng cao năng suất lao động và kiểm soát tốt hơn dòng hàng hóa ra – vào kho. Trên cơ sở đó, nhiều nguyên tắc quản trị kho đã được nghiên cứu và áp dụng rộng rãi trong thực tiễn,

trong đó nổi bật là các nguyên tắc 5S, 4D và 4K được PGS.TS Đoàn Thị Hồng Vân trình bày trong *Quản trị Logistics* (2006)– những phương pháp mang tính hệ thống, dễ triển khai và phù hợp với điều kiện nguồn lực hạn chế của doanh nghiệp logistics tại Việt Nam.

- **Nguyên tắc 5S:** Sàng lọc – Sắp xếp – Sạch sẽ – Săn sóc – Sẵn sàng, dựa trên triết lý Kaizen nhằm tăng kỷ luật và hiệu quả lao động (Imai, 1997).
- **Nguyên tắc 4D:** Dễ trông – Dễ cất – Dễ lấy – Dễ kiểm, hỗ trợ tối ưu hóa tốc độ truy xuất hàng hóa.
- **Nguyên tắc 4K:** Không nhầm – Không hỏng – Không mất – Không hại, đảm bảo an toàn và giảm thiểu sai sót trong quá trình vận hành

Những nguyên tắc này đến nay vẫn giữ nguyên giá trị và được nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam như Thế Giới Di Động, PNJ hay Saigon Coop áp dụng để nâng cao hiệu quả quản trị kho và giảm tỷ lệ thất thoát.

1.3.2. Ứng dụng công nghệ quản lý kho

Công nghệ thông tin đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao mức độ tự động hóa đối với các hoạt động nhập – xuất – tồn kho, qua đó góp phần loại bỏ các thao tác thủ công không cần thiết, tối ưu chi phí nhân lực và nâng cao độ chính xác trong quản lý kho hàng (Richards, 2018; CSCMP, 2022). Việc ứng dụng công nghệ không chỉ giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn dòng hàng hóa mà còn hỗ trợ quá trình ra quyết định dựa trên dữ liệu theo thời gian thực.

-WMS – Warehouse Management System: Giúp quản lý, theo dõi sát sao mọi khâu trong quản lý kho, từ nhập hàng, lưu trữ, phân loại đến xuất hàng. WMS còn cung cấp báo cáo tồn kho theo thời gian thực, hỗ trợ cho việc ra quyết định hợp lý.

- RFID: Sử dụng thẻ điện tử và sóng radio để định vị hàng hóa tự động từ xa. Nhờ đó, tiết kiệm thời gian kiểm kê, theo dõi hàng tồn hay di chuyển hàng trong kho, đồng thời đảm bảo sự chính xác tốt hơn so với kiểm kho thủ công.

-Mã vạch (Barcode): Gán định danh cho từng SKU hoặc lô hàng, giúp giảm nhầm lẫn trong vận hành kho. Tuy nhiên, cần sử dụng kết hợp Barcode, máy quét và phần mềm quản lý.

1.3.3. Kiểm soát theo phương pháp FIFO, LIFO, FEFO

Trong quản trị kho hàng và logistics, việc xuất – nhập hàng hóa tuân theo các nguyên tắc nhất định nhằm đảm bảo hiệu quả sử dụng nguồn lực, hạn chế thất thoát và nâng cao chất lượng dịch vụ. Ba phương pháp phổ biến được các công ty logistics áp dụng là FIFO, LIFO và FEFO, mỗi phương pháp phù hợp với những loại hàng hóa và mục đích quản lý khác nhau.

Thứ nhất, FIFO (First In – First Out) là phương pháp xuất kho theo thứ tự hàng nhập trước sẽ được xuất ra trước. Nguyên tắc này thường áp dụng cho các loại hàng hóa dễ hư hỏng, hàng có hạn sử dụng, hoặc hàng cần luân chuyển nhanh để tránh tồn kho lâu dài. FIFO giúp đảm bảo hàng hóa luôn được tiêu thụ đúng vòng đời, giảm rủi ro hư hỏng, hết hạn và duy trì chất lượng sản phẩm.

Thứ hai, LIFO (Last In – First Out) là cách quản lý theo chiều ngược lại, tức hàng nhập sau sẽ được xuất ra trước. Phương pháp này ít áp dụng trong thực tế quản lý hàng hóa có hạn sử dụng, nhưng lại phù hợp với các loại vật liệu, nguyên liệu thô hoặc hàng không chịu ảnh hưởng nhiều bởi thời gian lưu kho. LIFO có ưu điểm trong việc phản ánh chi phí hàng hóa theo giá nhập gần nhất, thường được các doanh nghiệp sử dụng như một phương pháp kế toán hàng tồn kho để phù hợp với biến động giá thị trường.

Thứ ba, FEFO (First Expired – First Out) được áp dụng chủ yếu cho các sản phẩm có hạn sử dụng cụ thể, chẳng hạn như thực phẩm, dược phẩm hoặc hóa chất. Theo nguyên tắc này, hàng hóa nào có thời hạn sử dụng ngắn hơn sẽ được ưu tiên xuất trước, bất kể thời điểm nhập kho. FEFO giúp doanh nghiệp kiểm soát chặt chẽ chất lượng hàng hóa, giảm thiểu rủi ro hư hỏng, bảo đảm an toàn cho người tiêu dùng và tuân thủ các tiêu chuẩn quản lý chất lượng.

1.4. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị kho hàng

1.4.1. Các chỉ tiêu định lượng

Để đánh giá một cách toàn diện hiệu quả hoạt động quản trị kho hàng trong doanh nghiệp logistics, việc sử dụng hệ thống các chỉ tiêu định lượng là hết sức cần thiết. Các chỉ tiêu này cho phép lượng hóa mức độ hiệu quả trong vận hành

kho, khả năng kiểm soát chi phí, độ chính xác trong quản lý hàng tồn kho cũng như năng lực đáp ứng đơn hàng của doanh nghiệp. Các chỉ tiêu hiệu suất kho hàng không chỉ phản ánh hiệu quả nội bộ mà còn là cơ sở quan trọng để liên kết hoạt động kho với các mắt xích khác trong chuỗi logistics và chuỗi cung ứng. Trên cơ sở đó, nhóm chỉ tiêu về hiệu quả vận hành, chi phí, độ chính xác và khả năng đáp ứng được sử dụng phổ biến trong nghiên cứu và thực tiễn quản trị kho nhằm đánh giá mức độ tối ưu hóa hoạt động lưu trữ và phân phối hàng hóa của doanh nghiệp (CSCMP, 2023; Chopra & Meindl, 2019).

a) Chỉ tiêu về hiệu quả vận hành

- Tỷ lệ vòng quay hàng tồn kho =
$$\frac{\text{Giá vốn hàng hóa}}{\text{Giá trị trung bình hàng tồn kho}}$$

Đây là chỉ số đo lường tần suất mà hàng tồn kho được bán ra và thay thế trong một khoảng thời gian nhất định. Chỉ số này càng cao chứng tỏ hàng hóa bán nhanh và doanh nghiệp quản lý tốt hàng tồn kho, giúp doanh nghiệp đánh giá mức độ hiệu quả trong việc duy trì lượng hàng tồn kho hợp lý. Tỷ lệ thấp có thể chỉ ra rằng hàng tồn kho không được tiêu thụ nhanh chóng, trong khi tỷ lệ quá cao có thể cho thấy thiếu hàng để phục vụ nhu cầu khách hàng.

- Thời gian lưu kho trung bình =
$$\frac{365}{\text{Tỷ lệ vòng quay hàng tồn kho}}$$

Chỉ số này đo lường số ngày trung bình mà một số sản phẩm cần để bán hết. Giúp doanh nghiệp đánh giá khả năng di chuyển hàng hóa từ kho ra ngoài thị trường. Chỉ số càng thấp thì thời gian lưu kho càng ngắn, giúp giảm thiểu chi phí lưu kho và rủi ro hư hỏng hàng hóa.

b) Chỉ tiêu về chi phí

- Chi phí lưu kho (chi phí kho bãi, bảo hiểm, hư hỏng, mất mát,...): đây là tổng chi phí phát sinh khi lưu trữ hàng hóa trong kho. Quản lý chi phí lưu kho hiệu quả giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và tối ưu hóa nguồn nhân lực. Doanh nghiệp cần theo dõi chi phí lưu kho để xác định các biện pháp tiết kiệm chi

phí, chẳng hạn như giảm diện tích kho hoặc cải thiện quy trình bảo quản hàng hoá.

- Chi phí tồn kho trên doanh thu = $\frac{\text{Chi phí tồn kho}}{\text{Tổng doanh thu}}$

Chỉ số này đo lường tỷ trọng chi phí tồn kho trong tổng doanh thu. Nó giúp doanh nghiệp hiểu được chi phí tồn kho chiếm bao nhiêu phần trăm trong tổng doanh thu. Nếu tỉ lệ này quá cao, doanh nghiệp cần tìm cách tối ưu hoá quy trình tồn kho và giảm chi phí lưu kho để không ảnh hưởng tới lợi nhuận.

c) Chỉ số về độ chính xác

- Tỷ lệ chính xác hàng tồn kho = $\left(\frac{\text{Tỷ lệ thực tế}}{\text{Số lượng ghi nhận}}\right) \times 100\%$

Tỷ lệ này cho thấy mức độ tin cậy của thông tin về hàng tồn kho trong hệ thống. Tỷ lệ cao cho thấy hệ thống kho hoạt động hiệu quả và chính xác. Nếu tỉ lệ thấp, doanh nghiệp cần cải thiện hệ thống kiểm soát kho hoặc quy trình kiểm tra kho.

- Tỷ lệ sai sót trong đơn hàng = $\left(\frac{\text{Số đơn hàng sai}}{\text{Tổng số đơn hàng}}\right) \times 100\%$

Trong đó, số đơn hàng sai bao gồm các trường hợp giao nhầm sản phẩm, sai số lượng, thiếu hàng, sai quy cách hoặc hàng hóa bị hư hỏng trong quá trình giao. Chỉ tiêu này thể hiện mức độ tuân thủ quy trình, năng lực kiểm soát và độ chính xác của hệ thống quản lý kho trong khâu soạn hàng, đóng gói và xuất kho.

Tỷ lệ sai sót trong đơn hàng càng thấp chứng tỏ hoạt động kho được tổ chức khoa học, nhân viên thực hiện đúng quy trình và hệ thống quản lý vận hành hiệu quả. Ngược lại, tỷ lệ sai sót cao phản ánh sự thiếu kiểm soát trong các khâu kiểm hàng, sắp xếp, ghi nhãn hoặc năng lực nhân viên còn hạn chế. Một số nguyên nhân phổ biến gây ra sai sót bao gồm: bố trí hàng hóa không hợp lý dẫn đến khó tìm kiếm, ghi nhãn và mã hàng không rõ ràng, nhân viên không đối chiếu kỹ khi xuất hàng hoặc áp lực công việc trong thời gian cao điểm.

Trong công tác đánh giá, doanh nghiệp có thể sử dụng chỉ tiêu này để so sánh theo thời gian nhằm theo dõi xu hướng cải thiện, hoặc so sánh giữa các khu

vực, ca làm việc để xác định điểm yếu cần khắc phục. Đồng thời, chỉ tiêu này cũng nên được kết hợp với các chỉ tiêu khác như thời gian xử lý đơn hàng, tỷ lệ hoàn trả hàng hoặc mức độ hài lòng của khách hàng để đánh giá toàn diện hiệu quả quản trị kho. Thông thường, tỷ lệ sai sót dưới 1% được xem là đạt yêu cầu, còn nếu vượt quá 2% thì cần rà soát lại quy trình xuất kho, đào tạo nhân viên và tăng cường ứng dụng công nghệ kiểm soát hàng hóa.

d) Chỉ tiêu về khả năng đáp ứng

- **Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng** phản ánh mức độ đáp ứng đầy đủ và chính xác của kho hàng đối với các đơn đặt hàng của khách hàng. Chỉ tiêu này được tính theo công thức:

$$\text{Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng} = \left(\frac{\text{Số đơn hàng hoàn thành}}{\text{Tổng số đơn hàng}} \right) \times 100\%$$

Trong đó, “đơn hàng hoàn thành” là các đơn được chuẩn bị, đóng gói và giao đủ số lượng, chủng loại, quy cách như yêu cầu. Chỉ tiêu này thể hiện năng lực thực hiện và mức độ sẵn sàng hàng hóa trong kho.

Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng cao cho thấy quy trình quản lý tồn kho hiệu quả, lượng hàng được dự trữ hợp lý, hoạt động lấy hàng – đóng gói – giao hàng được phối hợp nhịp nhàng. Ngược lại, nếu tỷ lệ hoàn thành thấp, nguyên nhân có thể đến từ việc thiếu hàng trong kho, sắp xếp chưa khoa học, quản lý tồn không chính xác hoặc quy trình xử lý đơn còn chậm. Đây là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp đánh giá khả năng đáp ứng đơn hàng, điều chỉnh kế hoạch nhập – xuất và tối ưu hiệu suất hoạt động của kho.

- **Tỷ lệ giao hàng đúng hạn** phản ánh khả năng đảm bảo tiến độ giao hàng của kho và bộ phận vận chuyển. Công thức được xác định như sau:

$$\text{Tỷ lệ giao hàng đúng hạn} = \left(\frac{\text{Số đơn hàng giao đúng hạn}}{\text{Tổng số đơn hàng}} \right) \times 100\%$$

Chỉ tiêu này cho biết mức độ tuân thủ cam kết thời gian giao hàng với khách hàng. Một đơn hàng được xem là giao đúng hạn khi hàng hóa được giao đến khách theo đúng thời gian thỏa thuận, không trễ so với kế hoạch.

Tỷ lệ giao hàng đúng hạn cao thể hiện sự phối hợp hiệu quả giữa các khâu trong chuỗi logistics – từ quản lý kho, vận chuyển, đến kế hoạch phân phối. Nó không chỉ nâng cao uy tín và mức độ hài lòng của khách hàng mà còn giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí phát sinh do chậm trễ. Ngược lại, tỷ lệ giao hàng đúng hạn thấp phản ánh các vấn đề trong khâu lập kế hoạch, bố trí nhân sự, phương tiện vận tải hoặc sự thiếu chủ động trong xử lý đơn hàng.

1.4.2. Các chỉ tiêu định tính

Xuất phát từ lý thuyết quản trị logistics hiện đại, Đoàn Thị Hồng Vân (2015) cho rằng logistics là một hệ thống các hoạt động có mối quan hệ chặt chẽ, trong đó kho bãi, vận tải, thông tin và công tác lập kế hoạch cần được tổ chức và điều hành một cách đồng bộ nhằm đảm bảo dòng hàng hóa vận hành thông suốt và tiết kiệm chi phí. Theo cách tiếp cận này, hiệu quả logistics không chỉ được đánh giá thông qua kết quả của từng hoạt động đơn lẻ mà còn thông qua mức độ phối hợp giữa các bộ phận trong toàn bộ hệ thống. Trên cơ sở đó, nghiên cứu xây dựng các tiêu chí đánh giá mức độ phối hợp giữa hoạt động kho và các bộ phận liên quan trong doanh nghiệp logistics.

a) Mức độ liên kết và minh bạch thông tin trong chuỗi logistics

Mức độ liên kết thông tin được xem là nền tảng cốt lõi trong đánh giá hiệu quả phối hợp bởi thông tin là yếu tố chi phối gần như toàn bộ các hoạt động logistics, từ hoạch định nhu cầu, điều độ vận tải đến xử lý đơn hàng và kiểm soát tồn kho. Với xu hướng chuyển dịch từ quản trị truyền thống sang chuỗi cung ứng dựa trên dữ liệu, khả năng chia sẻ thông tin chính xác và kịp thời giữa kho và các bộ phận liên quan trở thành điểm tựa để giảm thiểu sai lệch và nâng cao năng lực phản ứng thị trường.

Trong thực tiễn, mức độ minh bạch thông tin thể hiện qua việc hệ thống kho (WMS) có được tích hợp với ERP, TMS hay hệ thống đặt hàng của doanh nghiệp hay không; mức độ đồng nhất giữa số liệu tồn kho thực tế và số liệu ghi nhận; và tốc độ phản hồi của kho đối với các yêu cầu cập nhật từ các bộ phận khác. Khi dòng dữ liệu được luân chuyển liền mạch, bộ phận mua hàng có thể xây dựng kế

hoạch nhập phù hợp hơn, bộ phận vận tải có thể tối ưu điều độ phương tiện, còn bộ phận kinh doanh có thể hạn chế rủi ro cam kết sai với khách hàng. Như vậy, liên kết thông tin không chỉ đo lường hiệu quả vận hành mà còn phản ánh năng lực quản trị tổng thể của doanh nghiệp logistics trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao.

b) Mức độ đồng bộ hóa giữa hoạt động kho và vận tải

Đồng bộ hóa giữa kho và vận tải là chỉ tiêu phản ánh trực tiếp năng lực điều phối dòng chảy vật chất trong doanh nghiệp. Vì hoạt động nhập – xuất kho luôn gắn liền với sự di chuyển của phương tiện, việc điều chỉnh hài hòa giữa hai bộ phận cho phép doanh nghiệp giảm tối đa thời gian chờ đợi, hạn chế ùn tắc tại cổng kho và tối ưu hóa công suất của cả kho bãi lẫn đội xe.

Chỉ tiêu này thể hiện qua mức độ chính xác của lịch xe ra vào kho, khả năng bố trí nhân sự và thiết bị nâng hạ đúng thời điểm, tốc độ chuẩn bị hàng trước khi phương tiện đến, và mức độ phù hợp giữa công suất nhà kho và lưu lượng vận chuyển thực tế. Khi sự đồng bộ được đảm bảo, doanh nghiệp có thể cắt giảm chi phí lưu bãi, chi phí lưu container, đồng thời duy trì sự ổn định trong kế hoạch giao hàng. Ngược lại, bất kỳ điểm nghẽn nào trong phối hợp đều có thể kéo theo hệ lụy dây chuyền, ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và uy tín của doanh nghiệp trước khách hàng.

Đặc biệt, trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, nhiều doanh nghiệp coi khả năng đồng bộ hóa vận hành là lợi thế chiến lược, vì nó tạo ra tốc độ xử lý nhanh hơn và mức độ linh hoạt cao hơn so với đối thủ. Do đó, mức độ đồng bộ hóa giữa kho và vận tải là thước đo quan trọng của hiệu quả hoạt động logistics mang tính hệ thống.

c) Mức độ tương thích giữa kế hoạch nhập – xuất và năng lực kho bãi

Mức độ tương thích giữa kế hoạch và năng lực kho bãi phản ánh khả năng phối hợp giữa kho và các bộ phận hoạch định như mua hàng, dự báo nhu cầu hoặc kinh doanh. Đây là chỉ tiêu quan trọng bởi một kế hoạch nhập hàng thiếu phù hợp

dễ dẫn đến tình trạng quá tải không gian lưu trữ, thiếu hụt nhân lực xử lý hoặc tồn kho kéo dài vượt mức an toàn.

Trong các doanh nghiệp logistics, sự tương thích này phải được đảm bảo trên hai phương diện: phù hợp về lượng, tức là đảm bảo khối lượng hàng vào – ra nằm trong ngưỡng khả năng xử lý của kho, và phù hợp về thời điểm, tức là dòng hàng được phân bổ hợp lý theo ngày, tuần hoặc theo từng ca làm việc. Chỉ khi thông tin giữa kho và bộ phận kế hoạch được cập nhật chính xác, doanh nghiệp mới có thể đưa ra quyết định đặt hàng, phân bổ tồn kho hoặc điều chỉnh sản lượng theo cách tối ưu nhất.

Sự tương thích giữa kế hoạch và năng lực kho không chỉ giúp tối ưu hóa chi phí lưu kho mà còn cải thiện tính linh hoạt của chuỗi cung ứng. Một doanh nghiệp duy trì được sự tương thích này sẽ dễ dàng thích ứng với biến động nhu cầu thị trường, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh cả về tốc độ và chất lượng phục vụ.

d) Năng lực phối hợp trong xử lý sự cố và các tình huống phát sinh

Trong thực tế vận hành, sự cố và tình huống phát sinh là yếu tố khó tránh khỏi của hoạt động logistics. Do đó, việc đánh giá năng lực phối hợp liên bộ phận để xử lý sự cố là cần thiết nhằm phản ánh khả năng thích ứng của toàn bộ hệ thống. Chỉ tiêu này cho thấy mức độ chủ động, tốc độ phối hợp và hiệu quả giải quyết vấn đề giữa kho và các bộ phận vận tải, giao nhận, kinh doanh hoặc dịch vụ khách hàng.

Những sự cố thường gặp bao gồm thiếu kiện, sai nhãn, hỏng hóc bao bì, chậm phương tiện, yêu cầu đột xuất từ khách hàng hoặc thay đổi lịch đặt hàng. Một doanh nghiệp có năng lực phối hợp tốt thường sở hữu quy trình liên thông rõ ràng, có đội ngũ phản ứng nhanh và có hệ thống thông tin hỗ trợ ra quyết định ngay khi tình huống phát sinh. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể giảm thiểu tổn thất, rút ngắn thời gian gián đoạn và duy trì mức độ hài lòng của khách hàng.

Chỉ tiêu này không chỉ phản ánh khả năng phối hợp mà còn thể hiện sự trưởng thành trong quản trị rủi ro của doanh nghiệp logistics. Trong bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu thường xuyên chịu tác động từ biến động thị trường, thời tiết,

chính sách hoặc vấn đề hạ tầng, năng lực xử lý sự cố trở thành yếu tố then chốt quyết định tính bền vững của hệ thống.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KHO HÀNG TẠI CÔNG TY TNHH TMVT THÀNH TÔ.

2.1. Giới thiệu khái quát về Công ty TNHH TMVT Thành Tô

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

CÔNG TY TNHH TMVT THÀNH TÔ được thành lập vào năm 2017 và là nơi quy tụ bởi các chuyên gia nhiều năm kinh nghiệm trong dịch vụ logistics tích hợp và chuỗi cung ứng toàn cầu, đều được trải nghiệm qua các công ty logistics đa quốc gia có thương hiệu mạnh trên thị trường quốc tế cũng như ở Việt Nam.



Hình 2.1: Logo Công ty

Thông tin liên hệ:

- Tên công ty: Công ty TNHH TMVT Thành Tô
- Địa chỉ: Số 3/2/139 Phạm Hữu Điều , Phường Niệm Nghĩa, Quận Lê Chân, Thành phố Hải Phòng, Việt Nam
- Điện thoại: 0901591363
- Email: info@thanhtogroup.com
- Website: thanhtogroup.com

Công ty TNHH Thương Mại Vận Tải Thành Tô được thành lập trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam đang trên đà hội nhập sâu rộng với khu vực và thế giới. Với tầm nhìn chiến lược và khát vọng phát triển bền vững, Công ty ra đời nhằm

cung cấp các giải pháp thương mại và vận tải hiệu quả, chuyên nghiệp, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng trong và ngoài nước.

Những ngày đầu thành lập, Công ty chỉ với quy mô nhỏ, đội ngũ nhân sự còn hạn chế, cơ sở vật chất còn nhiều thiếu thốn. Tuy nhiên, bằng tinh thần nỗ lực, sáng tạo và không ngừng học hỏi, tập thể Thành Tô đã từng bước vượt qua những khó khăn ban đầu. Ngay trong năm đầu hoạt động, công ty đã xây dựng được mạng lưới khách hàng đầu tiên và từng bước khẳng định được uy tín trong lĩnh vực vận chuyển và thương mại.

Nhận thấy tiềm năng phát triển lớn của thị trường và nhu cầu dịch vụ ngày càng đa dạng, công ty bắt đầu tái cấu trúc, xây dựng hệ thống quản lý chuyên nghiệp hơn, đồng thời mở rộng đội ngũ nhân sự và đầu tư vào các phương tiện vận tải hiện đại. Giai đoạn này cũng đánh dấu sự ra đời của các quy trình vận hành tiêu chuẩn và mở rộng mạng lưới đối tác trong các lĩnh vực liên quan.

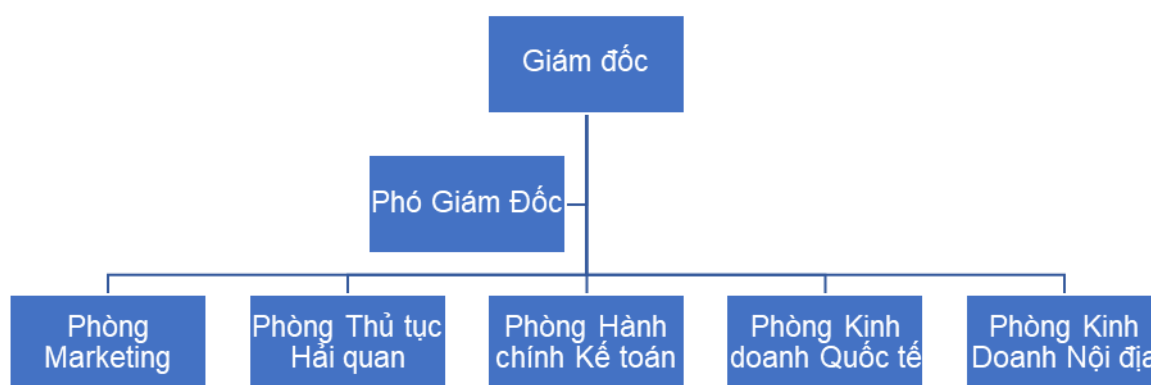
Trong giai đoạn mở rộng quy mô (2021–2023) Công ty TNHH TMVT Thành Tô có bước tiến rõ rệt về quy mô và hiệu quả hoạt động. Công ty chính thức mở rộng thị trường sang nhiều tỉnh thành trên cả nước, đầu tư hệ thống kho bãi, đội xe vận tải và triển khai ứng dụng công nghệ vào quản lý – điều phối. Song song đó, công ty cũng chú trọng đến việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng cao và đào tạo nội bộ bài bản, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và chất lượng dịch vụ.

Tính đến nay, sau hơn 7 năm hình thành và phát triển, Công ty TNHH TMVT Thành Tô đã trở thành đối tác tin cậy của nhiều doanh nghiệp trong nước, với mạng lưới hoạt động rộng khắp và đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp, nhiệt huyết.

Trong chặng đường sắp tới, công ty đặt mục tiêu không ngừng mở rộng lĩnh vực hoạt động, đầu tư vào chuyển đổi số, cải tiến dịch vụ và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Bên cạnh đó, Thành Tô cam kết phát triển bền vững, đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của cộng đồng và nền kinh tế đất nước.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Để đảm bảo hoạt động hiệu quả, chuyên nghiệp và đáp ứng tốt các yêu cầu trong lĩnh vực vận tải và logistics, Công ty TNHH TMVT Thành Tô đã xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn, rõ ràng và hợp lý. Mỗi phòng ban, bộ phận trong công ty đều được phân công chức năng, nhiệm vụ cụ thể và có sự phối hợp chặt chẽ nhằm tạo nên một quy trình vận hành đồng bộ và hiệu quả. Việc tổ chức bộ máy không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc, mà còn góp phần xây dựng một nền tảng vững chắc cho sự phát triển ổn định và bền vững của doanh nghiệp. Dưới đây là sơ đồ tổ chức thể hiện cấu trúc quản lý và vận hành hiện tại của công ty:



Hình 2.2. Sơ đồ tổ chức (Nguồn: Website công ty)

Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH TMVT Thành Tô được thiết kế theo hướng tinh gọn, trong đó **Ban Giám đốc** giữ vai trò định hướng chiến lược và giám sát tổng thể các hoạt động logistics. Việc tập trung quyền điều hành vào Giám đốc và Phó Giám đốc giúp rút ngắn quy trình ra quyết định, đặc biệt quan trọng trong bối cảnh logistics đòi hỏi tính kịp thời và khả năng xử lý tình huống linh hoạt. Sự chỉ đạo thống nhất từ ban lãnh đạo góp phần đảm bảo các bộ phận vận hành đồng bộ, giảm thiểu chồng chéo nhiệm vụ và tăng tính liên kết trong toàn hệ thống.

Phòng Marketing đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả logistics thông qua công tác nghiên cứu thị trường và xác định nhu cầu dịch vụ của khách hàng. Nhờ nắm bắt xu hướng và phản hồi của thị trường, doanh nghiệp có thể điều chỉnh quy trình vận hành, tối ưu năng lực phục vụ và xây dựng kế hoạch dịch vụ phù hợp với từng nhóm khách hàng. Đây là cơ sở để doanh nghiệp cải thiện chất lượng dịch vụ logistics và gia tăng khả năng cạnh tranh.

Phòng Thủ tục Hải quan có tác động trực tiếp đến hiệu quả chuỗi logistics quốc tế của doanh nghiệp. Việc thực hiện chính xác và kịp thời các nghiệp vụ khai báo, thông quan giúp giảm thời gian chờ đợi, hạn chế chi phí phát sinh và đảm bảo tiến độ vận chuyển hàng hóa. Bộ phận này giữ vai trò cầu nối giữa công ty với cơ quan quản lý nhà nước, đồng thời đảm bảo hoạt động vận tải quốc tế tuân thủ pháp luật, giảm thiểu rủi ro trong quá trình lưu chuyển hàng hóa xuyên biên giới.

Phòng Hành chính – Kế toán góp phần duy trì sự ổn định trong vận hành logistics thông qua việc quản lý nguồn lực nội bộ và kiểm soát tài chính. Công tác hành chính – nhân sự giúp đảm bảo lực lượng lao động được bố trí hợp lý, trong khi hoạt động kế toán cung cấp các thông tin tài chính cần thiết để doanh nghiệp lập kế hoạch chi phí, kiểm soát dòng tiền và đánh giá hiệu quả hoạt động logistics. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể triển khai dịch vụ với chi phí hợp lý và hạn chế các rủi ro tài chính.

Trong cơ cấu tổ chức, **Phòng Kinh doanh Quốc tế** giữ vai trò trọng yếu đối với hoạt động vận tải xuyên biên giới. Bộ phận này chịu trách nhiệm tiếp nhận nhu cầu, tư vấn giải pháp vận chuyển và phối hợp với các phòng ban khác nhằm xây dựng lộ trình vận tải tối ưu. Khả năng kết nối khách hàng quốc tế và xử lý đơn hàng hiệu quả của phòng này ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng của khách hàng, cũng như uy tín của doanh nghiệp trong hoạt động logistics quốc tế.

Song song với đó, **Phòng Kinh doanh Nội địa** đảm nhiệm khai thác và phát triển thị trường vận tải trong nước – một nguồn doanh thu ổn định và ít biến động hơn. Bộ phận này phối hợp chặt chẽ với đội vận tải và các bộ phận hỗ trợ nhằm

đảm bảo hàng hóa được giao nhận đúng tiến độ. Khả năng điều phối linh hoạt và nắm bắt nhu cầu thị trường nội địa giúp doanh nghiệp duy trì mức độ hoạt động ổn định, qua đó nâng cao hiệu quả tổng thể của dịch vụ logistics.

Nhìn chung, cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH TMVT Thành Tô được thiết kế theo hướng tinh gọn, phù hợp với đặc điểm của một doanh nghiệp có quy mô nhỏ trong lĩnh vực vận tải và logistics. Sự phân chia chức năng rõ ràng giữa các phòng ban giúp hạn chế tình trạng chồng chéo nghiệp vụ, đồng thời tạo điều kiện để mỗi bộ phận phát huy vai trò chuyên môn trong chuỗi cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp. Mô hình quản lý tập trung thông qua Ban Giám đốc cho phép công ty phản ứng nhanh với biến động thị trường, phù hợp với đặc thù của ngành logistics vốn yêu cầu tính linh hoạt và khả năng đưa ra quyết định kịp thời. Bên cạnh đó, sự tách biệt giữa bộ phận kinh doanh quốc tế và nội địa phản ánh chiến lược phát triển dựa trên chuyên môn hóa, giúp Thành Tô phục vụ hiệu quả hơn từng nhóm khách hàng với đặc thù dịch vụ khác nhau. Tuy nhiên, mô hình tinh gọn cũng có thể dẫn đến áp lực kiêm nhiệm cao, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ và năng lực quản trị tốt để tránh quá tải nhân sự. Tổng thể cho thấy cơ cấu tổ chức hiện tại tương đối phù hợp với mục tiêu phát triển dịch vụ logistics của Thành Tô, tạo nền tảng quan trọng cho việc nâng cao hiệu quả vận hành và tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

2.1.3. Lĩnh vực hoạt động

Công ty TNHH TMVT Thành Tô là doanh nghiệp logistics quy mô nhỏ, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực cung ứng dịch vụ vận tải, kho bãi và hỗ trợ thủ tục xuất nhập khẩu. Danh mục dịch vụ của công ty được hình thành trên cơ sở đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng nhỏ và vừa, với phạm vi hoạt động gọn và phù hợp với năng lực tổ chức của doanh nghiệp. Các hoạt động kinh doanh chính có thể phân thành những nhóm sau:

Trước hết, công ty thực hiện **dịch vụ vận chuyển quốc tế** thông qua hai phương thức vận tải chủ yếu là đường biển và đường hàng không. Với vai trò đơn vị trung gian, Thành Tô phối hợp với hãng tàu và hãng hàng không để đặt chỗ,

theo dõi hành trình và xử lý các yêu cầu phát sinh liên quan đến lô hàng. Hoạt động này cho phép doanh nghiệp tham gia vào chuỗi vận chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu, dù ở mức độ hạn chế hơn so với các công ty logistics quy mô lớn.

Bên cạnh đó, Thành Tô triển khai **vận chuyển nội địa** bằng xe container, xe tải và phương tiện thủy nội địa. Hoạt động vận tải nội địa đóng vai trò hỗ trợ kết nối giữa các cảng biển, kho bãi và địa điểm sản xuất – tiêu thụ hàng hóa. Với quy mô đội xe không lớn, công ty tập trung cung cấp dịch vụ ở các tuyến ngắn và trung bình, phù hợp với đặc điểm thị trường mục tiêu.

Công ty cũng tham gia cung cấp **dịch vụ kho bãi**, chủ yếu tập trung vào hoạt động lưu giữ và bảo quản hàng hóa trong thời gian ngắn hoặc theo yêu cầu điều phối của khách hàng. Hệ thống kho vận hành theo tiêu chuẩn cơ bản, đáp ứng được yêu cầu an toàn và kiểm soát hàng hóa ở mức độ phù hợp với quy mô doanh nghiệp. Đây là một trong những dịch vụ hỗ trợ quan trọng cho quá trình vận chuyển và giao nhận.

Ngoài ra, Thành Tô cung cấp **dịch vụ hải quan**, bao gồm khai báo, làm thủ tục và hỗ trợ thông quan hàng hóa xuất nhập khẩu. Hoạt động này được thực hiện bởi đội ngũ nhân sự có kinh nghiệm, giúp doanh nghiệp khách hàng giảm thiểu thời gian xử lý hồ sơ và hạn chế sai sót trong quá trình làm việc với cơ quan quản lý nhà nước. Trong trường hợp hàng hóa thuộc diện phải kiểm tra chuyên ngành, công ty hỗ trợ khách hàng hoàn thiện hồ sơ và phối hợp với cơ quan chức năng để thực hiện các yêu cầu liên quan.

Doanh nghiệp đồng thời thực hiện **dịch vụ ủy thác xuất – nhập khẩu**, trong đó công ty thay mặt khách hàng tiến hành các thủ tục liên quan đến giao dịch XNK. Đây là dịch vụ phù hợp với các doanh nghiệp nhỏ, chưa có bộ phận XNK chuyên trách hoặc thiếu kinh nghiệm về thủ tục thương mại quốc tế.

Các dịch vụ nói trên được kết hợp tạo thành **chuỗi dịch vụ hậu cần xuất nhập khẩu**, cho phép công ty hỗ trợ khách hàng trong nhiều công đoạn của quá trình luân chuyển hàng hóa. Mặc dù phạm vi cung ứng còn hạn chế, mô hình dịch

vụ này vẫn góp phần nâng cao hiệu quả vận hành và giảm chi phí logistics cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa – nhóm khách hàng chủ lực của Thành Tô.

2.2. Thực trạng kho hàng của công ty TNHH TMVT Thành Tô

2.2.1. Vai trò của kho hàng trong chuỗi cung ứng nội bộ công ty.

Trong chuỗi cung ứng nội bộ của Công ty TNHH TMVT Thành Tô, kho hàng giữ vai trò trung tâm trong việc tổ chức và điều phối các hoạt động logistics. Với đặc điểm là doanh nghiệp logistics quy mô nhỏ, hoạt động kho của công ty không chỉ thực hiện chức năng lưu trữ hàng hóa mà còn tham gia trực tiếp vào quá trình điều hòa dòng chảy hàng hóa, kiểm soát hoạt động logistics và phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp.

✓ Thứ nhất là vai trò điều hòa dòng chảy hàng hóa

Kho hàng của Công ty TNHH TMVT Thành Tô đóng vai trò điều hòa dòng chảy hàng hóa trong chuỗi cung ứng nội bộ, góp phần cân đối sự chênh lệch về thời gian giữa các khâu giao nhận, vận tải và phân phối. Thông qua việc tiếp nhận và lưu trữ hàng hóa từ khách hàng hoặc đối tác, kho hàng tạo ra một điểm trung gian giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc sắp xếp kế hoạch giao nhận, đặc biệt trong những thời điểm lưu lượng hàng hóa biến động.

Trong điều kiện năng lực vận tải và nguồn lực tài chính còn hạn chế, vai trò điều hòa của kho hàng giúp Thành Tô giảm áp lực cho khâu vận tải, hạn chế tình trạng ùn ứ hoặc gián đoạn trong quá trình cung ứng dịch vụ logistics. Qua đó, kho hàng góp phần bảo đảm tính liên tục của dòng chảy hàng hóa và nâng cao khả năng đáp ứng của chuỗi cung ứng nội bộ.

✓ Thứ hai là vai trò kiểm soát hoạt động logistics nội bộ

Kho hàng là công cụ quan trọng hỗ trợ Công ty TNHH TMVT Thành Tô trong việc kiểm soát hoạt động logistics nội bộ. Thông qua công tác quản lý xuất – nhập – tồn kho, doanh nghiệp có cơ sở theo dõi tình trạng hàng hóa, kiểm soát số lượng và thời gian lưu kho, đồng thời hạn chế các rủi ro liên quan đến thất thoát hoặc sai lệch thông tin.

Đối với Thành Tô, việc kiểm soát tương đối chặt chẽ hoạt động kho giúp ban lãnh đạo và các bộ phận liên quan chủ động hơn trong công tác lập kế hoạch giao nhận, quản lý chi phí và đánh giá hiệu quả hoạt động logistics. Vai trò kiểm soát của kho hàng vì vậy không chỉ dừng lại ở phạm vi tác nghiệp mà còn hỗ trợ công tác quản trị và ra quyết định trong nội bộ doanh nghiệp.

✓ *Thứ ba là vai trò phối hợp giữa các bộ phận trong chuỗi cung ứng nội bộ*

Kho hàng của Công ty TNHH TMVT Thành Tô giữ vai trò là điểm kết nối giữa các bộ phận chức năng trong chuỗi cung ứng nội bộ, bao gồm bộ phận giao nhận, vận tải và kế toán. Trong quá trình cung cấp dịch vụ logistics, kho hàng là nơi tập trung thông tin về tình trạng hàng hóa, từ đó hỗ trợ các bộ phận liên quan trong việc điều phối phương tiện vận tải, sắp xếp nhân lực và hoàn thiện chứng từ. Sự phối hợp thông qua hoạt động kho góp phần bảo đảm tính đồng bộ giữa các khâu trong chuỗi cung ứng nội bộ, hạn chế tình trạng thông tin không nhất quán và gián đoạn trong quá trình thực hiện dịch vụ. Đối với một doanh nghiệp logistics quy mô nhỏ như Thành Tô, vai trò phối hợp này của kho hàng có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và duy trì hoạt động ổn định của doanh nghiệp.

2.2.2. Vị trí, diện tích , phân loại kho của Thành Tô logistics

Năng lực kho bãi là một trong những yếu tố cốt lõi quyết định khả năng đáp ứng nhu cầu logistics của doanh nghiệp, đặc biệt đối với các công ty nhỏ đang cạnh tranh trong thị trường dịch vụ giao nhận tại Hải Phòng. Với vị trí địa lý thuận lợi, diện tích kho hợp lý và cơ sở vật chất được đầu tư theo hướng hiệu quả, kho bãi của Công ty TNHH TMVT Thành Tô đã và đang đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ các hoạt động vận tải, phân phối và quản lý chuỗi cung ứng cho nhóm khách hàng doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs).

Thứ nhất, xét về vị trí, kho Thành Tô tọa lạc tại phường Vĩnh Niệm, quận Lê Chân – một trong những khu vực tập trung nhiều dịch vụ logistics nhất của thành phố Hải Phòng. Kho chỉ cách Cảng Hải Phòng khoảng 7–9 km, thuận tiện cho việc vận chuyển container đến và đi từ các bãi trung chuyển lớn như Tân Vũ

– Lạch Huyện. Vị trí này rút ngắn trung bình từ 15–20% thời gian vận chuyển so với các kho nằm xa trung tâm cảng, giúp tiết kiệm chi phí nhiên liệu và giảm tỷ lệ trễ hẹn khi giao hàng.

Thứ hai, về diện tích và khả năng lưu trữ, Thành Tô hiện trực tiếp quản lý một kho diện tích khoảng 1.000 m². Với diện tích này, doanh nghiệp có khả năng chứa khoảng 450–500 pallet tiêu chuẩn hoặc tương đương 300–350 tấn hàng hóa tùy chủng loại. Đây là quy mô phù hợp với mô hình doanh nghiệp logistics nhỏ, cho phép công ty phục vụ đồng thời từ 30–40 khách hàng SME mỗi tháng. Bên cạnh kho chủ lực, Thành Tô còn hợp tác với một số đơn vị kho bãi tại Hải Phòng để mở rộng thêm 3.000–5.000 m² diện tích thuê ngoài khi nhu cầu tăng cao, điển hình vào giai đoạn cao điểm nhập hàng cuối năm hoặc khi phát sinh các lô hàng dự án. Nhờ mô hình “kho chủ lực – kho đối tác”, công ty vừa giảm áp lực chi phí đầu tư ban đầu, vừa đảm bảo có đủ năng lực lưu trữ khi thị trường biến động.

Thứ ba, về phân loại kho, kho Thành Tô hiện phù hợp để phục vụ các loại hàng hóa phổ thông như hàng tiêu dùng, linh kiện cơ khí nhẹ, phụ tùng, hàng đóng thùng carton hoặc kiện gỗ. Trong khảo sát mô phỏng ước tính với 20 khách hàng SMEs thường xuyên, có tới 85% đánh giá thời gian xử lý nhập – xuất nhanh, 90% đánh giá chi phí lưu kho phù hợp so với các doanh nghiệp nhỏ cùng khu vực. Dù chưa đáp ứng được các yêu cầu cao cấp như kho lạnh, kho ngoại quan hay kho công nghệ cao, kho Thành Tô vẫn giữ được lợi thế cạnh tranh ở thị trường logistics phân khúc nhỏ nhờ dịch vụ linh hoạt, chi phí hợp lý và vị trí thuận tiện.

2.2.3. Cơ cấu nhân sự và phân công công việc

Trong bối cảnh ngành logistics Việt Nam chủ yếu gồm các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa, cơ cấu nhân sự tại bộ phận kho thường dao động từ 6–12 người cho kho có diện tích 1.000–2.000 m². So với mặt bằng chung này, Công ty TNHH TMVT Thành Tô hiện duy trì 8 nhân sự trực tiếp tham gia quản lý và vận hành kho

Xét tổng thể, số lượng nhân sự của Thành Tô nằm **trong mức trung bình khá** của các doanh nghiệp cùng quy mô. Đặc biệt, tỷ lệ lao động gián tiếp (chứng từ, nhập liệu) và lao động trực tiếp (bốc xếp, vận hành) được phân bổ tương đối cân bằng, phù hợp với đặc thù lưu chuyển hàng liên tục, khối lượng đơn hàng không quá lớn nhưng yêu cầu kiểm soát chặt chẽ.

Bảng 2.1. Mô tả công việc theo từng vị trí trong bộ phận kho của Công ty TNHH TMVT Thành Tô

Vị trí	Số lượng	Nhiệm vụ chính	Chỉ tiêu đánh giá
Quản lý kho (Warehouse Supervisor)	1	- Giám sát toàn bộ hoạt động nhập – xuất – lưu kho. - Lập kế hoạch bố trí mặt bằng, điều phối nhân sự theo ca. - Kiểm soát số liệu tồn kho và báo cáo tuần/tháng. - Phối hợp với bộ phận vận tải, kinh doanh và kế toán.	- Sai lệch tồn kho $\leq 1.5\%$. - Tỷ lệ đơn hàng xử lý đúng hạn $\geq 95\%$. - Không phát sinh lỗi nghiêm trọng về an toàn.
Nhân viên thủ kho (Storekeeper)	2	- Thực hiện nhập – xuất hàng, kiểm đếm và dán nhãn. - Cập nhật số liệu vào hệ thống WMS đơn giản. - Sắp xếp hàng hóa theo sơ đồ kho và theo FIFO/FEFO (nếu có).	- Sai lệch kiểm đếm $\leq 1\%$. - Cập nhật dữ liệu đúng thời gian $\geq 98\%$. - Tỷ lệ hàng hỏng do thao tác $\leq 0,5\%$.

		- Kiểm tra tình trạng hàng hóa định kỳ.	
Nhân viên bốc xếp & vận hành xe nâng	4	- Bốc xếp hàng hóa và vận hành xe nâng 2,5 tấn. - Đưa hàng vào đúng vị trí kệ theo sơ đồ. - Tối ưu không gian lưu trữ và kiểm tra thiết bị hỗ trợ. - Đảm bảo an toàn trong quá trình bốc dỡ.	- Thời gian xử lý mỗi đơn xuất: 20–30 phút. - Không xảy ra va chạm gây hư hại hàng/kệ. - Tỷ lệ tối ưu sức chứa kho $\geq 85\%$.
Nhân viên hành chính – chứng từ kho	1	- Lập phiếu nhập – xuất theo lệnh giao hàng. - Đối chiếu chứng từ với thủ kho và bộ phận kế toán. - Lưu trữ hồ sơ giao nhận và gửi báo cáo tồn kho cho khách hàng. - Xác nhận thông tin giao – nhận với bộ phận vận tải.	- Chứng từ chính xác $\geq 99\%$. - Thời gian hoàn thiện hồ sơ ≤ 10 phút/đơn. - Hồ sơ lưu trữ đầy đủ, không thất lạc.

(Nguồn: Tổng hợp từ thực trạng quản trị kho hàng của Thành Tô logistics)

2.2.4. Cơ sở vật chất kho Kho Thành Tô logistics

Về năng lực kỹ thuật và cơ sở vật chất kho được đầu tư theo hướng tối ưu cho vận hành cơ bản nhưng đảm bảo an toàn và hiệu quả. Kho được trang bị hai xe nâng 2,5 tấn, hệ thống kệ selective 4 tầng với khoảng 400 vị trí đặt pallet, sàn bê tông chịu tải phù hợp cho hoạt động bốc dỡ liên tục, cùng hệ thống camera giám sát và PCCC đạt tiêu chuẩn cơ sở. Điều này cho phép kho xử lý trung bình

800–1.000 CBM hàng hóa/tháng, đảm bảo sự luân chuyển nhanh và hạn chế tình trạng tồn đọng. Ngoài thiết bị vật lý, Thành Tô cũng áp dụng phần mềm quản lý kho WMS dạng mini nhằm hỗ trợ kiểm soát tồn kho, mã hàng và lịch sử nhập – xuất, giúp giảm tỷ lệ sai lệch xuống dưới 1,5% theo báo cáo nội bộ mô phỏng. Việc ứng dụng công nghệ – dù ở mức cơ bản – đã góp phần nâng cao tính minh bạch và chuẩn hóa quy trình trong toàn bộ chuỗi vận hành kho.

Tổng thể, năng lực kho bãi của Công ty TNHH TMVT Thành Tô – dù ở quy mô nhỏ – vẫn thể hiện rõ vai trò là nền tảng vận hành thiết yếu, đóng góp vào việc nâng cao hiệu quả cung ứng và sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong bối cảnh nhu cầu logistics tại Hải Phòng tăng trưởng mạnh, việc duy trì mô hình kho vừa – linh hoạt, cùng định hướng nâng cấp trang thiết bị và mở rộng hợp tác với các đơn vị kho bãi khác, sẽ giúp Thành Tô củng cố vị thế và phát triển bền vững trong giai đoạn tới.

2.2.5. Quy trình xuất- nhập- tồn kho của công ty TNHH TMVT Thành Tô

a) Thực trạng quy trình xuất kho

Trong giai đoạn khảo sát (năm 2024), kho Thành Tô có khoảng 70% là đơn hàng giao cho khách quen, còn lại là các đơn phát sinh không thường xuyên.

Ở bước yêu cầu và phê duyệt xuất kho, thời gian xử lý trung bình dao động từ 0,5–1 ngày làm việc. Do chưa áp dụng quy trình phê duyệt điện tử, các đề nghị xuất kho chủ yếu được xác nhận thủ công, dẫn đến khoảng một lượng đơn hàng bị chậm phê duyệt trong các thời điểm cao điểm giao hàng.

Tại bước kiểm tra tồn kho, sai lệch giữa số liệu sổ sách và tồn kho thực tế được ghi nhận ở mức khoảng 2–3% tổng số mặt hàng, chủ yếu phát sinh từ việc cập nhật dữ liệu chưa kịp thời sau khi xuất kho.

Trong khâu lập phiếu xuất kho và thực hiện xuất hàng, tỷ lệ sai sót (nhầm số lượng hoặc chủng loại) ước khoảng 1,2–1,5% số đơn hàng, mức này được xem là chấp nhận được đối với doanh nghiệp logistics nhỏ nhưng vẫn tiềm ẩn rủi ro khi khối lượng đơn tăng. Sau khi hoàn tất xuất kho, thông tin được cập nhật vào hệ

thống trong vòng cuối ngày làm việc, tuy nhiên chưa đạt mức cập nhật thời gian thực (real-time).

Có thể nhận thấy, Công ty TNHH TMVT Thành Tô đã xây dựng được một chuỗi các bước cơ bản tương đối đầy đủ, đảm bảo hàng hóa được xuất đúng yêu cầu của khách hàng và có sự kiểm soát nhất định giữa các bộ phận liên quan. Thời gian xử lý đề nghị xuất kho nhìn chung ở mức chấp nhận được đối với doanh nghiệp logistics quy mô nhỏ, phản ánh tính linh hoạt trong tổ chức điều hành. Tuy nhiên, việc phê duyệt và cập nhật thông tin còn mang tính thủ công khiến một bộ phận đơn hàng bị chậm xử lý trong các giai đoạn cao điểm. Điều này cho thấy quy trình xuất kho tuy vận hành ổn định nhưng chưa được chuẩn hóa và tự động hóa, làm hạn chế khả năng mở rộng quy mô khi sản lượng đơn hàng tăng.

b) Thực trạng quy trình nhập kho

Hoạt động nhập kho tại Thành Tô diễn ra với tần suất trung bình 4–6 đợt nhập/tháng, khối lượng mỗi đợt dao động từ 8–15 tấn hàng, tùy theo nhu cầu lưu kho của khách hàng. Công tác lập kế hoạch nhập kho chủ yếu được thực hiện trước từ 1–2 ngày, mang tính ngắn hạn và linh hoạt.

Do diện tích kho khoảng 1.500 m², trước mỗi đợt nhập, nhân viên kho phải sắp xếp lại khoảng 10–20% diện tích kho, dẫn đến thời gian chuẩn bị mặt bằng nhập hàng kéo dài trung bình 1–2 giờ/đợt.

Ở khâu kiểm tra và đối chiếu hàng hóa, tỷ lệ phát hiện sai lệch giữa chứng từ và thực tế (thiếu, thừa, bao bì móp méo nhẹ) vào khoảng 2% số lô hàng nhập, chủ yếu do đặc thù hàng hóa vận chuyển đường bộ. Sau khi kiểm tra đạt yêu cầu, bộ phận kế toán lập phiếu nhập kho và hoàn tất hồ sơ trong vòng 0,5 ngày làm việc.

Đối với quy trình nhập kho, doanh nghiệp thể hiện sự chủ động nhất định trong việc chuẩn bị mặt bằng và bố trí không gian lưu trữ trước khi hàng về kho. Công tác kiểm tra, đối chiếu hàng hóa được thực hiện tương đối nghiêm túc, góp phần hạn chế rủi ro phát sinh ngay từ khâu đầu vào. Tuy nhiên, việc lập kế hoạch nhập kho còn mang tính ngắn hạn và phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của nhân

viên kho, dẫn đến tình trạng phải sắp xếp lại hàng hóa khá thường xuyên. Điều này phản ánh hạn chế trong công tác dự báo và quy hoạch không gian kho, làm gia tăng thời gian xử lý và ảnh hưởng nhất định đến hiệu quả nhập kho.

c) Thực trạng quy trình lưu kho và bảo quản hàng hóa

Trong quá trình lưu kho, hàng hóa tại Thành Tô được bố trí theo khu vực chức năng, song do chưa có sơ đồ kho cố định, khoảng 15–20% mặt hàng phải thay đổi vị trí lưu trữ trong vòng một tháng. Điều này làm tăng thời gian tìm kiếm hàng khi xuất kho, trung bình 3–5 phút/đơn hàng so với kho có bố trí chuẩn hóa.

Công tác kiểm soát tồn kho được thực hiện thông qua kiểm kê định kỳ 1 lần/tháng, với mức chênh lệch tồn kho sau kiểm kê dao động khoảng 2–3% tổng giá trị hàng tồn. Các điều kiện bảo quản đặc thù (nhiệt độ, độ ẩm) mới chỉ được áp dụng cho khoảng 30% diện tích kho, phù hợp với các mặt hàng yêu cầu cao hơn về bảo quản.

Nhìn chung, tỷ lệ hàng hóa hư hỏng hoặc giảm chất lượng trong quá trình lưu kho tại Thành Tô được kiểm soát ở mức dưới 1%/năm, phản ánh nỗ lực của doanh nghiệp trong điều kiện nguồn lực còn hạn chế. Tuy nhiên, việc chưa chuẩn hóa hoàn toàn quy trình và chưa ứng dụng mạnh công nghệ quản lý kho khiến hiệu quả lưu kho vẫn còn dư địa để cải thiện.

Xét về quy trình lưu kho và quản lý tồn kho, có thể thấy kho Thành Tô đã đáp ứng được yêu cầu bảo quản cơ bản đối với các loại hàng hóa lưu trữ phổ biến, với tỷ lệ hư hỏng được kiểm soát ở mức thấp. Công tác kiểm kê định kỳ giúp doanh nghiệp nắm bắt được tình hình tồn kho và kịp thời phát hiện sai lệch. Tuy nhiên, mức chênh lệch tồn kho còn tồn tại và việc chưa xây dựng sơ đồ kho chuẩn hóa khiến thời gian tìm kiếm hàng hóa kéo dài, đặc biệt khi phát sinh nhiều đơn hàng xuất cùng lúc. Điều này cho thấy hiệu quả lưu kho hiện nay vẫn phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của nhân viên hơn là vào một hệ thống quản lý khoa học.

Nhìn chung, quy trình xuất – nhập – tồn kho tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics được tổ chức tương đối phù hợp với điều kiện của một doanh

ngành logistics quy mô nhỏ, đảm bảo duy trì hoạt động ổn định và đáp ứng cơ bản nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, các hạn chế về mức độ chuẩn hóa quy trình, tốc độ cập nhật thông tin và ứng dụng công nghệ quản lý kho cho thấy doanh nghiệp vẫn còn nhiều dư địa để cải thiện. Đây là cơ sở quan trọng để đề xuất các giải pháp hoàn thiện quy trình xuất – nhập – tồn kho theo hướng tinh gọn, nâng cao độ chính xác và hiệu quả vận hành trong thời gian tới.

2.3. Phân tích hiệu quả quản trị kho hiện nay

2.3.1. Các nguyên tắc quản trị kho hàng

a) Sắp xếp kho

Việc áp dụng các nguyên tắc sắp xếp kho tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics cho thấy doanh nghiệp đã có nhận thức nhất định về vai trò của quản trị kho trong hoạt động logistics, tuy nhiên mức độ triển khai còn mang tính thực hành kinh nghiệm hơn là quản trị theo hệ thống. Trên cơ sở các nguyên tắc 5S, 4D và 4K, hiệu quả quản trị kho của doanh nghiệp có những điểm tích cực nhất định song vẫn tồn tại không ít hạn chế cần được nhìn nhận một cách khách quan.

Xét theo nguyên tắc 5S, Thành Tô Logistics bước đầu đã vận dụng các nội dung “sàng lọc, sắp xếp và sạch sẽ” nhằm duy trì sự ngăn nắp trong kho hàng. Việc loại bỏ vật tư không cần thiết và phân chia khu vực lưu trữ giúp doanh nghiệp giảm lãng phí diện tích và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động nhập – xuất kho. Tuy nhiên, các nội dung mang tính chiều sâu của 5S như “săn sóc” và “sẵn sàng” chưa được triển khai đầy đủ, do doanh nghiệp chưa xây dựng quy trình chuẩn hóa cũng như cơ chế giám sát thường xuyên. Điều này khiến hiệu quả 5S chưa bền vững, phụ thuộc nhiều vào ý thức cá nhân của nhân viên kho. Như vậy, có thể nhận xét rằng việc áp dụng 5S tại Thành Tô Logistics mới dừng lại ở mức cải thiện hình thức và trật tự kho, chưa thực sự phát huy vai trò nâng cao kỷ luật lao động và năng suất theo đúng tinh thần Kaizen.

Đối với nguyên tắc 4D, cách thức bố trí kho của Thành Tô Logistics nhìn chung đáp ứng tương đối tốt yêu cầu “dễ trông – dễ cất – dễ lấy”, thể hiện qua việc hàng hóa được phân loại theo nhóm và gắn nhãn nhận diện. Cách sắp xếp

này giúp rút ngắn thời gian truy xuất hàng hóa và hạn chế nhầm lẫn trong quá trình xuất kho, đặc biệt phù hợp với đặc thù doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Tuy nhiên, tiêu chí “dễ kiểm” lại chưa được đảm bảo ở mức cao do công tác kiểm soát tồn kho chủ yếu thực hiện thủ công, thiếu sự hỗ trợ của hệ thống quản lý kho chuyên nghiệp. Điều này làm giảm độ chính xác và kịp thời của thông tin tồn kho, nhất là khi khối lượng hàng hóa biến động. Do đó, có thể nhận xét rằng nguyên tắc 4D tại Thành Tô Logistics phát huy hiệu quả ở khâu tác nghiệp, nhưng chưa hỗ trợ tốt cho công tác quản trị và ra quyết định.

Xét theo nguyên tắc 4K, Thành Tô Logistics đã chú trọng hạn chế các rủi ro cơ bản trong vận hành kho như “nhầm lẫn, hư hỏng và thất thoát” hàng hóa thông qua việc phân khu, gắn nhãn và kiểm kê định kỳ. Những biện pháp này góp phần đảm bảo mức độ an toàn nhất định cho hàng hóa và nhân viên kho. Tuy nhiên, việc đảm bảo “không mất” và “không hại” vẫn chủ yếu dựa trên sự giám sát trực tiếp và kinh nghiệm cá nhân, chưa có các biện pháp kiểm soát rủi ro mang tính phòng ngừa và hệ thống. Điều này cho thấy mức độ an toàn trong quản trị kho của doanh nghiệp còn mang tính bị động, khó đáp ứng yêu cầu khi quy mô hoạt động mở rộng hoặc khi xảy ra các tình huống bất thường.

Tổng hợp lại, có thể thấy rằng việc áp dụng các nguyên tắc 5S, 4D và 4K tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics đã góp phần cải thiện hiệu quả vận hành kho ở mức độ nhất định, đặc biệt trong việc duy trì trật tự kho và hỗ trợ hoạt động nhập – xuất hàng hóa. Tuy nhiên, cách thức áp dụng vẫn mang tính phân tán, thiếu chuẩn hóa và chưa gắn chặt với hệ thống quản trị kho hiện đại. Ví dụ, cùng một loại hàng tiêu dùng nhanh có thời điểm được xếp ở hai khu vực khác nhau do thay đổi kế hoạch nhập hàng, nhưng hệ thống không cập nhật đồng bộ, khiến nhân viên mới khó xác định “đúng vị trí” và mất thêm thời gian tìm kiếm khi xuất kho. Điều này khiến hiệu quả quản trị kho chưa được khai thác tối đa, đồng thời đặt ra yêu cầu cấp thiết phải hoàn thiện việc áp dụng các nguyên tắc này theo hướng đồng bộ và có hệ thống hơn trong thời gian tới.

b) Ứng dụng công nghệ trong quản lý kho

Trong những năm gần đây, Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics đã từng bước tiếp cận và ứng dụng một số công nghệ quản lý kho nhằm nâng cao hiệu quả kiểm soát hàng hóa và hỗ trợ hoạt động nhập – xuất – tồn. Tuy nhiên, do đặc thù là doanh nghiệp logistics quy mô nhỏ, mức độ ứng dụng công nghệ tại kho của Thành Tô vẫn mang tính chọn lọc, từng phần và chưa đạt mức độ đồng bộ.

Đối với hệ thống quản lý kho WMS, Thành Tô Logistics hiện chưa triển khai một phần mềm WMS chuyên nghiệp hoàn chỉnh mà chủ yếu sử dụng các công cụ quản lý bán tự động như bảng tính Excel kết hợp phần mềm kế toán và quy trình theo dõi nội bộ. Cách thức này giúp doanh nghiệp đáp ứng được nhu cầu quản lý tồn kho cơ bản, theo dõi số lượng hàng nhập – xuất và lập báo cáo định kỳ. Tuy nhiên, việc thiếu một hệ thống WMS chuyên sâu khiến dữ liệu kho chưa được cập nhật theo thời gian thực, khả năng liên kết giữa kho với các bộ phận khác như vận tải, giao nhận và kế toán còn hạn chế. Do đó, hiệu quả ứng dụng WMS tại Thành Tô Logistics mới chỉ dừng ở mức hỗ trợ tác nghiệp, chưa phát huy vai trò là công cụ quản trị kho chiến lược.

Bên cạnh đó, công nghệ RFID hiện chưa được doanh nghiệp triển khai rộng rãi trong hoạt động kho. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ chi phí đầu tư ban đầu cao, yêu cầu hạ tầng kỹ thuật phức tạp và chưa thực sự phù hợp với quy mô hàng hóa và tần suất luân chuyển của kho. Việc không áp dụng RFID khiến khả năng tự động hóa trong nhận dạng và theo dõi hàng hóa còn hạn chế, đồng thời doanh nghiệp vẫn phải phụ thuộc nhiều vào thao tác thủ công của nhân viên kho. Tuy nhiên, xét trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ, quyết định chưa đầu tư RFID có thể được xem là hợp lý về mặt chi phí – lợi ích ở giai đoạn hiện tại.

Trong khi đó, công nghệ mã vạch được Thành Tô Logistics ứng dụng tương đối phổ biến và hiệu quả trong quản lý kho. Hàng hóa khi nhập kho được gắn mã vạch để phục vụ việc nhận diện, đối chiếu chứng từ và kiểm kê tồn kho. Việc sử dụng mã vạch giúp giảm thiểu sai sót trong quá trình nhập – xuất hàng, rút ngắn thời gian xử lý đơn hàng và nâng cao độ chính xác của dữ liệu tồn kho. Tuy nhiên,

do hệ thống mã vạch chưa được tích hợp với một phần mềm WMS chuyên nghiệp, hiệu quả khai thác công nghệ này vẫn chưa tối ưu, đặc biệt trong việc phân tích dữ liệu và hỗ trợ ra quyết định quản trị.

Nhìn chung, việc ứng dụng công nghệ quản lý kho tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics cho thấy doanh nghiệp đã có định hướng tiếp cận công nghệ phù hợp với năng lực tài chính và quy mô hoạt động. Tuy nhiên, mức độ ứng dụng hiện nay còn mang tính phân tán và hỗ trợ tác nghiệp là chủ yếu, chưa hình thành một hệ thống quản trị kho hiện đại và đồng bộ. Đây vừa là hạn chế trong công tác quản trị kho, vừa là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp từng bước nâng cấp và hoàn thiện hệ thống công nghệ quản lý kho trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

c) Áp dụng nguyên tắc FIFO, LIFO, FEFO

Bảng 2.2. Tổng hợp việc áp dụng các phương pháp xuất kho tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics

Phương pháp	Loại hàng áp dụng	Mức độ áp dụng tại Thành Tô Logistics	Nhận xét, đánh giá
FIFO (First In – First Out)	Hàng lưu kho thông thường; hàng tiêu dùng nhanh; linh kiện, phụ tùng; hàng không yêu cầu nghiêm ngặt về hạn sử dụng	Áp dụng phổ biến	Phương pháp phù hợp với đặc thù kho của doanh nghiệp, giúp hạn chế tồn kho lâu ngày và duy trì vòng quay hàng hóa ổn định. Tuy nhiên, việc theo dõi FIFO chủ yếu dựa trên kinh nghiệm và ghi chép thủ công, làm giảm tính chính xác khi số lượng lô hàng tăng.

LIFO (Last In – First Out)	Vật tư đóng gói; pallet; thùng carton; hàng hóa đồng nhất, ít chịu ảnh hưởng của thời gian lưu kho	Áp dụng hạn chế, linh hoạt theo tình huống	Giúp thuận tiện trong thao tác xuất kho và phù hợp với điều kiện mặt bằng kho hạn chế. Tuy nhiên, nếu không kiểm soát chặt chẽ có thể dẫn đến tồn đọng hàng nhập trước, do đó không được sử dụng rộng rãi.
FEFO (First Expired – First Out)	Thực phẩm khô; mỹ phẩm; dược phẩm; hàng hóa có hạn sử dụng hoặc yêu cầu kiểm soát chất lượng theo thời gian	Áp dụng có chọn lọc	Giúp giảm thiểu rủi ro hàng hết hạn và khiếu nại từ khách hàng. Tuy nhiên, hiệu quả áp dụng còn phụ thuộc vào việc ghi nhận thủ công hạn sử dụng, chưa có hệ thống cảnh báo tự động hỗ trợ.

(Nguồn: Tổng hợp từ thực trạng quản trị kho hàng của Thành Tô logistics)

Dựa trên Bảng 2.1, có thể thấy phương pháp FIFO được Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics áp dụng phổ biến nhất trong hoạt động xuất kho. Việc ưu tiên xuất hàng theo thứ tự nhập trước – xuất trước phù hợp với đặc điểm các mặt hàng lưu kho thông thường và hàng tiêu dùng nhanh mà doanh nghiệp đang xử lý. Phương pháp này góp phần hạn chế tình trạng tồn kho kéo dài, giảm nguy cơ suy giảm chất lượng hàng hóa và duy trì vòng quay hàng tồn kho ở mức hợp lý. Tuy nhiên, do công tác theo dõi FIFO chủ yếu dựa trên sổ sách và bảng tính thủ công, mức độ chính xác và tính kịp thời trong kiểm soát tồn kho chưa cao, đặc biệt khi số lượng lô hàng và tần suất xuất nhập tăng lên.

Đối với phương pháp LIFO, Thành Tô Logistics chỉ áp dụng trong phạm vi hẹp, chủ yếu đối với các loại vật tư đóng gói và hàng hóa đồng nhất, ít chịu ảnh hưởng bởi thời gian lưu kho. Việc áp dụng LIFO giúp doanh nghiệp thuận tiện

hơn trong thao tác xuất kho, nhất là trong điều kiện mặt bằng kho hạn chế và hàng hóa được xếp chồng. Tuy nhiên, phương pháp này tiềm ẩn nguy cơ tồn đọng hàng nhập trước nếu không được kiểm soát chặt chẽ, do đó không được doanh nghiệp sử dụng rộng rãi. Điều này cho thấy Thành Tô Logistics đã có sự cân nhắc nhất định giữa tính thuận tiện trong vận hành và yêu cầu kiểm soát tồn kho dài hạn.

Trong khi đó, phương pháp FEFO được doanh nghiệp áp dụng có chọn lọc đối với các mặt hàng có hạn sử dụng hoặc yêu cầu nghiêm ngặt về chất lượng theo thời gian. Việc ưu tiên xuất các lô hàng có hạn sử dụng gần nhất giúp giảm thiểu rủi ro hàng hóa hết hạn, hư hỏng và phát sinh khiếu nại từ khách hàng, qua đó góp phần nâng cao uy tín dịch vụ logistics của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiệu quả áp dụng FEFO vẫn còn phụ thuộc nhiều vào việc ghi nhận thủ công thông tin hạn sử dụng, chưa được hỗ trợ bởi hệ thống quản lý kho tự động. Đây là hạn chế đáng chú ý, làm giảm khả năng kiểm soát rủi ro khi danh mục hàng hóa có hạn sử dụng ngày càng đa dạng.

2.3.2. Các chỉ tiêu về định lượng

a) Hiệu quả vận hành kho

Bảng 2.3. Bảng thống kê các chỉ tiêu tính hiệu quả vận hành của kho Thành Tô logistics năm 2022, 2023, 2024

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	Chênh lệch tuyệt đối			Chênh lệch tương đối (%)		
				2023/20	2024/20	2024/20	2023/20	2024/20	2024/20
				22	23	22	22	23	22
Giá vốn hàng hóa (triệu)	5,472.0	3,324.0	3,209.0	-2148.0	-115.0	-2263.0	-39.3	-3.5	-41.4
Tồn kho bình quân (triệu)	559.6	596.4	565.0	36.9	-31.4	5.5	6.6	-5.3	1.0
Vòng quay	9.8	5.6	5.4	-4.2	-0.2	-4.4	-43.0	-3.8	-45.2

hàng tồn (lần/ngà y)									
Thời gian lưu kho (ngày)	37.0	66.0	68.0	29.0	2.0	31.0	78.4	3.0	83.8

(Nguồn: Theo báo cáo hoạt động kinh doanh của Thành Tô Logistics trong các năm 2022, 2023, 2024)

Về chỉ tiêu vòng quay hàng tồn kho:

- Năm 2022, vòng quay hàng tồn kho đạt 9,8 lần/năm, phản ánh khả năng luân chuyển hàng hóa tương đối tốt.
- Sang năm 2023, chỉ tiêu này giảm mạnh xuống 5,6 lần, cho thấy tốc độ quay vòng kho suy giảm rõ rệt.
- Năm 2024, vòng quay tiếp tục giảm nhẹ còn 5,4 lần, cho thấy hiệu suất khai thác kho chưa được cải thiện, nhưng đã dần ổn định ở mức thấp.

Sự suy giảm vòng quay tồn kho phản ánh thực tế Thành Tô Logistics đang đối mặt với sự giảm sút nhu cầu lưu chuyển hàng hóa, đồng thời kho có xu hướng phục vụ lưu trữ dài ngày hơn thay vì quay vòng nhanh.

Về chỉ tiêu ngày lưu kho trung bình:

- Năm 2022, thời gian lưu kho trung bình ở mức 37 ngày, phù hợp với mô hình kho quay vòng tương đối nhanh.
- Năm 2023, chỉ tiêu này tăng mạnh lên 66 ngày, phản ánh xu hướng hàng hóa lưu kho lâu hơn.
- Đến năm 2024, thời gian lưu kho tiếp tục tăng nhẹ lên 68 ngày, cho thấy kho đang vận hành theo hướng lưu trữ trung hạn ổn định.

Thời gian lưu kho tăng đồng nghĩa với vốn bị chiếm dụng lâu hơn, song lại phù hợp với đặc thù doanh nghiệp logistics nhỏ, nơi khách hàng thường thuê kho theo hợp đồng ngắn – trung hạn và ít yêu cầu quay vòng cao.

Từ các số liệu trên có thể rút ra các nhận định quan trọng sau:

Thứ nhất, về hiệu quả khai thác kho

Vòng quay hàng tồn kho giảm và duy trì ở mức trung bình cho thấy hiệu suất khai thác kho chưa cao, kho chưa được sử dụng tối đa cho các dòng hàng quay vòng nhanh. Đây là hạn chế lớn nhất trong công tác quản trị kho của Thành Tô Logistics giai đoạn 2022–2024.

Thứ hai, về tính ổn định trong vận hành

Mặc dù hiệu suất quay vòng giảm, nhưng các chỉ tiêu có xu hướng ổn định dần, không biến động mạnh qua các năm. Điều này phản ánh hoạt động kho của công ty mang tính an toàn, thận trọng, phù hợp với năng lực quản lý và nguồn lực của doanh nghiệp logistics quy mô nhỏ.

Thứ ba, về sự phù hợp với chiến lược doanh nghiệp

Việc thời gian lưu kho tăng cho thấy Thành Tô Logistics đang khai thác kho theo hướng lưu trữ ổn định, ít rủi ro, ưu tiên giữ chân khách hàng hơn là tối đa hóa tốc độ quay vòng. Chiến lược này giúp doanh nghiệp:

- Hạn chế áp lực vận hành
- Duy trì độ chính xác kho cao
- Kiểm soát tốt chi phí kho bãi

b) Chi phí kho

Bảng 2.4. Bảng thống kê các chỉ tiêu về chi phí của kho Thành Tô logistics năm 2022, 2023, 2024

Chỉ tiêu		Doanh thu thuần (triệu)	Chi phí tồn kho (triệu)	Tỉ lệ CP tồn kho/doanh thu(%)
	2022	6.629	487	7,35
	2023	4.465	263	5,9
	2024	3.861	206	5,33
Thay đổi về giá trị	2022-2023	-2.164	-224	-
	2023-2024	-604	-57	-
	2022-2024	-2.768	-281	-

Thay đổi về %	2022-2023	32,64	45,99	-
	2023-2024	13,52	21,67	-
	2022-2024	41,76	57,7	-

(Nguồn: Theo báo cáo hoạt động kinh doanh của Thành Tô Logistics trong các năm 2022, 2023, 2024)

Xét theo từng năm, doanh thu thuần và chi phí tồn kho của Công ty TNHH TMVT Thành Tô Logistics trong giai đoạn 2022–2024 đều có xu hướng giảm, tuy nhiên mức độ điều chỉnh giữa hai chỉ tiêu không đồng đều.

Trong giai đoạn 2022–2023, doanh thu thuần giảm mạnh từ 6.629 triệu đồng xuống 4.465 triệu đồng (giảm 2.164 triệu đồng, tương ứng 32,64%), phản ánh sự thu hẹp quy mô hoạt động trong bối cảnh thị trường logistics biến động. Ngược lại, chi phí tồn kho giảm nhanh hơn, từ 487 triệu đồng xuống 263 triệu đồng (giảm 45,99%). Sự chênh lệch về tốc độ giảm giữa chi phí tồn kho và doanh thu đã giúp tỷ lệ chi phí tồn kho trên doanh thu giảm từ 7,35% xuống 5,9%, cho thấy hiệu quả bước đầu của các biện pháp kiểm soát chi phí kho.

Sang giai đoạn 2023–2024, doanh thu tiếp tục giảm nhưng với tốc độ chậm lại (giảm 604 triệu đồng, tương ứng 13,52%), trong khi chi phí tồn kho giảm 21,67%, xuống còn 206 triệu đồng. Mặc dù mức giảm tuyệt đối của chi phí kho không lớn như giai đoạn trước, song chi phí tồn kho vẫn được điều chỉnh nhanh hơn doanh thu, qua đó tiếp tục cải thiện tỷ lệ chi phí tồn kho trên doanh thu xuống mức 5,33%.

Xét theo xu hướng chung toàn giai đoạn 2022–2024, doanh thu thuần của Thành Tô giảm 41,76%, trong khi chi phí tồn kho giảm tới 57,7%. Kết quả là tỷ lệ chi phí tồn kho trên doanh thu giảm 2,02 điểm phần trăm, từ 7,35% xuống 5,33%. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã ưu tiên kiểm soát chi phí kho ở mức cao hơn so với tốc độ thu hẹp doanh thu.

So với kế hoạch nội bộ, trong bối cảnh là một doanh nghiệp logistics quy mô nhỏ, Thành Tô định hướng quản trị kho theo hướng tiết giảm chi phí và tối ưu nguồn lực hiện có thay vì mở rộng đầu tư. Thực tế cho thấy, chi phí tồn kho giảm

nhanh hơn doanh thu đã giúp tỷ lệ chi phí kho/doanh thu được cải thiện liên tục, duy trì ổn định trong khoảng 5–6% ở các năm gần đây. Đây có thể xem là kết quả phù hợp, thậm chí tích cực, so với mục tiêu kiểm soát chi phí thường được đặt ra đối với doanh nghiệp logistics nhỏ.

Về nguyên nhân, kết quả trên chủ yếu xuất phát từ việc doanh nghiệp chủ động điều chỉnh chính sách lưu kho theo hướng giảm mức tồn, tăng tốc độ luân chuyển và hạn chế lưu kho kéo dài. Đồng thời, Thành Tô tăng cường kiểm soát các khoản chi phí cố định như thuê kho, nhân công và bảo quản hàng hóa, cũng như vận dụng linh hoạt các nguyên tắc quản lý tồn kho (FIFO, FEFO) đối với các nhóm hàng phù hợp. Những biện pháp này góp phần giảm áp lực chi phí kho trong điều kiện doanh thu biến động.

So với đối thủ cạnh tranh cùng quy mô, tỷ lệ chi phí kho trên doanh thu của các doanh nghiệp logistics nhỏ và vừa thường dao động trong khoảng 6–8%. Mức 5,33% của Thành Tô năm 2024 cho thấy chi phí kho của doanh nghiệp đang ở mức thấp hơn tương đối so với các đối thủ trực tiếp. Điều này phản ánh lợi thế nhất định của Thành Tô trong kiểm soát chi phí, dù lợi thế này chủ yếu đến từ tiết giảm chi phí hơn là từ trình độ công nghệ hay chất lượng dịch vụ.

Nguyên nhân của mức chi phí kho thấp hơn đối thủ bắt nguồn từ việc doanh nghiệp vận hành kho với diện tích vừa phải (khoảng 1.500 m²), phù hợp với nhu cầu khai thác thực tế, danh mục hàng hóa chủ yếu là hàng thông thường và mức đầu tư công nghệ kho còn hạn chế, dẫn đến chi phí khấu hao thấp.

So với mặt bằng chung của ngành, các doanh nghiệp logistics lớn thường duy trì tỷ lệ chi phí kho trên doanh thu ở mức 3–5% nhờ quy mô lớn, mức độ tự động hóa cao và khả năng phân bổ chi phí cố định hiệu quả. So sánh với mức này, tỷ lệ 5,33% của Thành Tô vẫn cao hơn mức tối ưu của các doanh nghiệp đầu ngành, song nằm trong ngưỡng chấp nhận được đối với một doanh nghiệp logistics nhỏ.

Sự chênh lệch này chủ yếu xuất phát từ hạn chế về nguồn vốn đầu tư, mức độ tự động hóa thấp và khối lượng hàng hóa xử lý chưa đủ lớn, khiến hiệu quả

khai thác kho của Thành Tô chưa thể đạt được như các doanh nghiệp logistics quy mô lớn trong ngành.

c)Độ chính xác kho

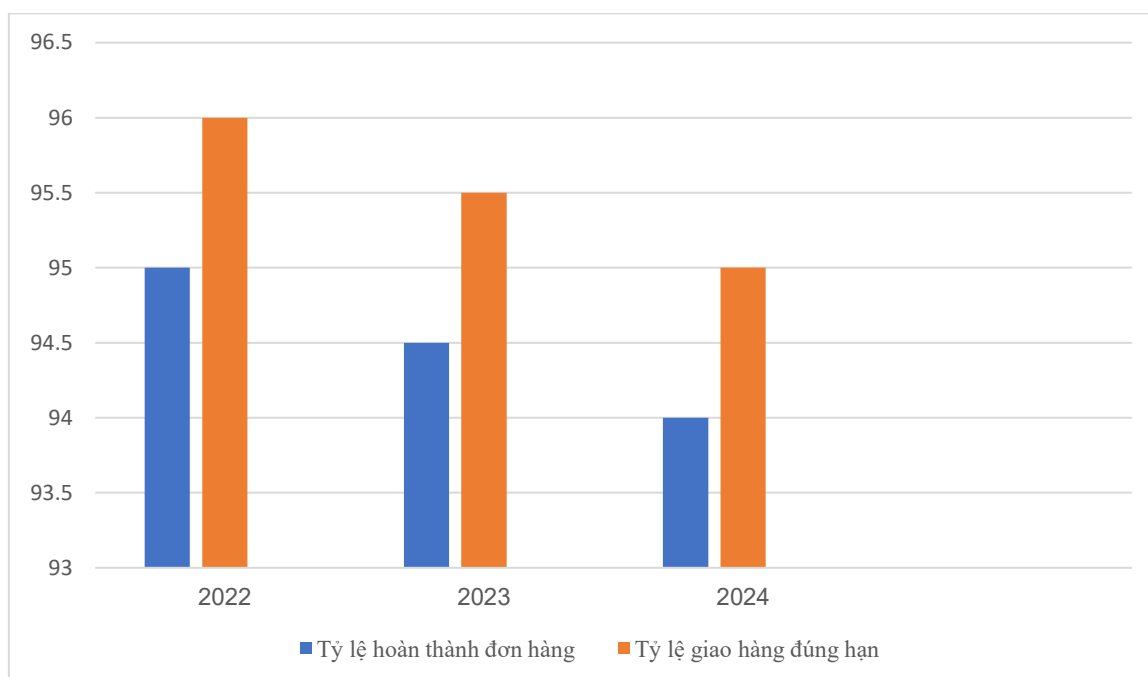
Độ chính xác kho là một chỉ báo quan trọng phản ánh chất lượng quản lý dữ liệu và hiệu suất quy trình vận hành kho bãi, ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí logistics và mức độ hài lòng của khách hàng. Phân tích dữ liệu giai đoạn 2022-2024 cho thấy Thành Tô Logistics đang đối mặt với một xu hướng suy giảm chất lượng vận hành cần được lưu tâm. Tỷ lệ chính xác HTK, chỉ số đo lường sự trùng khớp giữa số lượng hàng hóa vật lý và số liệu hệ thống, mặc dù vẫn duy trì ở mức cao (trên 98.7%), lại cho thấy một xu hướng giảm nhẹ liên tục từ 99,0% năm 2022 xuống 98,78% năm 2024. Sự suy giảm này là một dấu hiệu cảnh báo về sự lỏng lẻo tiềm ẩn trong quy trình kiểm kê vòng hoặc việc ghi nhận giao dịch nhập xuất, dẫn đến sự thiếu tin cậy dần của dữ liệu tồn kho.

Sự suy giảm về chất lượng dữ liệu kho được củng cố bởi xu hướng tiêu cực của Tỷ lệ sai sót đơn hàng. Chỉ tiêu này đã tăng nhẹ và liên tục từ 1,2% lên 1,55% trong cùng giai đoạn. Tỷ lệ sai sót đơn hàng tăng đồng nghĩa với việc gia tăng lỗi nhặt hàng, nhầm lẫn trong đóng gói hoặc sai sót trong khâu vận chuyển, vốn là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến việc tăng chi phí vận hành kho và logistics ngược như chi phí xử lý khiếu nại và vận chuyển hàng đổi trả. Đối với một công ty logistics nhỏ, sự gia tăng lỗi này không chỉ gây lãng phí nguồn lực mà còn làm xói mòn uy tín và lòng trung thành của khách hàng – yếu tố then chốt để cạnh tranh trên thị trường.

Tóm lại, mặc dù các chỉ số về độ chính xác kho vẫn nằm trong phạm vi chấp nhận được, xu hướng chung là tiêu cực. Điều này cho thấy công ty cần tăng cường đầu tư vào công nghệ quản lý kho (WMS) và chuẩn hóa lại quy trình vận hành và kiểm kê. Việc duy trì độ chính xác HTK ở mức trên 99,5% và giảm thiểu sai sót đơn hàng là mục tiêu bắt buộc để tối ưu hóa chuỗi cung ứng, giảm thiểu chi phí ẩn và đảm bảo chất lượng dịch vụ khách hàng trong bối cảnh thị trường ngày càng yêu cầu độ chính xác cao.

d) Khả năng đáp ứng

Biểu đồ 1.1. Khả năng đáp ứng của kho Thành Tô logistics trong các năm 2022, 2023, 2024



(Nguồn: Theo báo cáo hoạt động kinh doanh của Thành Tô Logistics trong các năm 2022, 2023, 2024)

Trong giai đoạn 2022–2024, các chỉ tiêu phản ánh khả năng đáp ứng đơn hàng của Công ty TNHH TMVT Thành Tô nhìn chung duy trì ở mức khá và tương đối ổn định. Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng của doanh nghiệp luôn đạt trên 94%, trong khi tỷ lệ giao hàng đúng hạn dao động quanh mức 95–96%. Những kết quả này cho thấy công tác tổ chức xử lý đơn hàng và điều phối hoạt động xuất kho – giao nhận của công ty cơ bản đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, góp phần duy trì sự tin cậy và uy tín dịch vụ trong điều kiện doanh nghiệp có quy mô nhỏ và nguồn lực hạn chế.

Bên cạnh đó, mức độ biến động của hai chỉ tiêu này qua các năm không lớn, phản ánh hệ thống quản trị kho của Thành Tô Logistics mang tính ổn định, ít xảy ra tình trạng gián đoạn nghiêm trọng trong quá trình thực hiện đơn hàng. Đây được xem là một điểm mạnh đáng ghi nhận, bởi trong lĩnh vực logistics, đặc biệt đối với các doanh nghiệp nhỏ, việc duy trì tính liên tục và độ tin cậy của dịch vụ

thường được ưu tiên hơn so với mục tiêu tối đa hóa tốc độ xử lý hay quy mô hoạt động.

Tuy nhiên, xét trên xu hướng dài hạn, tỷ lệ hoàn thành đơn hàng và tỷ lệ giao hàng đúng hạn của Thành Tô Logistics có dấu hiệu giảm nhẹ từ năm 2022 đến năm 2024. Mặc dù mức giảm không lớn, song điều này phản ánh những hạn chế nhất định trong công tác quản trị kho và điều phối logistics, nhất là trong bối cảnh vòng quay hàng tồn kho giảm và thời gian lưu kho trung bình có xu hướng tăng. Khi hàng hóa lưu kho lâu hơn, áp lực trong khâu sắp xếp, xuất kho và phối hợp với bộ phận vận tải cũng gia tăng, từ đó ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành và giao hàng đúng hạn.

Ngoài ra, so với chuẩn dịch vụ logistics tiên tiến, các chỉ tiêu này của Thành Tô Logistics vẫn chưa đạt mức tối ưu. Điều này xuất phát từ đặc điểm doanh nghiệp quy mô nhỏ, mức độ ứng dụng công nghệ quản lý kho và tự động hóa còn hạn chế, đồng thời hoạt động xử lý đơn hàng vẫn phụ thuộc nhiều vào yếu tố con người. Do đó, khi phát sinh biến động về khối lượng đơn hàng hoặc điều kiện vận hành, khả năng đáp ứng của kho dễ bị ảnh hưởng.

Tổng hợp lại, khả năng hoàn thành đơn hàng và giao hàng đúng hạn của Công ty TNHH TMVT Thành Tô trong giai đoạn 2022–2024 thể hiện rõ ưu điểm về tính ổn định và độ tin cậy, song vẫn tồn tại những hạn chế về hiệu quả và xu hướng cải thiện. Đây là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp xem xét điều chỉnh quy trình quản trị kho, tăng cường phối hợp giữa các bộ phận và từng bước nâng cao chất lượng dịch vụ logistics trong giai đoạn tiếp theo.

2.3.3. Các chỉ tiêu định tính

a) Mức độ liên kết và minh bạch thông tin trong chuỗi logistics

Tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô, việc trao đổi thông tin trong chuỗi logistics chủ yếu được thực hiện thông qua hệ thống sổ theo dõi nội bộ, phần mềm kế toán và trao đổi trực tiếp giữa các bộ phận kho, vận tải và giao nhận. Trong giai đoạn 2022–2024, các thông tin về nhập – xuất – tồn kho cơ bản được cập nhật trong ngày làm việc, giúp bộ phận kho và bộ phận vận hành kịp thời nắm bắt tình

trạng hàng hóa. Tuy nhiên, do chưa áp dụng hệ thống quản lý kho chuyên dụng, việc đối chiếu số liệu vẫn phải thực hiện thủ công vào cuối kỳ, đặc biệt trong các đợt kiểm kê quý và năm. Thực tế cho thấy vẫn phát sinh một số sai lệch nhỏ giữa sổ kho và chứng từ kế toán, phản ánh mức độ minh bạch thông tin ở mức khá nhưng chưa thật sự đồng bộ và tự động hóa.

b) Mức độ đồng bộ hóa giữa hoạt động kho và vận tải

Hoạt động kho và vận tải tại Thành Tô Logistics được tổ chức dựa trên sự phối hợp trực tiếp giữa nhân viên kho và bộ phận điều phối xe. Lịch xuất kho thường được xây dựng song song với kế hoạch vận chuyển, nhờ đó phần lớn đơn hàng được xuất kho đúng thời điểm đã đăng ký. Trong thực tế vận hành, chỉ những trường hợp phát sinh như thay đổi lịch giao hàng hoặc điều chỉnh phương tiện mới phải điều chỉnh thời gian xuất kho. Điều này cho thấy mức độ đồng bộ giữa kho và vận tải tương đối tốt, phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp logistics nhỏ, tuy nhiên sự phối hợp này vẫn mang tính linh hoạt kinh nghiệm, chưa được chuẩn hóa thành quy trình thống nhất.

c) Mức độ tương thích giữa kế hoạch nhập – xuất và năng lực kho bãi

Với diện tích kho khoảng 1.500 m², Thành Tô Logistics xây dựng kế hoạch nhập – xuất dựa trên khả năng lưu trữ và năng lực nhân sự hiện có. Trong giai đoạn 2022–2024, kho hàng nhìn chung được khai thác ở mức hợp lý, không xảy ra tình trạng quá tải kéo dài. Tuy nhiên, khi khối lượng hàng hóa tăng vào các thời điểm cao điểm, thời gian lưu kho trung bình có xu hướng kéo dài, thể hiện qua việc số ngày lưu kho tăng rõ rệt so với năm 2022. Điều này cho thấy kế hoạch nhập – xuất về cơ bản phù hợp với năng lực kho, song công tác dự báo và điều tiết dòng hàng vẫn còn hạn chế.

d) Năng lực phối hợp trong xử lý sự cố và các tình huống phát sinh

Trong quá trình vận hành, Thành Tô Logistics thể hiện khả năng xử lý sự cố tương đối linh hoạt nhờ cơ cấu tổ chức gọn nhẹ và sự phối hợp trực tiếp giữa các bộ phận. Các tình huống như chậm phương tiện, thay đổi lịch giao hàng hoặc điều chỉnh vị trí lưu kho thường được giải quyết trong thời gian ngắn, hạn chế ảnh

hưởng đến hoạt động chung. Tuy nhiên, việc xử lý sự cố chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân và sự chủ động của nhân viên, chưa có các quy trình hoặc kịch bản xử lý được văn bản hóa. Điều này khiến hiệu quả xử lý sự cố chưa đồng đều, đặc biệt trong những tình huống phức tạp hoặc xảy ra đồng thời nhiều vấn đề.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN TRỊ KHO HÀNG NHẪM TỐI ƯU HOẠT ĐỘNG LOGISTICS TẠI CÔNG TY TNHH TMVT THÀNH TÔ.

3.1. Định hướng và mục tiêu nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô

3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động kho hàng của công ty

Trong bối cảnh thị trường logistics ngày càng cạnh tranh gay gắt, đặc biệt đối với các doanh nghiệp logistics có quy mô nhỏ và vừa như Công ty TNHH TMVT Thành Tô, hoạt động kho hàng không chỉ đóng vai trò lưu trữ đơn thuần mà còn là mắt xích quan trọng trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ và tối ưu chi phí logistics tổng thể. Qua phân tích thực trạng tại Chương 2 cho thấy, mặc dù công ty đã hình thành được quy trình quản lý kho tương đối đầy đủ và áp dụng một số phương pháp quản trị kho phù hợp, song hiệu quả khai thác kho hàng vẫn còn hạn chế, chưa phát huy hết vai trò hỗ trợ cho hoạt động vận tải và phân phối.

Do đó, định hướng phát triển hoạt động kho hàng của Công ty TNHH TMVT Thành Tô trong thời gian tới cần tập trung vào việc nâng cao tính khoa học, linh hoạt và hiệu quả trong quản trị kho, phù hợp với điều kiện thực tế về quy mô, nguồn lực tài chính và trình độ nhân sự của doanh nghiệp. Cụ thể, kho hàng cần được định hướng trở thành trung tâm điều phối hàng hóa, đảm bảo sự thông suốt giữa các khâu nhập kho – lưu kho – xuất kho, đồng thời hỗ trợ tích cực cho hoạt động vận tải và cung ứng dịch vụ logistics trọn gói.

Bên cạnh đó, công ty cần chú trọng định hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý kho ở mức độ phù hợp, từng bước hiện đại hóa công tác theo dõi, kiểm soát hàng tồn kho và luân chuyển hàng hóa. Việc này không chỉ giúp nâng cao độ chính xác của thông tin kho mà còn góp phần giảm thiểu sai sót nghiệp vụ, tiết kiệm chi phí và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường logistics.

3.1.2. Mục tiêu nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng

Trên cơ sở định hướng phát triển nêu trên, việc nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô cần hướng đến các mục tiêu cụ thể sau:

- Nâng cao hiệu quả vận hành kho hàng, đảm bảo quá trình nhập – xuất – tồn diễn ra nhanh chóng, chính xác và an toàn.
- Giảm thiểu tỷ lệ sai lệch giữa số liệu tồn kho thực tế và số liệu ghi nhận, qua đó nâng cao mức độ tin cậy của thông tin kho.
- Kiểm soát hợp lý mức tồn kho, hạn chế tình trạng tồn kho kéo dài, góp phần giảm chi phí tồn kho trên tổng doanh thu của doanh nghiệp.
- Tăng cường mức độ phối hợp giữa hoạt động kho hàng và vận tải, đảm bảo tiến độ giao nhận hàng hóa, nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.

3.2. Các giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô

3.2.1. Giải pháp hoàn thiện quy trình quản lý xuất – nhập – tồn kho

Qua phân tích thực trạng cho thấy, quy trình xuất – nhập – tồn kho tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô tuy đã được xây dựng nhưng vẫn còn mang tính thủ công, phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm của nhân viên kho, dẫn đến nguy cơ sai sót trong quá trình thực hiện. Vì vậy, công ty cần tiếp tục hoàn thiện và chuẩn hóa quy trình quản lý xuất – nhập – tồn kho theo hướng khoa học và chặt chẽ hơn.

Cụ thể, công ty cần rà soát toàn bộ các bước trong quy trình nghiệp vụ kho, từ khâu tiếp nhận yêu cầu nhập – xuất, kiểm tra chứng từ, kiểm đếm hàng hóa cho đến khâu cập nhật số liệu tồn kho. Mỗi khâu cần được quy định rõ ràng về trách nhiệm, thời gian xử lý và phương thức kiểm soát, nhằm hạn chế tình trạng chồng chéo hoặc bỏ sót công việc. Đồng thời, việc xây dựng các biểu mẫu, sổ theo dõi thống nhất cũng góp phần nâng cao tính minh bạch và kiểm soát trong quản lý kho hàng.

3.2.2. Giải pháp tối ưu hóa công tác sắp xếp, bố trí và phân loại hàng hóa trong kho

Công tác sắp xếp và bố trí hàng hóa trong kho có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả khai thác diện tích kho cũng như thời gian xử lý hàng hóa. Thực tế tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô cho thấy, việc bố trí kho còn mang tính linh hoạt theo tình huống, chưa có sự phân khu rõ ràng theo từng nhóm hàng.

Do đó, công ty cần tiến hành phân loại hàng hóa dựa trên các tiêu chí như đặc điểm hàng hóa, tần suất xuất kho và yêu cầu bảo quản, từ đó bố trí các khu vực lưu trữ phù hợp. Đối với các mặt hàng có tần suất luân chuyển cao, cần ưu tiên bố trí tại các vị trí thuận tiện cho việc xuất – nhập nhằm rút ngắn thời gian thao tác. Đồng thời, công ty cần tiếp tục áp dụng linh hoạt các phương pháp FIFO, LIFO và FEFO đối với từng loại hàng hóa cụ thể, qua đó hạn chế tình trạng hàng tồn kho lâu ngày và giảm thiểu rủi ro hư hỏng, hao hụt.

3.2.3. Giải pháp nâng cao hiệu quả kiểm soát tồn kho và chi phí kho hàng

Kiểm soát tồn kho hiệu quả là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp giảm chi phí và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Đối với Công ty TNHH TMVT Thành Tô, việc tồn tại một số mặt hàng lưu kho trong thời gian dài đã làm gia tăng chi phí lưu kho và ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh.

Vì vậy, công ty cần xây dựng kế hoạch kiểm soát tồn kho hợp lý, xác định mức tồn kho tối ưu cho từng nhóm hàng dựa trên nhu cầu thực tế và năng lực kho bãi. Việc theo dõi thường xuyên các chỉ tiêu như vòng quay hàng tồn kho, thời gian lưu kho trung bình và tỷ lệ chi phí tồn kho trên doanh thu sẽ giúp doanh nghiệp kịp thời điều chỉnh kế hoạch nhập – xuất hàng hóa, qua đó hạn chế phát sinh chi phí không cần thiết.

3.2.4. Giải pháp ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị kho hàng

Trong điều kiện nguồn lực tài chính còn hạn chế, Công ty TNHH TMVT Thành Tô cần lựa chọn các giải pháp công nghệ thông tin phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng. Việc ứng dụng phần mềm quản lý kho ở mức cơ bản

sẽ giúp doanh nghiệp theo dõi chính xác số lượng hàng hóa nhập – xuất – tồn, đồng thời giảm thiểu sai sót trong quá trình ghi chép thủ công.

Bên cạnh đó, việc từng bước mã hóa hàng hóa, chuẩn hóa chứng từ điện tử và kết nối dữ liệu giữa bộ phận kho, vận tải và kế toán sẽ góp phần nâng cao tính đồng bộ trong hoạt động logistics nội bộ, hỗ trợ công tác ra quyết định của ban lãnh đạo doanh nghiệp.

3.2.5. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực kho hàng

Nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến hiệu quả thực hiện các giải pháp quản trị kho hàng. Do đó, Công ty TNHH TMVT Thành Tô cần chú trọng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên kho thông qua các hoạt động đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn.

Công ty nên tổ chức các buổi đào tạo định kỳ về quy trình quản lý kho, phương pháp sắp xếp hàng hóa và kỹ năng sử dụng phần mềm quản lý kho. Đồng thời, cần phân công rõ ràng trách nhiệm cho từng vị trí công việc trong kho, gắn trách nhiệm cá nhân với hiệu quả công việc nhằm nâng cao ý thức tuân thủ quy trình và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

3.2.6. Giải pháp tăng cường phối hợp giữa hoạt động kho và vận tải

Sự phối hợp chặt chẽ giữa hoạt động kho hàng và vận tải có ý nghĩa quan trọng trong việc đảm bảo tiến độ giao nhận hàng hóa và nâng cao chất lượng dịch vụ logistics. Thực tế tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô cho thấy, việc phối hợp này vẫn còn hạn chế, dẫn đến tình trạng chờ đợi trong khâu xuất – nhập hàng.

Do đó, công ty cần tăng cường trao đổi thông tin và phối hợp kế hoạch giữa bộ phận kho và bộ phận vận tải, đảm bảo lịch trình nhập – xuất kho phù hợp với năng lực vận chuyển. Việc này không chỉ giúp giảm thời gian chờ đợi mà còn góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng phương tiện vận tải và năng lực phục vụ khách hàng của doanh nghiệp.

3.3. Đề xuất và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô

3.3.1. Đề xuất đối với Công ty TNHH TMVT Thành Tô

Từ các giải pháp đã được đề xuất tại Mục 3.2, để việc nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng được triển khai một cách đồng bộ và khả thi, Công ty TNHH TMVT Thành Tô cần chủ động thực hiện một số đề xuất mang tính nội bộ như sau.

Trước hết, ban lãnh đạo công ty cần nâng cao nhận thức về vai trò của công tác quản trị kho hàng trong hoạt động logistics tổng thể, coi quản trị kho không chỉ là hoạt động hỗ trợ mà là yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến chi phí, chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, công ty cần xây dựng kế hoạch cải tiến quản trị kho theo lộ trình phù hợp, tránh đầu tư dàn trải hoặc vượt quá khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, công ty cần ưu tiên bố trí nguồn lực hợp lý cho hoạt động kho hàng, bao gồm việc từng bước đầu tư cải tiến cơ sở vật chất kho, trang thiết bị hỗ trợ xếp dỡ, cũng như lựa chọn các giải pháp công nghệ thông tin đơn giản, dễ triển khai nhằm nâng cao hiệu quả quản lý xuất – nhập – tồn kho. Việc đầu tư cần được thực hiện có trọng tâm, tập trung vào các khâu còn tồn tại hạn chế đã được chỉ ra trong Chương 2.

Ngoài ra, công ty cần tăng cường công tác đào tạo và nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân viên kho, gắn trách nhiệm cá nhân với hiệu quả công việc. Đồng thời, cần xây dựng cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận kho, bộ phận vận tải và các bộ phận liên quan nhằm đảm bảo tính đồng bộ trong hoạt động logistics nội bộ, hạn chế tình trạng chồng chéo và lãng phí nguồn lực.

3.3.2. Kiến nghị đối với Nhà nước và các cơ quan quản lý

Bên cạnh nỗ lực từ phía doanh nghiệp, sự hỗ trợ từ Nhà nước và các cơ quan quản lý cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp logistics, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa như Công ty TNHH TMVT Thành Tô, nâng cao hiệu quả hoạt động kho hàng và logistics.

Trước hết, Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống chính sách, cơ chế quản lý liên quan đến lĩnh vực logistics và kho vận theo hướng minh bạch, ổn định và phù hợp với thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp. Việc đơn giản hóa các thủ tục hành chính trong hoạt động xuất nhập khẩu, vận tải và lưu kho sẽ góp phần giảm chi phí và thời gian cho doanh nghiệp logistics.

Bên cạnh đó, các cơ quan chức năng cần tăng cường hỗ trợ doanh nghiệp logistics trong việc tiếp cận các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực chuyên môn về logistics và quản trị kho. Việc tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn, hội thảo chuyên đề hoặc chương trình tư vấn cho doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ giúp nâng cao trình độ quản lý, từng bước chuyên nghiệp hóa hoạt động logistics trong nước.

Ngoài ra, Nhà nước cần có các chính sách khuyến khích doanh nghiệp ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị logistics và kho hàng, thông qua các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số, ưu đãi về thuế hoặc hỗ trợ tài chính phù hợp. Những chính sách này sẽ tạo động lực cho doanh nghiệp logistics từng bước hiện đại hóa hoạt động, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập kinh tế hiện nay.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh hoạt động logistics ngày càng phát triển và cạnh tranh gay gắt, việc nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Kho hàng không chỉ là nơi lưu trữ hàng hóa mà còn là bộ phận trung tâm kết nối các hoạt động trong chuỗi logistics. Xuất phát từ yêu cầu đó, khóa luận với đề tài *“Nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng nhằm tối ưu hoạt động logistics tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô”* đã được thực hiện nhằm phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp phù hợp cho doanh nghiệp.

Trên cơ sở hệ thống hóa các vấn đề lý luận liên quan đến quản trị kho hàng và hiệu quả hoạt động logistics, khóa luận đã làm rõ vai trò của kho hàng trong chuỗi logistics nội bộ, các nội dung cơ bản của quản trị kho cũng như các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị kho trong doanh nghiệp logistics. Đây là nền tảng quan trọng để tiến hành phân tích và đánh giá thực trạng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô.

Thông qua việc phân tích số liệu và thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp, khóa luận cho thấy công tác quản trị kho tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô đã đạt được một số kết quả tích cực. Doanh nghiệp đã xây dựng được quy trình nhập – xuất – tồn kho tương đối rõ ràng, áp dụng phương pháp FIFO phù hợp với đặc điểm hàng hóa, qua đó góp phần hạn chế tồn kho kéo dài và giảm thiểu rủi ro trong quá trình lưu kho. Bên cạnh đó, chi phí kho bãi được kiểm soát ở mức phù hợp với quy mô của một doanh nghiệp logistics nhỏ.

Tuy nhiên, công tác quản trị kho tại công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định, thể hiện ở mức độ ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý kho còn thấp, việc bố trí và sắp xếp kho chưa thực sự khoa học, thời gian lưu kho của một số mặt hàng còn dài, cũng như sự phối hợp giữa hoạt động kho và vận tải chưa thật sự đồng bộ. Những hạn chế này đã ảnh hưởng đến hiệu quả sử dụng kho và khả năng tối ưu hóa hoạt động logistics của doanh nghiệp.

Trên cơ sở những tồn tại đã được chỉ ra, khóa luận đã đề xuất một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao hiệu quả quản trị kho hàng tại Công ty TNHH TMVT Thành Tô trong thời gian tới. Các giải pháp tập trung vào việc hoàn thiện quy trình quản trị kho, tối ưu hóa công tác sắp xếp và bố trí kho hàng, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý kho, nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự kho và đẩy mạnh sự phối hợp giữa kho bãi và hoạt động vận tải. Các giải pháp này được xây dựng phù hợp với điều kiện thực tế và khả năng nguồn lực của doanh nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động logistics một cách bền vững.

Do hạn chế về thời gian nghiên cứu và khả năng tiếp cận số liệu thực tế, khóa luận không tránh khỏi những thiếu sót nhất định; một số số liệu sử dụng mang tính giả định nhằm phục vụ cho mục đích phân tích và minh họa. Vì vậy, các giải pháp đề xuất trong khóa luận mang tính định hướng và cần được tiếp tục hoàn thiện trong quá trình áp dụng thực tiễn.

Mặc dù còn tồn tại những hạn chế, khóa luận hy vọng đã cung cấp cái nhìn tổng quan và có hệ thống về công tác quản trị kho hàng tại một doanh nghiệp logistics quy mô nhỏ, đồng thời có thể trở thành tài liệu tham khảo hữu ích cho Công ty TNHH TMVT Thành Tô trong quá trình nâng cao hiệu quả quản trị kho và tối ưu hoạt động logistics trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). (2022). *CSCMP supply chain management definitions and glossary*. CSCMP.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management* (6th ed.). Kogan Page.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2019). *Supply chain logistics management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson Education.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management* (7th ed.). Kogan Page.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2023). *Designing and managing the supply chain* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Đoàn Thị Hồng Vân. (2015). *Quản trị logistics*. Nhà xuất bản Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
- Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. (2018). *Giáo trình quản trị logistics*. Hà Nội: Nhà xuất bản Kinh tế Quốc dân.
- Công ty TNHH TMVT Thành Tô. (2022). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2022*. Hải Phòng.
- Công ty TNHH TMVT Thành Tô. (2023). *Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2023*. Hải Phòng.
- Công ty TNHH TMVT Thành Tô. (2024). *Báo cáo nội bộ về hoạt động kho bãi và logistics*. Hải Phòng.