

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG GIAO VẬN TRONG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

## 1.1 Khái niệm về Logistics Hub (Kho giao nhận hay Trung tâm giao nhận)

Logistics Hub là một trung tâm hoặc khu vực được thiết kế để kết nối các hoạt động liên quan đến vận chuyển hàng hóa. Vai trò của Logistics Hub là tạo ra môi trường thuận lợi và hiệu quả để quản lý, lưu trữ và chuyển đổi hàng hóa từ nguồn gốc đến đích một cách nhanh chóng và an toàn.

Vai trò chính của Logistics Hub bao gồm:

- Gom góp và phân phối hàng hóa: Logistics Hub đóng vai trò như một điểm tập trung để nhận, lưu trữ và phân loại hàng hóa từ các nguồn gốc khác nhau. Từ đó, hàng hóa được phân phối và chuyển đến các đích cuối cùng một cách hiệu quả và tiết kiệm thời gian.
- Tối ưu hóa quy trình vận chuyển: Logistics Hub tạo điều kiện thuận lợi để tối ưu hóa quy trình vận chuyển hàng hóa. Việc tập trung hàng hóa tại một địa điểm duy nhất giúp giảm thời gian và chi phí mà hàng hóa phải di chuyển từ nơi này đến nơi khác.
- Cung cấp dịch vụ gia tăng: Logistics Hub cung cấp một loạt các dịch vụ gia tăng như bảo quản hàng hóa, đóng gói, đóng thùng, sắp xếp và gắn kết hàng hóa. Các dịch vụ này giúp nâng cao giá trị của hàng hóa trước khi được chuyển ra các điểm tiêu dùng cuối cùng.
- Hỗ trợ kết nối vận chuyển: Logistics Hub có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ kết nối các chuyến vận chuyển. Đó là nơi mà các phương tiện vận chuyển khác nhau như tàu biển, máy bay, xe tải và đường sắt có thể hợp tác để chuyển hàng hóa từ một vùng địa lý sang vùng khác.
- Như vậy, Logistics Hub là một khái niệm quan trọng trong ngành Logistics vì nó giúp tối ưu hóa quy trình vận chuyển, cung cấp dịch vụ gia tăng và tạo điều kiện thuận lợi để hàng hóa được chuyển đến đích cuối cùng một cách hiệu quả và an toàn.

## **1.2 Tổng quan về dịch vụ Logistics trong Thương mại điện tử**

### **1.2.1 Khái niệm về Thương mại điện tử và E-Logistics**

Căn cứ tại khoản 1 Điều 3 Nghị định 52/2013/NĐ-CP về khái niệm hoạt động Thương mại điện tử (TMĐT) như sau: “Hoạt động Thương mại điện tử là việc tiến hành một phần hoặc toàn bộ quy trình của hoạt động thương mại bằng phương tiện điện tử có kết nối với mạng Internet, mạng viễn thông di động hoặc các mạng mở khác.”

Với cách hiểu tương tự, Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) và Tổ chức hợp tác kinh tế Châu Á Thái Bình Dương đã đưa ra định nghĩa của mình về TMĐT như sau:

Theo Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), “Thương mại điện tử bao gồm việc sản xuất, quảng cáo, bán hàng và phân phối sản phẩm được mua bán và thanh toán trên mạng Internet, nhưng được giao nhận một cách hữu hình, cả các sản phẩm giao nhận cũng như thông tin số hóa thông qua mạng Internet.”

Theo Ủy ban Thương mại điện tử của Tổ chức hợp tác kinh tế châu Á – Thái Bình Dương (APEC), “Thương mại điện tử là công việc kinh doanh được tiến hành thông qua truyền thông số liệu và công nghệ tin học kỹ thuật số.”

Tóm lại, ta có thể hiểu Thương mại điện tử là việc sử dụng các phương tiện điện tử để mua và bán. Tùy theo chủ thể mua và bán sẽ hình thành nên các mối quan hệ như B2B (doanh nghiệp với doanh nghiệp), B2C (doanh nghiệp với người tiêu dùng), C2C (người tiêu dùng với người tiêu dùng).

Mô hình B2B đầu tiên thường gặp nhất là các sàn giao dịch Thương mại điện tử lớn như Lazada, Tiki, Shopee, Alibaba... Các doanh nghiệp, tổ chức có thể thực hiện toàn bộ hoặc một phần quy trình mua bán hàng hóa, dịch vụ thông qua các website đó bằng cách đăng ký thông tin và gửi thông tin hàng hóa cho khách hàng.

Adayroi.com là một trang web bán hàng theo mô hình B2C, tại đó doanh nghiệp VinCommerce bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng với hàng trăm mặt

hàng khác nhau như một siêu thị. Ngoài ra, các trang web dùng để đặt phòng hoặc vé máy bay cũng được xem là B2C.

Trang web điển hình của hình thức C2C là ebay.com bởi ở đó bất kỳ ai cũng có thể là người bán và người mua. Người dùng ở trang web này có thể rao bán các món đồ của mình ở mức giá mong muốn và đấu giá để có giá cao nhất cho những ai muốn sở hữu món hàng đó.

Các sản phẩm hữu hình sau khi được giao dịch qua mạng đều cần được chuyển từ người bán đến người mua, trừ hàng hóa là các sản phẩm số như phần mềm, phim, sách điện tử... Đây chính là lúc phải sử dụng đến dịch vụ Logistics để đảm bảo hàng được giao đến đúng người mua với thời gian nhanh nhất và chi phí thấp nhất. Đặc điểm của giao dịch qua mạng là người bán và mua không gặp mặt, có ít thông tin về nhau. Do đó, lòng tin là điều quan trọng nhất để giao dịch thành công, và Logistics hiệu quả chính là yếu tố quyết định góp phần tạo nên lòng tin ấy.

Theo Hội đồng quản trị Logistics của Mỹ (The Council of Logistics Management): “Logistics là quá trình lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và kiểm soát quá trình lưu chuyển, dự trữ hàng hóa, dịch vụ và những thông tin liên quan từ điểm xuất phát đầu tiên đến nơi tiêu thụ cuối cùng sao cho hiệu quả và phù hợp với yêu cầu của khách hàng.”

E-Logistics, về căn bản, cũng là Logistics, nhưng sự luân chuyển của dòng thông tin giữa các mắt xích – từ nhà cung cấp đầu tiên đến người tiêu dùng cuối cùng – được thực hiện thông qua môi trường Internet.

E-Logistics trong Thương mại điện tử B2C (Business to Customer) là toàn bộ các hoạt động nhằm hỗ trợ việc di chuyển hàng hóa từ nơi cung ứng đến nơi tiêu dùng qua các giao dịch mua bán điện tử.

Ngoài ra, theo sách “Hỏi đáp về Logistics”, ông Đoàn Thanh Hải cho rằng “E-Logistics là thuật ngữ để chỉ việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động Logistics. Từ việc sử dụng các phần mềm quản trị kho hàng, theo dõi

hành trình cho đến việc áp dụng các thiết bị thông minh, thiết bị di động, tự động hóa từng phần hoặc hoàn toàn quá trình hoạt động Logistics .”

Trong thị trường bán lẻ truyền thống, đặc điểm khách hàng sẽ được quyết định và giới hạn trong phạm vi khoảng cách nhất định tùy vào địa điểm nhà bán lẻ, nhưng tệp khách hàng và cả những nỗ lực cung cấp dịch vụ vận chuyển sẽ được mở rộng không giới hạn trong thị trường bán lẻ B2C. Ví dụ, khách hàng Việt Nam có thể đặt mua các đồ dùng, thiết bị điện tử nội địa Trung qua các website của sản phẩm hoặc các sàn Thương mại điện tử, thông tin về đơn hàng sẽ được tạo và truyền cho nhà bán hàng gần như là ngay lập tức. Tuy nhiên, tốc độ để hàng hóa đến tay người tiêu dùng cuối cùng sẽ không nhanh tức thì như thông tin mà phải trải qua hàng nghìn km khoảng cách địa lý. Tất cả các hoạt động nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc di chuyển hàng hóa từ điểm cung cấp đến điểm tiêu thụ thông qua các giao dịch mua và bán điện tử được gọi là hoạt động E-Logistics .

### 1.2.2 So sánh Logistics và E-Logistics

Ngành Thương mại điện tử có một số đặc trưng như tần suất mua hàng lớn, mặt hàng đa dạng, địa điểm giao hàng rộng khắp, khách hàng thường có những mong chờ ưu đãi đặc biệt trong phí giao hàng và yêu cầu chất lượng giao phải tốt. So với Logistics truyền thống, hàng hóa trong E-Logistics được mở rộng rất nhiều về quy mô, tính phức tạp, địa lý... nên nếu không kiểm soát tốt thì hiệu quả sẽ bị ảnh hưởng xấu. Vì vậy, Logistics truyền thống và E-Logistics có những khác biệt cơ bản như sau:

	Logistics truyền thống	E-Logistics
Loại lô hàng và số lượng	Hàng lớn (bulk), số lượng lớn giao đến ít nơi hơn vì các địa điểm thường tập trung, chủ yếu là các cửa hàng bán lẻ	Hàng theo kiện (parcel), số lượng ít giao đến nhiều khách hàng hơn một cách nhanh chóng (địa điểm giao hàng phân tán)

Cách thức đặt hàng	Chậm hơn vì đơn hàng chủ yếu được thực hiện thông qua giấy tờ và fax. Do đó, thời gian phản hồi đơn hàng cũng chậm và tốn kém thời gian hơn.	Nhanh chóng vì thông tin được chuyển tiếp gần như tức thời. Khách hàng có thể đặt hàng trực tiếp với nhà sản xuất hoặc nhà phân phối và có khả năng tiếp cận được nhiều nhà bán hàng hơn.
Mục tiêu	Giao hàng hiệu quả và tiết kiệm chi phí	Ưu tiên tốc độ giao nhanh và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng
Chu kỳ đặt hàng	Theo tuần hoặc tháng	Theo ngày hoặc giờ
Khách hàng	Chiến lược (B2B)	Không xác định, phạm vi rộng hơn (B2C)
Dịch vụ khách hàng	Cứng nhắc	Linh hoạt
Mô hình phân phối	Mô hình đẩy (Supply - Driven Push) dựa vào cung	Mô hình kéo (Demand - Driven Pull) dựa vào cầu
Nhu cầu về đơn hàng	Có thể dự đoán được, khá ổn định	Thiếu ổn định, không dự đoán được do lượng khách hàng lớn, mang tính thời vụ cao (đặc biệt các mùa chiến dịch hoặc săn sale)
Quản lý kho hàng	Hàng tuần, hàng tháng	Biến đổi liên tục

### **1.3 Tìm hiểu về các hoạt động ở chặng đầu của quy trình giao nhận (first mile of delivery) trong Thương mại điện tử**

#### **1.3.1 Khái niệm chặng đầu trong quy trình giao nhận**

Chặng đầu tiên trong quy trình giao nhận bao gồm 2 hoạt động chính là lấy hàng và gửi hàng. Lấy hàng là hoạt động mà đơn vị vận chuyển sẽ trực tiếp đến kho, cơ sở sản xuất, kinh doanh của nhà bán hàng hoặc các địa điểm gửi hàng có hợp tác với đơn vị vận chuyển đó để lấy hàng và vận chuyển về kho của đơn vị vận chuyển để thực hiện các bước tiếp theo trong quy trình giao nhận. Gửi hàng là khi nhà bán hàng mang hàng đến kho của đơn vị vận chuyển hay các điểm gửi hàng có hợp tác với đơn vị vận chuyển và các nhân viên kho hay nhân viên trực điểm gửi hàng sẽ nhận hàng và thực hiện các bước tiếp theo để vận chuyển hàng đến tay người nhận.

Ví dụ: Nếu bạn chọn LEX làm đơn vị chuyển phát, chặng đầu trong quy trình giao nhận sẽ là sản phẩm của bạn được chuyển từ kho của bạn đến kho của LEX. Hiệu quả của việc giao hàng chặng đầu tiên đặc biệt có tác động vì nó đóng vai trò là nền tảng cho các quy trình hậu cần tiếp theo. Khi nó được thực hiện hiệu quả, khả năng khách hàng hài lòng sẽ tăng lên.

#### **1.3.2 Những phương thức lấy hàng, nhận hàng ở chặng đầu của quy trình giao nhận**

Lấy hàng chặng đầu ẩn chứa thách thức khi mỗi đối tượng nhà bán hàng hàng, khu vực, thời gian, ... khác nhau sẽ yêu cầu phương thức vận chuyển khác nhau. Vì vậy, để vừa tối ưu hóa chi phí vận chuyển, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp mà vừa làm thỏa mãn yêu cầu nhà bán hàng, các doanh nghiệp dịch vụ giao nhận sẽ cần xác định các phương thức vận chuyển phù hợp với mỗi loại nhu cầu khác nhau.

Lấy hàng bằng xe máy: Đây là hình thức lấy hàng phổ biến và thuận tiện nhất, đặc biệt ở Việt Nam hầu hết mọi người đều sử dụng xe máy. Với kích thước, tốc độ và tính linh hoạt của mình, xe máy thường được dùng trong lấy hàng chặng đầu, đặc biệt là Logistics Đô thị.

Lấy hàng bằng xe điện: Với xu hướng phát triển nền kinh tế xanh và bền vững, các doanh nghiệp giao nhận cũng đang bắt đầu lưu tâm hơn về việc giảm khí thải để bớt gây ô nhiễm môi trường bằng việc sử dụng các loại xe điện. Vào đầu năm 2022, Bru điện Việt Nam đã hợp tác với Công ty Honda để thực hiện dự án thí điểm sử dụng xe điện giao nhận hàng và mô hình đổi pin điện nhằm đảm bảo việc giao hàng không bị ngắt đoạn. Hiện nay, nhiều quốc gia trên thế giới cũng đang sử dụng các loại xe điện, xe tự lái, robot giao hàng bên cạnh các nhiên liệu sạch khác để bảo vệ môi trường.

Lấy hàng bằng xe đạp điện: Cùng mục tiêu giảm thiểu tác động xấu đến môi trường nhưng vẫn tăng hiệu quả hoạt động giao hàng, Lazada cũng đã ra mắt đội ngũ giao hàng bằng xe đạp điện năm 2018 với khối lượng đơn hàng giao gấp 3 lần so với xe máy. Với thùng hàng được thiết kế lớn hơn, nhân viên giao hàng có thể đựng nhiều hàng hóa hơn, đặc biệt là loại hàng cồng kềnh hoặc có kích thước lớn, giảm số lần chạy về kho để lấy hàng. Điều này giúp nâng cao năng suất giao hàng và không ảnh hưởng đến môi trường. Cho đến nay, Lazada vẫn đang hợp tác với công ty start-up để cải tiến xe đạp điện giao hàng, nâng cấp và cải tiến hệ thống sạc bằng năng lượng mặt trời cho xe. Ngoài ra, Công ty còn đang tiếp tục nghiên cứu và đầu tư phát triển vào các dự án xe 3 bánh, 4 bánh nhằm nâng cao năng suất giao hàng chặng cuối.

Lấy hàng bằng xe Van: đối với các kiện hàng có kích thước lớn và trọng lượng nặng hay số lượng hàng rất lớn, việc lấy những đơn hàng như vậy bằng xe máy hay xe điện là một thách thức rất lớn vì vậy phương thức lấy hàng bằng xe Van được ứng dụng để hỗ trợ các phương thức lấy hàng bằng xe máy, xe điện trong việc lấy hàng nặng, cồng kềnh và số lượng lớn

Trái ngược với lấy hàng, hoạt động gửi hàng ít thách thức đối với các đơn vị vận chuyển hơn vì nó hoàn toàn được thực hiện bởi nhà bán hàng, hiện nay có 2 phương thức phổ biến cho hoạt động gửi hàng chẳng đầu là gửi hàng tại kho của đơn vị vận chuyển và gửi hàng tại các địa điểm gửi hàng có hợp tác với đơn vị vận chuyển đó. Ví dụ Lazada có hợp tác với Ministop, Circle K, 7Eleven, Family Mart,... để làm địa điểm gửi hàng cho các nhà bán hàng.

## **CHƯƠNG 2: TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG GIAO VẬN TẠI HUB HBI CỦA CÔNG TY TNHH GIAO HÀNG FLEX SPEED**

### **2.1. Giới thiệu tổng quan về Công Ty TNHH Giao Hàng Flex Speed**

#### **2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển**

Tập đoàn Lazada (Lazada Group) được Maximilian Bittner thành lập vào năm 2012 với sự hậu thuẫn của Rocket Internet nhằm thiết lập mô hình kinh doanh Amazon tại Đông Nam Á để tận dụng thị trường tiêu dùng trực tuyến non trẻ và sự hiện diện yếu ớt của Amazon tại đó.

Vào tháng 03/2012, các trang web của công ty ra mắt với mô hình kinh doanh là bán hàng tồn kho cho khách hàng từ các kho hàng của chính công ty. Đồng thời, Công ty Lazada Việt Nam cũng được thành lập vào cùng thời điểm đó.

Vào năm 2013, tập đoàn đã thêm một mô hình thị trường (Marketplace model) cho phép các nhà bán lẻ bên thứ ba bán sản phẩm của họ thông qua trang web của Lazada; thị trường chiếm 65% doanh số bán hàng của nó vào cuối năm 2014. Trong năm này, Lazada Việt Nam khánh thành nhà kho đầu tiên tại khu công nghiệp Vĩnh Lộc, thành phố Hồ Chí Minh.

Đến tháng 10/2015, bộ phận giao hàng của Lazada được tách riêng ra hoạt động như một công ty vận chuyển hàng hoá kinh doanh độc lập gọi là Lazada Express Việt Nam (viết tắt là LEX VN). Công ty được thành lập nhằm mục đích đáp ứng dịch vụ giao sản phẩm đơn hàng Lazada đến người dùng trên toàn quốc một cách nhanh nhất. Tuy là công ty hoạt động riêng nhưng Lazada Express vẫn trực thuộc của Tổng Công ty Lazada Việt Nam.

Vào tháng 04/2016, tập đoàn Alibaba đã mua cổ phần kiểm soát tại Lazada với giá 1 tỷ USD để hỗ trợ các kế hoạch mở rộng ra quốc tế của mình. Từ đó, Lazada đã trở thành nền tảng chiến lược trong khu vực của Tập đoàn Alibaba với sự hỗ trợ về hạ tầng công nghệ tiên tiến nhất của tập đoàn.

Năm 2019, Công ty TNHH Flex Speed ra đời nhằm mục đích điều hành hoạt động Logistics của Lazada bao gồm cả Lazada Express (LEX) và Lazada eLogistics (LEL), Công ty TNHH Lazada Express Việt Nam chính thức ngừng hoạt động.

Năm 2021, Lazada công bố nhận diện thương hiệu mới cho toàn bộ mảng dịch vụ giao nhận Lazada Logistics với màu xanh dương là chủ đạo, thể hiện cho hoạt động vận hành hiệu quả, thay vì chia làm hai nhánh như trước đây: Lazada eLogistics (LEL) quản lý toàn bộ khâu xử lý đơn hàng và phối hợp với các đơn vị đối tác giao vận; Lazada Express (LEX) chịu trách nhiệm xử lý việc giao bưu kiện, hàng hóa cho khách hàng. Với việc công bố bộ nhận diện thương hiệu mới, Lazada Logistics cũng chính thức giới thiệu dịch vụ giao vận đa kênh (Multi-channel Logistics - MCL). MCL cung cấp giải pháp xử lý đơn hàng toàn diện và duy nhất để giúp các nhà cung cấp dịch vụ Thương mại điện tử và các thương hiệu hoàn thiện khâu giao vận Logistics của mình trên tất cả các kênh Thương mại điện tử một cách thông suốt.

Logo công ty:



- Tên công ty: Công ty TNHH Giao hàng Flex Speed
- Tên giao dịch quốc tế: FLEX SPEED DELIVERY LIMITED LIABILITY COMPANY
- Tên viết tắt: FSD CO., LTD

- Loại hình doanh nghiệp: Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn
- Mã số thuế: 0315695838
- Địa chỉ văn phòng chính: Tầng 20, Saigon Centre, Tháp 2, 67 Lê Lợi, Phường Bến Nghé, Quận 1, Hồ Chí Minh
- Đại diện pháp luật: Vũ Đức Thịnh
- Website: <https://logistics.lazada.vn/>

### **2.1.2 Mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh, ngành nghề kinh doanh**

**Mục tiêu:** Phục vụ cho 300 triệu khách hàng trên toàn Đông Nam Á với tổng giá trị hàng hóa (GMV) 100 tỷ USD.

**Tầm nhìn:**

- Phục vụ hơn 300 triệu khách hàng.
- Tạo ra hàng triệu việc làm trong hệ sinh thái Thương mại điện tử.
- Giao tăng sức mạnh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ giàu tiềm năng trên khắp khu vực Đông Nam Á.

**Sứ mệnh:** Thúc đẩy sự phát triển khu vực Đông Nam Á thông qua thương mại và công nghệ.

**Những giá trị cốt lõi:**

1. *Khách hàng là số 1. Nhân viên là số 2. Cổ đông là số 3:* Điều này phản ánh sự lựa chọn của công ty về những gì quan trọng theo thứ tự ưu tiên. Chỉ bằng cách tạo ra giá trị khách hàng bền vững, nhân viên mới có thể phát triển và các cổ công đạt được lợi ích lâu dài.

2. *Sự tin tưởng làm đơn giản hóa mọi vấn đề:* Niềm tin là thứ vừa quý giá vừa mong manh nhất trên đời. Với niềm tin sự phức tạp tạo ra sự phức tạp và sự đơn giản tạo ra sự đơn giản, nhân viên Lazada cùng nhau xây dựng và trân trọng niềm tin. Với sự tin tưởng, không có nghi ngờ hay phỏng đoán thứ hai, kết quả chỉ là sự đơn giản và hiệu quả.

3. *Sự thay đổi là điều bất biến duy nhất:* Cho dù bạn thay đổi hay không, thế giới đang thay đổi, khách hàng của chúng ta đang thay đổi và bối cảnh cạnh tranh cũng đang thay đổi. Chúng ta phải đổi mới với sự thay đổi bằng sự tôn trọng và khiêm tốn. Nếu không, chúng ta sẽ thất bại trong việc nhìn thấy nó, tôn trọng nó, hiểu nó và bắt kịp nó.

4. *Kết quả tốt nhất của ngày hôm nay là cơ sở đánh giá của ngày mai:* Trong những thời điểm thử thách nhất của Lazada, tinh thần này đã giúp nhân viên vượt qua khó khăn và tồn tại. Trong những lúc tồi tệ, họ biết cách tự động viên mình; trong thời điểm thuận lợi, họ dám đặt ra mục tiêu mơ ước (mục tiêu kéo dài). Hoặc là đổi mới với tương lai, hoặc chúng ta sẽ hối hận. Vì vậy, chúng ta phải biết thử thách, thúc đẩy bản thân và vượt qua chính mình.

5. *Nếu không phải ngay bây giờ, thì khi nào? Nếu không phải là tôi, thì là ai?:* Đây là khẩu hiệu trong quảng cáo tuyển dụng đầu tiên của Alibaba và trở thành câu châm ngôn đầu tiên của chúng tôi. Đó không phải là một câu hỏi, mà là một lời kêu gọi của nhiệm vụ. Câu nói này tượng trưng cho ý thức sở hữu mà mỗi nhân viên Lazada phải có.

6. *Sống nghiêm túc, làm việc hạnh phúc:* Công việc là bây giờ, cuộc sống là mãi mãi. Những gì bạn làm trong công việc của bạn là tùy thuộc vào bạn, nhưng bạn cần có trách nhiệm với những người yêu thương bạn. Tận hưởng công việc như bạn tận hưởng cuộc sống, đối xử nghiêm túc với cuộc sống như khi bạn làm việc. Nếu bạn sống có mục đích, bạn sẽ tìm thấy phần thưởng. Bạn làm cho Alibaba khác biệt và khiến những người thân yêu của bạn tự hào.

Ngành nghề kinh doanh: chuyên phát nhanh. Ngoài ra, Lazada Logistics cung cấp các giải pháp Logistics cho khách hàng của mình, bao gồm MCL (Multi-channel Logistics) là vận tải đa kênh, pick up chặng đầu, lưu kho, đóng gói hàng hóa, cross border, cho đến giao hàng chặng cuối...Hiện tại, Lazada Express cung cấp 3 hình thức giao hàng chính:

- Giao hàng tiết kiệm (Eco Shipping): chỉ áp dụng cho các đơn hàng đi từ thành phố Hồ Chí Minh đến các quận ở Hà Nội, thời gian giao hàng

sẽ chậm khoảng 2-3 ngày so với giao hàng tiêu chuẩn nhưng chi phí tiết kiệm hơn.

- Giao hàng tiêu chuẩn (Standard Shipping): áp dụng cho tất cả các đơn hàng trên Lazada. Chi phí giao hàng cao hơn hình thức “giao hàng tiết kiệm” một chút, nhưng bù lại thời gian giao hàng nhanh hơn.
- Giao hàng hỏa tốc (Express Shipping): chỉ áp dụng cho các đơn hàng dưới 15Kg tại Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh. Khách hàng sẽ được nhận đơn trong vòng 24h kể từ khi đặt hàng, cụ thể nhận trong ngày nếu đặt hàng trước 10:30 sáng và nhận ngày hôm sau nếu đặt hàng sau khung giờ đó.

Chi phí giao hàng của các hình thức trên đều được tính dựa theo kích thước, trọng lượng của gói hàng và khoảng cách giữa địa điểm giao hàng và kho nhà cung cấp.

### 2.1.3 Cơ cấu tổ chức

#### 2.1.3.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của công ty Lazada Logistics chia thành 11 phòng ban theo chuyên môn, 1 Trưởng dự án và 1 Trợ lý cá nhân làm việc dưới sự hướng dẫn và lãnh đạo của Giám đốc.



Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công Ty TNHH Giao Hàng Flex Speed

(Nguồn: Tài liệu nội bộ)

### 2.1.3.2 Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

**Chief Logistics Officer (CLO):** là người đại diện cho công ty, có cái nhìn tổng thể về hoạt động kinh doanh của Lazada và chiến lược dài hạn của nó trong các sáng kiến hàng đầu định hình tương lai của công ty. Điều này bao gồm việc thiết lập định hướng cho hoạt động kinh doanh cốt lõi và Logistics bằng cách khai thác trí tuệ cạnh tranh và hiểu biết của người tiêu dùng.

**Project Manager Officer:** bao gồm các chức năng kinh doanh, làm việc chặt chẽ dưới sự quản lý và hướng dẫn Giám đốc điều hành Tập đoàn và các bên liên quan cấp C trong các nhóm khu vực và quốc gia; trực tiếp tham gia vào quá trình triển khai các dự án, đảm bảo mục tiêu tăng trưởng chung và cùng doanh nghiệp tạo ra tác động bền vững đến bối cảnh Thương mại điện tử.

**Personal Assistant:** sắp xếp và quản lý lịch cho CLO, bao gồm việc đi lại và bồi hoàn cho giám đốc điều hành, đưa ra các đánh giá và khuyến nghị để đảm bảo các hoạt động hằng ngày diễn ra suôn sẻ. Đóng vai trò là đầu mối liên lạc chính cho tất cả các vấn đề liên quan đến Giám đốc điều hành, bao gồm cả những vấn đề có tính chất bảo mật hoặc quan trọng. Ưu tiên và xác định quy trình hành động, giới thiệu hoặc phải hồi thích hợp, thực hiện đánh giá để phản ánh chính sách tổ chức và liêm chính của Giám đốc điều hành. Phối hợp chặt chẽ với CEO để cập nhật đầy đủ các cam kết và trách nhiệm sắp tới, theo dõi một cách thích hợp. Dự đoán trước nhu cầu của CEO trong các cuộc họp, hội nghị...

**Transport:** quản lý và giám sát mạng lưới giao thông để xác định, giải quyết và ngăn chặn các vấn đề tiềm ẩn; liên tục phát triển theo dõi và cảnh báo để giải quyết hiệu quả hoạt động của cơ sở hạ tầng mạng lưới Lazada Logistics và đảm bảo mang đến trải nghiệm khách hàng chất lượng cao nhất; làm việc với nhiều nhóm kinh doanh và kỹ thuật/ cấu hình trên toàn công ty để quản lý các dự án hoạt động, thúc đẩy cải tiến liên tục và nâng cao hiệu suất 3PL; đưa ra các sáng kiến giảm chi phí và loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của các khiếm khuyết để thúc đẩy hiệu quả trong mạng lưới vận chuyển Lazada Logistics; quản lý tài nguyên – giám sát tình trạng mạng, khả năng hiển thị và cấu hình hệ thống chính xác; quản lý phân bổ - xác định các vấn đề, rủi ro, cơ hội để cải thiện phân bổ

vận chuyên; quản lý lời hứa khi giao hàng – kiểm soát việc vi phạm thời gian thực hiện lời hứa thông qua phân tích kỹ lưỡng với cả nhóm bên trong và bên ngoài...

**Infrastructure:** Chuyên xây dựng về cơ sở hạ tầng, mua các thiết bị, vật liệu cho các trung tâm chuyên, phân loại, HUB; đảm bảo các nơi làm việc

**Fulfilment:** Quản lý nhà kho ở Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, nơi lưu trữ hàng Nhà bán hàng lớn

**Operations:** Đảm bảo việc vận hành nội bộ diễn ra trơn tru, đồng thời hỗ trợ nhà bán hàng các hoạt động kinh doanh trên sàn, làm việc với các đơn vị vận chuyển, nhà kho,.. và các bộ phận khác để tối ưu các hoạt động vận hành kinh doanh.

**Cross Border:** chuyên xử lý các vấn đề liên quan đến hàng nước ngoài, đặc biệt là hàng nhập khẩu từ Trung Quốc, các vấn đề thông quan hàng hóa, phân loại và chuyển các đơn hàng cho các đơn vị vận chuyển là các đối tác của Lazada để đảm bảo thời gian giao hàng...

**Fulfilled by Lazada (FBL) Solutions:** đây là bộ phận xử lý đơn hàng bởi Lazada, có nhiệm vụ bán các giải pháp kho vận và giao nhận cho những đối tác lớn như Panasonic, Vua nệm,... Khi khách hàng sử dụng dịch vụ này, đội ngũ FBL sẽ quản lý mọi hoạt động xử lý đơn hàng và vấn đề vận chuyển cho Nhà bán hàng cả trước và sau khi hàng hóa đến tay người tiêu dùng cuối cùng cũng như dịch vụ khách hàng.

**Finance:** quản lý lập kế hoạch và phân tích tài chính, kế toán, kho bạc, thuế, mua sắm và công nghệ tài chính doanh nghiệp Lazada eLogistics. Nó hoạt động với mức độ trung thực cao nhất để đảm bảo kiểm soát quá trình và tiếp tục phát triển bền vững trong kinh doanh. Nhóm được tích hợp liền mạch vào hệ sinh thái hoạt động của Lazada và được kết nối với các nhóm kinh doanh thông qua Trung tâm tài chính như một phần của đối tác kinh doanh tài chính.

**Customer Experience:** có trách nhiệm nâng cao trải nghiệm của khách hàng trên sàn Thương mại điện tử, bao gồm cả nhà bán hàng lẫn người mua

hàng. Có nhiệm vụ tiếp nhận, giải đáp những thắc mắc, phàn nàn của khách hàng thông qua điện thoại, tin nhắn, email trong quá trình sử dụng dịch vụ về những vấn đề liên quan đến thông tin giao hàng, xác nhận đơn hàng, xử lý đơn hàng và vận chuyển, tài chính và thanh toán, các công cụ, tính năng trên các Nhà bán hàng Center (Trung tâm bán hàng), các vấn đề khiếu nại và bồi thường...

**S & OP & PMI:** quản lý và đưa ra các quy trình làm việc chuẩn, quản lý dự án phát triển mạng lưới vận hành, liên tục cải tiến, đo lường các chỉ số vận hành, giao hàng để đảm bảo hoạt động; tìm hiểu nhu cầu thị trường và thực hiện các dự báo để chuẩn bị lực lượng, cơ sở vật chất làm việc, đặc biệt trong các chiến dịch của công ty; ước tính các rủi ro và thực hiện phân tích để đưa ra giải pháp phòng ngừa, phân tích chi phí và các tình huống trong tương lai và đo điểm chuẩn (24enchmarking); làm việc với các nhà cung cấp để hoàn thành và giao hàng đúng hạn, tìm kiếm các đối tác đáng tin cậy và các nhà cung cấp dự phòng...

**Market Place:** hỗ trợ và làm việc với các nhà bán hàng hoặc doanh nghiệp có mở gian hàng trên sàn Thương mại điện tử Lazada. Khuyến khích khách hàng mở gian hàng và hỗ trợ họ bán hàng và tư vấn để làm sao để họ tiếp cận nhiều khách hàng và bán nhiều sản phẩm nhất có thể.

**Tech & Product:** chuyên tạo ra các sản phẩm về công nghệ, kỹ thuật để đảm bảo các hoạt động chuyên – giao – nhận hàng được diễn ra nhanh chóng; xem xét các thông số kỹ thuật của sản phẩm và phát triển kế hoạch thử nghiệm cho các sản phẩm/ tính năng mới và đảm bảo phạm vi thử nghiệm đầy đủ; liên tục cải tiến các trường hợp và quy trình thử nghiệm hiện có để tăng hiệu quả và độ tin cậy...

#### **2.1.4 Tình hình nhân sự và cơ cấu lao động**

Bảng 2.1 Cơ cấu tình hình nhân sự của công ty năm 2020-2022

(ĐVT: người)

STT	Chỉ tiêu		2020	2021	2022	So sánh			
						2021/2020		2022/2021	
						Tuyệt t đối	Tỷ lệ (%)	Tuyệt t đối	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	Nam	4788	5506	5446	718	115.00%	-60	98.91%
		Nữ	1862	2474	2933	612	132.68%	459	118.55%
2	Trình độ học vấn	Đại học trở lên	2328	2953	3352	625	126.68%	399	113.51%
		Cao đẳng	865	1117	1257	253	129.23%	140	112.50%
		Lao động phổ thông	3458	3910	3771	452	113.08%	-140	96.43%
<b>Tổng cộng</b>			<b>6650</b>	<b>7980</b>	<b>8379</b>	<b>1330</b>	<b>120.00%</b>	<b>399</b>	<b>105.00%</b>

(Nguồn: Phòng nhân sự công ty)

Về tổng quan, số lượng nhân sự của công ty năm 2021 tăng mạnh so với năm 2020, tăng khoảng 20% do công ty đang ngày càng mở rộng quy mô, đặc biệt là các trung tâm giao nhận (HUB) ở nhiều quận trên các địa bàn, chủ yếu là thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội. Vì vậy, công ty cần tuyển thêm nhân sự để đảm bảo lực lượng vận hành cho các địa điểm làm việc. Năm 2022, số lượng nhân sự tăng nhẹ khoảng 5% so với năm 2021 do tình hình dịch Covid đã chuyển biến tích cực và công ty cần thêm một lượng điều phối viên để đáp ứng yêu xử lý đơn hàng của công ty. Việc đầu tư cho “Dự án Apollo 2020” cũng giúp công ty

tăng năng suất hoạt động công việc, đảm bảo xử lý được nhiều hàng hóa hơn với nhân sự ít hơn thông qua các sản phẩm công nghệ. Điều này đã giúp tối ưu việc kiểm soát các dữ liệu để đưa ra những quyết định và hành động nhanh chóng, chính xác hơn. Ngoài ra, lực lượng nhân sự cũng được thay đổi liên tục do nhân viên không đáp ứng được nhu cầu công việc hoặc muốn tìm môi trường mới. Bên cạnh đó, cuối năm 2021, bộ phận nhân sự công ty ưu tiên tuyển nhân viên làm việc cho Lazada thông qua các đối tác thứ ba hơn tuyển trực tiếp.

Về giới tính, lực lượng nhân sự nam vẫn chiếm số lượng lớn do đặc thù tính chất của công việc yêu cầu nhiều nhân viên làm việc ở kho, trung tâm phân phối, trung tâm soạn hàng và các đối tác giao nhận. Tuy nhiên, tỷ lệ giữa nam nữ có sự thay đổi qua các năm, cụ thể nhân viên nam chiếm khoảng hơn 70% ở năm 2020 đã giảm xuống còn 65% ở năm 2022 do công ty tăng cường đầu tư cơ sở vật chất và đầu tư vào công nghệ cũng như con người. Điều đó đã tạo nhiều cơ hội làm việc phù hợp hơn cho nữ giới, dù ở vị trí đối tác giao nhận, nhân viên điều phối hay các cấp quản lý...

Về trình độ học vấn, chiếm tỷ trọng cao nhất giữa các năm vẫn là lao động phổ thông. Nhân sự công ty chiếm gần 70% ở các vị trí nhân viên giao hàng và xử lý hàng hóa, vì vậy yêu cầu về bằng cấp không cao nếu nhân sự thể hiện được sự phù hợp và các tố chất của bản thân với công việc. Tuy vậy, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ năm 2021, bộ phận nhân sự đã đưa ra nhiều chương trình để thu hút lực lượng lao động trẻ từ 18 đến dưới 30 tuổi, đặc biệt ở đây mạnh các trường đại học, cao đẳng. Do đó, công ty cũng ưu tiên tuyển nhân viên có bằng cấp và thể hiện bản thân tốt hơn.

### **2.1.5 Cơ sở vật chất kỹ thuật**

Tính đến nay, Lazada Việt Nam đang sở hữu hệ thống cơ sở hạ tầng Logistics tích hợp, thông minh hàng đầu tại Việt Nam với 02 trung tâm phân phối, 02 trung tâm phân loại hàng hóa tự động, hơn 70 trung tâm giao nhận hàng và hàng trăm “Điểm gửi hàng” (Drop - off – DOP) trên khắp cả nước. Cụ thể như sau:

- Về trung tâm phân phối (Fulfilled by Lazada): Trung tâm phân phối TP.HCM được xây dựng năm 2015 với tổng diện tích 20.000 mét vuông. Trung tâm phân phối Hà Nội được xây dựng năm 2017 với tổng diện tích 14.000 mét vuông.
- Về trung tâm phân loại hàng hóa tự động (Sortation Center): Hiện tại, Lazada Việt Nam đang có 2 trung tâm phân loại hàng hóa tự động: 1 tại TP.HCM (có tổng diện tích lên tới 20.000 mét vuông); và 1 tại Hà Nội (10.000 mét vuông). Tại đây, tất cả các hàng hóa được tập trung và phân loại rồi chuyển về các trung tâm giao nhận hàng tại các quận, huyện thông qua công nghệ chia chọn tự động:
  - Dây chuyền tự động chia chọn: Sử dụng công nghệ Wave - sorter thế hệ 2, băng chuyền tự động chuyển hướng bánh răng giúp chuyển hàng hóa nhanh chóng tới điểm đến là các cơ sở phát hàng của Lazada.
  - Băng chuyền tự động hoàn trả khay hàng: Khay hàng được sử dụng cho các đơn hàng có kích thước nhỏ, hình dạng không vuông vức, không đóng hộp. Sau khi hàng được chuyển hướng đến điểm giao nhận, khay được băng chuyền tự động đưa trở lại khu vực nhận hàng để tối ưu hóa hiệu suất vận hành.



Hình 2.2 Hệ thống phân loại hàng hóa tự động ở trung tâm chia chọn hàng  
Lazada

(Nguồn: [kenh14.vn](http://kenh14.vn))

- Về đội ngũ hậu cần:
  - Điểm gửi hàng (Drop - off Points): 500 điểm gửi hàng của Lazada hợp tác với các đối tác bán lẻ lớn như CircleK, PharmarCity, Coop Food... và hơn 1.500 điểm của đối tác hậu cần.



Hình 2.3 Tủ đựng hàng tại các điểm gửi hàng (Drop - off Points)

(Nguồn: vnreview.vn)

- Điểm nhận hàng (Collection Point): 190 điểm.
- Trung tâm giao nhận hàng (HUB): hơn 70 trung tâm của Lazada và hàng trăm trung tâm của đối tác hậu cần.
- Về tủ khóa thông minh (Smart Locker): Thấu hiểu được những nỗi khó khăn, bất tiện của các khách hàng khi không chủ động được thời gian, địa điểm nhận hàng, Lazada đã cho ra mắt dịch vụ Smart Locker từ năm 2018. Đây là giải pháp nhận hàng thông minh, thuận tiện, an toàn cho khách hàng khi mua sắm cùng Lazada.

Theo đó, khi khách hàng lựa chọn hình thức giao nhận này, đối tác giao nhận sẽ mang đơn hàng tới tủ khóa thông minh do khách hàng chọn, cùng lúc đó, khách hàng sẽ nhận được thông báo và mã OTP để lấy hàng qua số điện thoại và địa chỉ email đã đăng ký với Lazada.

Lazada là nền tảng Thương mại điện tử duy nhất tại Việt Nam áp dụng công nghệ này. Hiện tại Lazada có 36 tủ khóa thông minh trên cả nước (TP.HCM và Hà Nội). Các tủ thông minh thường được đặt tại chung cư, trung tâm thương mại thuận tiện và gần nhà/văn phòng của khách hàng.



Hình 2.4 Lấy hàng Lazada qua hệ thống tủ khóa thông minh iLogic Smartbox

(Nguồn: vnreview.vn)

- Về hệ thống công nghệ thông tin vận hành (Logistics Operation Platform):
  - Hệ thống công nghệ thông tin vận hành (Logistics Operation Platform) áp dụng cho toàn bộ các khâu từ nhận hàng, chia chọn, vận chuyển hàng và giao hàng, giúp Lazada tối ưu hóa việc quản trị hành trình của đơn hàng thông qua việc áp dụng công nghệ Big Data bảo đảm hiệu quả và tính toán trên thời gian thực (real time).
  - Hệ thống công nghệ thông tin mạng lưới (Logistics Network Platform): kết nối và quản lý toàn bộ mạng lưới hậu cần.

## 2.1.6 Đánh giá chung hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2022

Bảng 2.2 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH Giao hàng Flex Speed năm 2021 – 2022

(ĐVT: tỷ đồng)

STT	CÁC CHỈ TIÊU	NĂM 2021	NĂM 2022	CHÊNH LỆCH	TỈ LỆ ĐẠT (%)
1	Doanh thu bán hàng và Cung cấp dịch vụ	8.976,57	14,694.65	5718.075	63.7
2	Các khoản giảm trừ doanh thu				
3	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	8,976.57	14,694.65	5718.075	63.7
4	Giá vốn hàng bán	3,963.87	4,856.14	892.2671	22.51
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	5,012.70	12,000.91	6988.205	139.41
6	Doanh thu hoạt động tài chính	485.67	1,022.92	537.2482	110.62
7	Chi phí tài chính	1,274.55	1,844.02	569.4689	44.68
8	Chi phí bán hàng	875.68	1,168.86	293.1777	33.48
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	2,137.65	2,484.59	346.9406	16.23
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	1,210.49	3,485.48	2274.995	187.94
11	Thu nhập khác	103.84	126.81	22.96941	22.12

12	Chi phí khác	257.83	343.69	85.85739	33.3
13	Lợi nhuận khác	153.99	218.77	64.78359	42.07
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	1,056.50	3,020.64	1964.139	185.91
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	211.30	604.13	392.83	185.91
16	Chi phí thuế TNDN hoãn lại				
17	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	845.2	2,416.51	1,571.31	185.91
18	Lãi cơ bản trên cổ phiếu(*)				
19	Lãi suy giảm trên cổ phiếu(*)				

(Nguồn: Tài liệu nội bộ)

### **Nhận xét:**

Dựa vào bảng 2.3, ta thấy lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp năm 2022 đạt 2,416.51 Tỷ Đồng, tăng 1,571.31 Tỷ Đồng, tương ứng với tốc độ tăng 185.91%. Sở dĩ có sự tăng mạnh như vậy là do các nguyên nhân sau:

**Tổng doanh thu** năm 2022 là 15,844.38 Tỷ Đồng, tăng 6,278.30 Tỷ Đồng so với năm 2021, tương ứng tăng 65.631 %. Có 3 nhân tố ảnh hưởng đến sự tăng trưởng của tổng doanh thu là doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ, doanh thu hoạt động tài chính và thu nhập khác.

*Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ* năm 2022 đạt 14,694.65 Tỷ Đồng, tăng 5,718.075 Tỷ Đồng so với năm 2021, tương ứng với tốc độ tăng là 63.7%. Lý do doanh thu của công ty tăng cao như vậy là vì lượng đơn hàng của Lazada tăng do sau đợt dịch Covid-19, nền kinh tế đã có phần khởi sắc và tăng trưởng mạnh trở lại, và nhu cầu về mua sắm hàng hóa trực tuyến cũng nhờ đó mà

tăng mạnh. Nhờ đầu tư vào hệ thống Logistics từ sớm và bài bản nên doanh nghiệp có thể xử lý tốt việc lượng đơn tăng mạnh, luôn mang đến trải nghiệm dịch vụ tốt cho khách hàng

*Doanh thu hoạt động tài chính* năm 2022 là 537.2482 Tỷ Đồng, tăng 537.2482 Tỷ Đồng so với năm 2021, tương đương với tốc độ tăng là 110.62%. Nguyên nhân chủ yếu là do tiền lãi vay đến từ ngân hàng, chênh lệch từ lãi tỷ giá hối đoái và các khoản đầu tư mới của doanh nghiệp. Điều này cho thấy doanh nghiệp quan tâm đến hoạt động tài chính và đầu tư hiệu quả.

*Thu nhập khác* năm 2022 cũng tăng 22.96941 Tỷ Đồng so với năm 2021 tương đương tốc độ tăng là 22.12%. Lý do chính là do công ty cho vay và thanh lý một số tài sản cố định, cho thấy doanh nghiệp đang cần đầu tư trang thiết bị mới hoặc tận dụng tốt tài sản của mình.

**Tổng chi phí** của công ty năm 2022 là 11,728.96 Tỷ Đồng, tăng 3,219.38 Tỷ Đồng, tương đương với tốc độ 37.83% so với năm 2021. Giá vốn hàng bán, chi phí tài chính, chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng và chi phí khác là những nhân tố tác động đến tổng chi phí của công ty năm vừa qua.

*Giá vốn hàng bán* năm 2022 đạt 4,856.14 Tỷ Đồng, tăng 892.27 Tỷ Đồng so với năm 2021, tương ứng tăng 22.51%. Nguyên nhân khiến giá vốn hàng bán tăng là do doanh thu tăng, công ty phải mua thêm các trang thiết bị hỗ trợ, đầu tư chỉnh sửa lại các nơi làm việc đặc biệt là các HUB và trung tâm phân loại hàng.

*Chi phí tài chính* năm 2022 là 1,844.02 Tỷ Đồng, tăng 569.47 Tỷ Đồng so với năm 2021, tương ứng tăng 44.68%. Lý do là vì công ty vay nợ để đầu tư trang thiết bị mới và xây dựng các HUB mới để đáp ứng việc xử lý lượng hàng đang tăng dần.

*Chi phí bán hàng* năm 2022 đạt 1,168.86 Tỷ Đồng, tăng 293.1777 Tỷ Đồng tương ứng tăng 33.48% so với năm 2021, nguyên nhân tăng là do tăng chi phí cho các nhân viên bán các giải pháp Logistics và các gói vận chuyển cho các nhà bán hàng hoạt động trên gian hàng Lazada. Ngoài ra còn có chi phí hoa hồng và các chi phí phát sinh trong quá trình vận chuyển hàng hóa.

*Chi phí quản lý doanh nghiệp* năm 2022 là 2,484.59 tỷ đồng, tăng 346.940595 tỷ so với năm 2021 tương ứng tăng 16.23%. Nguyên nhân chi phí này tăng là do công ty phải thuê thêm nhân viên và IC để làm việc tại các HUB mới.

*Chi phí khác* năm 2022 đạt 343.69 Tỷ Đồng, tăng 85.86 Tỷ Đồng so với năm 2020, tương ứng tăng 33.3%. Chi phí này tăng chủ yếu do khoảng khấu hao tài sản cố định của công ty.

*Chi phí thuế TNDN hiện hành* năm 2022 đạt 604.13 Tỷ Đồng cho thấy hoạt động kinh doanh công ty năm nay đạt hiệu quả tốt hơn so với năm ngoái. Điều này là tín hiệu tích cực cho doanh nghiệp và cả Nhà nước.

**Tóm lại**, năm 2021 là năm thị trường TMĐT bùng nổ tại Việt Nam giúp cho công ty phát triển đáng kể so với 2020 mặc dù tình hình đại dịch vẫn còn căng thẳng, bước sang 2022 khi đại dịch đã qua đi, nền kinh tế có tiên triển tốt, các hoạt động hậu cần như xuất nhập khẩu diễn ra nhiều hơn tạo ra nhiều công ăn việc làm cho người dân Việt Nam và từ đó giúp cho đời sống người dân được cải thiện sau 2 năm khó khăn sống chung với dịch bệnh. Từ các chuyển biến tích cực đó đã kéo theo thị trường TMĐT đã phát triển rất mạnh lại càng phát triển thêm do nhu cầu mua sắm hàng hóa tăng và người dân đã quen với việc mua hàng trực tuyến thay vì trực tiếp như trước đây. Và một phần nữa do công ty có sự đầu tư và chuẩn bị kỹ càng về đội ngũ giao nhận hàng giúp cho công ty có thể ngay lập tức thích nghi và hoạt động năng suất trong tình hình kinh tế phát triển và số lượng đơn hàng ngày một tăng cao. Từ đó, có thể thấy rằng những đầu tư của Lazada trong thời gian qua là xứng đáng, công ty nên tiếp tục duy trì các phát triển để đạt lợi nhuận tốt trong những năm tới.

## **2.2 Giới thiệu tổng quan về HUB HBI**

Kho giao nhận khu vực Gò Vấp - Bình Thạnh của Công Ty TNHH Giao Hàng Flex Speed với tên gọi HBI đã bắt đầu hoạt động từ tháng 2 năm 2018 với chức năng ban đầu chỉ là giao hàng chặng cuối (Last mile delivery). Trong năm 2022 số lượng nhà bán hàng tham gia vào sàn Lazada trong khu vực này tăng mạnh dẫn đến nhu cầu xử lý hàng lấy chặng đầu trong khu vực tăng và HBI được

mở tu sửa, mở rộng nhằm mục đích tích hợp thêm hoạt động lấy hàng chặng đầu để phục vụ các nhà bán hàng trong khu vực.

Khu vực thực hiện hoạt động lấy hàng chặng đầu của HUB được chia làm 3 khu vực:

- Khu vực 1 (Zone 1) gồm phường 1, 3, 4, 7, 10 quận Gò Vấp
- Khu vực 2 (Zone 2) gồm phường 5, 6, 11, 13 quận Bình Thạnh
- Khu vực 3 (Zone 3) gồm phường 5, 6, 17 quận Gò Vấp

Về cơ sở vật chất, HUB có 212 rổ nhỏ, 7 rổ lớn, 3 rổ sắt, 18 pallet, 6 máy scanner và 8 máy handheld... đáp ứng đủ để vận hành. Về không gian, cách bố trí layout của HUB sẽ được thay đổi theo giờ trong ngày để đảm bảo không gian xử lý hàng hóa và đáp ứng tiêu chí 5S (Sàng lọc – Sắp xếp – Sạch sẽ – Sẵn sàng – Sẵn sàng). Về nhân sự, trong năm 2023, HUB hoạt động với 72 Nhân viên giao hàng, 10 Nhân viên điều phối, 4 Nhân viên thời vụ cố định và 3 Supervisor.

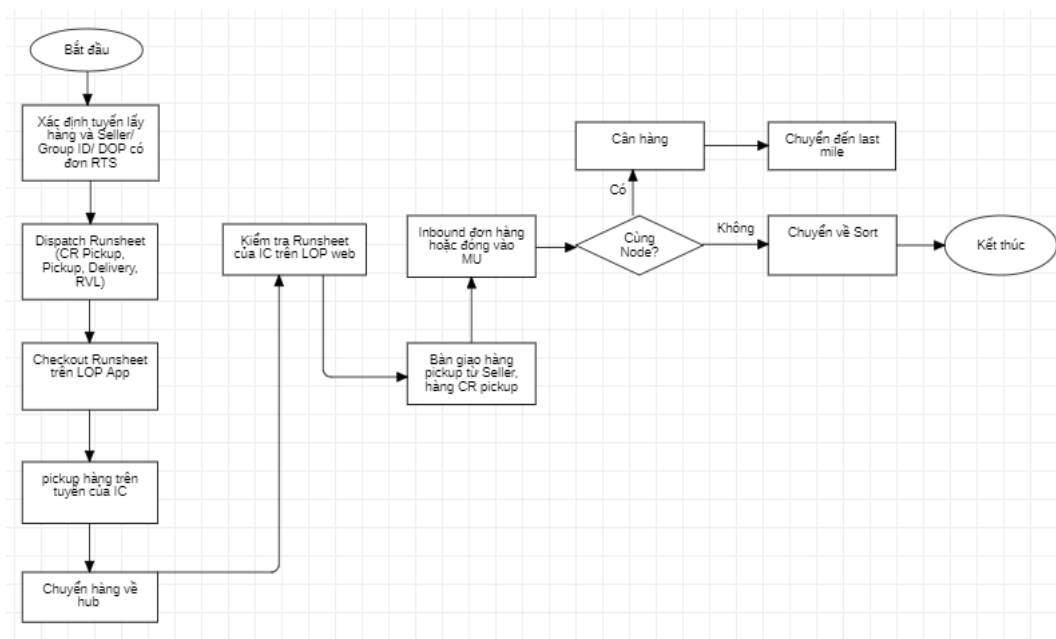


Hình 2.5 Khu vực bàn giao hàng lấy và Scan hàng vào MU

## 2.3 Thực trạng hoạt động giao vận tại HUB HBI của Công ty TNHH Giao Hàng Flex Speed

### 2.3.1 Tìm hiểu các hoạt động được tổ chức tại HUB HBI

Ở Lazada Logistics, các cơ sở vận hành (Facility/ HUB) được chia thành các cấp bậc tương ứng với các hoạt động diễn ra ở HUB đó. Năm 2022, HUB HBI (tên của HUB quận Bình Thạnh/ Gò Vấp) chủ yếu thực hiện một hoạt động chính là lấy hàng ở chặng đầu. Hoạt động giao hàng chặng cuối và Reverse Logistics tại HUB được diễn ra hằng ngày theo các trình tự như sau:



Hình 2.6: Quy trình hoạt động lấy hàng chặng đầu hằng ngày tại HUB HBI

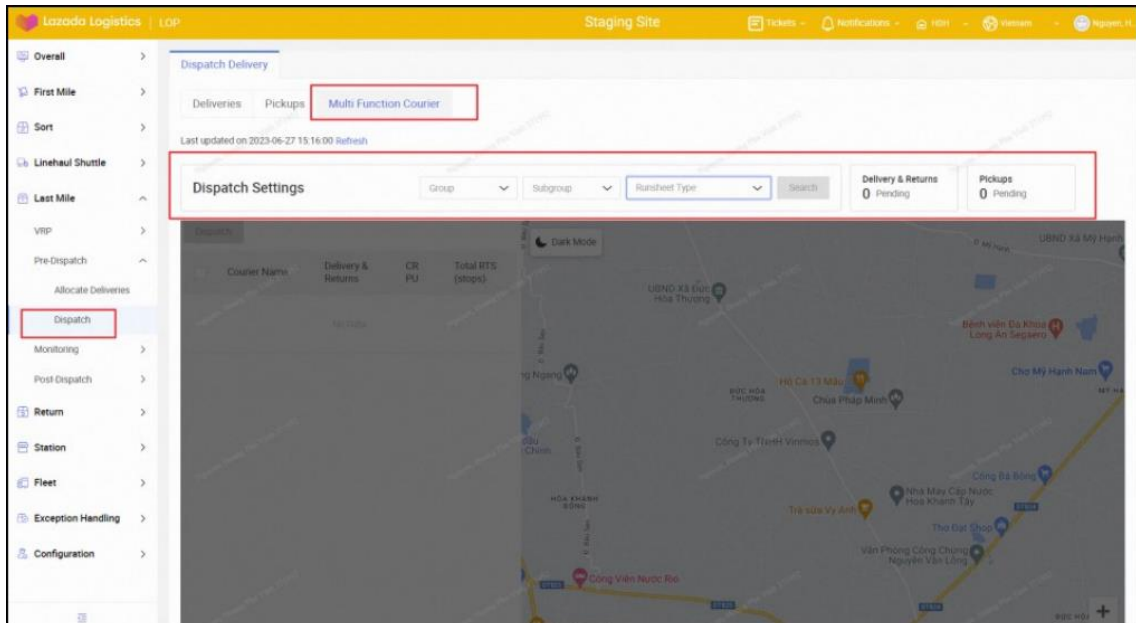
(Nguồn: Tài liệu nội bộ của Lazada)

#### Bước 1: Xác định tuyến lấy hàng và Nhà bán hàng/ Group ID/ DOP có đơn RTS

Khi các nhà bán hàng bấm sẵn giao cho các đơn hàng của họ hoặc họ mang đến các điểm DOP để gửi hàng, trên web LOP sẽ xuất hiện các đơn hàng này. Điều phối viên cần phải xác định địa chỉ của Nhà bán hàng/ Group ID (một nhóm các nhà bán hàng dùng chung một địa chỉ lấy hàng)/ DOP thuộc tuyến nào và IC nào sẽ phụ trách lấy hàng trên tuyến đó.

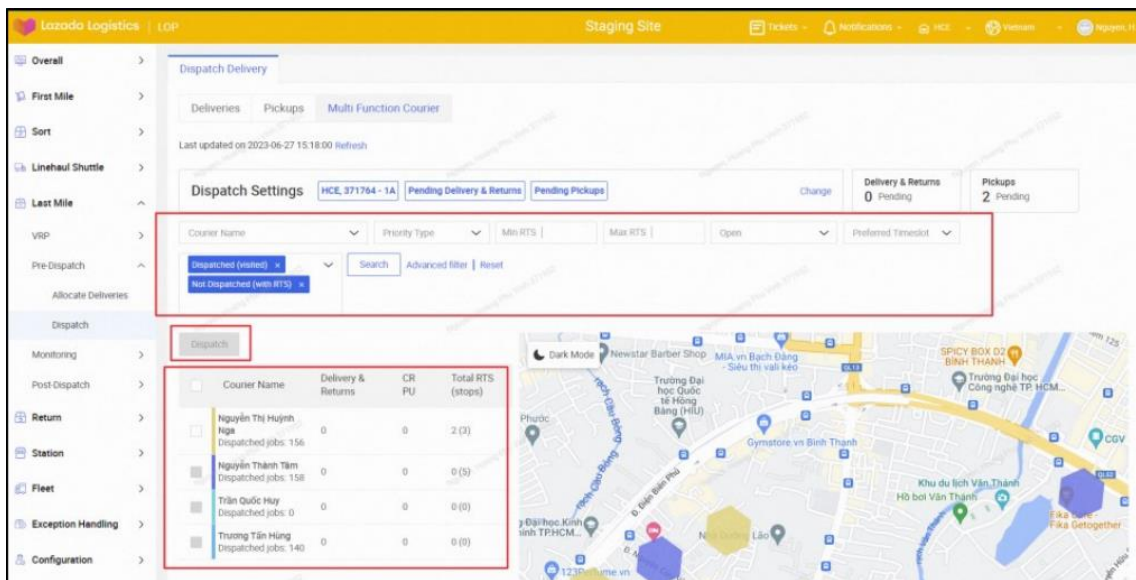
#### Bước 2: Dispatch Runsheet

Điều phối viên sẽ truy cập web LOP vào mục Lastmile -> Dispatch -> Multi Function Courier -> chọn các Pickup RunSheet cần Dispatch sau đó chọn IC phụ trách pickup và Dispatch



Hình 2.7: Giao diện Web LOP khi thực hiện Dispatch hàng pickup

(Nguồn: Tài liệu nội bộ của Lazada)

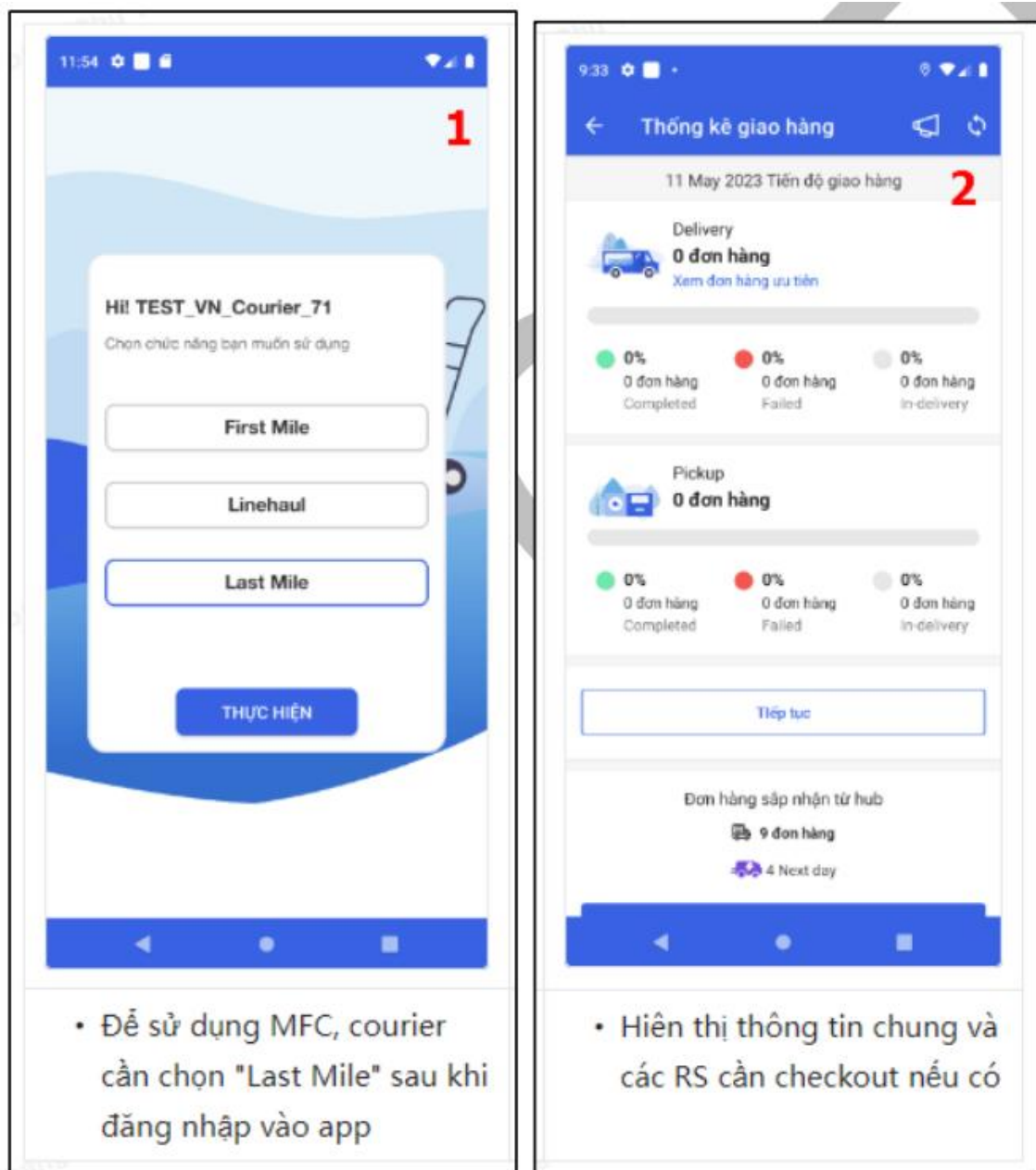


Hình 2.8: Giao diện Web LOP khi thực hiện Dispatch hàng pickup

(Nguồn: tài liệu nội bộ)

Bước 3: Checkout Runsheet

IC kiểm tra các thông tin như số lượng đơn pickup, CR pickup, địa chỉ pickup trên LOP App



Hình 2.9: Giao diện LOP App khi IC thực hiện checkout run sheet

(Nguồn: tài liệu nội bộ)

#### Bước 4: Pickup hàng trên tuyến của IC

Các IC di chuyển đến các điểm lấy hàng, kiểm tra số lượng và scan hoặc allocate mã vận đơn trên LOP App, sau khi đã đủ số lượng pickup tại điểm đó IC di chuyển đến các điểm tiếp theo và thực hiện tương tự các bước trên

#### Bước 5: Chuyển hàng về HUB

Sau khi đã hoàn tất việc pickup và số lượng đơn pickup trên LOP App trả về 0, IC sẽ thực hiện đóng Runsheet và mang hàng trở về HUB

#### Bước 6: Kiểm tra Run Sheet của IC trên LOP Web

Khi IC mang hàng về đến kho điều phối viên sẽ kiểm tra các pickup run sheet của các IC, xem lại số lượng đơn pickup và số lượng đơn IC đã pick up thành công, nếu có đơn chưa pick up thành công điều phối viên sẽ nhắc nhở IC pick up bổ xung hoặc nếu IC đã pick up đủ tất cả đơn nhưng chưa đóng run sheet các điều phối viên cũng sẽ nhắc nhở IC bấm đóng runsheet trên LOP App để tiến hành bàn giao hàng sau đó.

#### Bước 7: bàn giao hàng pickup từ Nhà bán hàng, hàng CR pickup

IC sẽ bàn giao các đơn hàng đã pickup cho điều phối viên sau khi điều phối viên đã kiểm tra run sheet và không có vấn đề gì. Khi bàn giao các đơn CR pickup (đơn hàng trả) IC và điều phối viên sẽ cùng đồng kiểm ngoại quan của đơn hàng, mục đích là để xem khách hàng có đóng gói đúng quy cách không và khách hàng đã dán AWB lên đơn hàng chưa. Nếu trường hợp nếu khách hàng chưa dán AWB lên đơn hàng mà chỉ note mã vận đơn lên đơn hàng, điều phối viên sẽ hỗ trợ in AWB và dán lên đơn hàng.

#### Bước 8: Inbound đơn hàng hoặc đóng vào MU

Ở bước này sẽ được chia thành 2 trường hợp:

- Trường hợp đơn hàng thuộc khu vực giao hàng của HUB sở tại.

Trên mỗi AWB của mỗi đơn hàng đều sẽ ký hiệu tên của HUB phụ trách giao đơn hàng đó. Ví dụ có một đơn hàng sẽ được giao đến địa chỉ thuộc khu vực giao hàng của HUB HBI thì trên AWB sẽ có một khu vực ghi HBI, có nghĩa là HBI là HUB phụ trách giao đơn hàng này.



Hình 2.10: Đơn hàng thuộc HBI phụ trách giao hàng

Đối với những đơn hàng này, điều phối viên sẽ inbound (nhập kho) đơn hàng bằng LOP Web và để vào một rổ lớn, rổ này dùng để chứa các đơn hàng giao của HUB được IC pick về.

- Trường hợp đơn hàng không thuộc khu vực giao hàng của HUB sở tại.

Đối với các đơn hàng không thuộc khu vực giao hàng của HUB sở tại, có thể nhận biết bằng tên của HUB được thể hiện trên AWB. Ví dụ: đơn hàng được bàn giao tại HUB HBI nhưng trên AWB lại thể hiện HUB phụ trách giao hàng là HMM (HUB Quận 11) chẳng hạn. Các đơn hàng này sẽ được scan vào MU. MU có thể hiểu như một túi chứa các đơn hàng sẽ được vận chuyển đến Sort (trung tâm phân loại hàng của Lazada). Các điều phối viên sẽ scan các đơn hàng đó vào MU và chuyển đến khu vực chờ để được vận chuyển về Sort.

Bước 9:

- Trường hợp đơn hàng thuộc khu vực giao hàng của HUB sở tại

Khi đã inbound tất cả đơn hàng thuộc khu vực giao hàng của HUB, các điều phối viên sẽ chuyển hàng đến khu vực cân hàng và thực hiện cân hàng. Mục đích của việc cân hàng là để tránh việc các nhà bán hàng gian lận trong việc khai báo trọng lượng và kích thước của đơn hàng. Ví dụ: một đơn hàng sữa bột Hàn Quốc có trọng lượng là 5Kg, kích thước 40x50x40 (Cm) nhưng nhà bán lại khai báo là 2Kg, kích thước 20x30x20 (Cm). Điều này sẽ ảnh hưởng đến doanh thu của công ty vì khi khai báo thông tin đơn hàng sai thực tế sẽ ảnh hưởng đến việc tính cước phí giao hàng, có thể sẽ rẻ hơn thực tế, và điều này cũng ảnh hưởng đến quyền lợi của IC vì khi họ giao một đơn hàng to và nặng họ sẽ nhận được tiền công nhiều hơn khi giao một đơn hàng nhỏ và nhẹ.

Về hoạt động cân hàng, các điều phối viên sẽ dung phần mềm cân hàng do công ty cung cấp và kết nối với thiết bị cân điện tử tại HUB để thực hiện cân hàng. Sau khi cân hàng xong, các dữ liệu cân sẽ được xuất ra file excel và các điều phối viên sẽ cập nhật lên LOP Web.



Hình 2.11: Rổ để hàng giao của IC pick về đã được Inbound



Hình 2.12: Khu vực cân hàng của HUB HBI

- Trường hợp đơn hàng không thuộc khu vực giao hàng của HUB sở tại  
Sau khi các đơn hàng không thuộc khu vực giao hàng của HUB được các điều phối viên scan vào MU và mang đến khu vực chờ để chuyển về Sort. Việc

tiếp theo là đội xe tải đến lấy hàng, thông thường xe tải sẽ đến lấy hàng vào các khung giờ cố định hàng ngày.

Hoạt động chuyển hàng về Sort được thực hiện như sau:

Sau khi điều phối viên đã scan hàng vào các MU và chuyển đến khu vực chờ để chuyển hàng về trung tâm phân loại, điều phối viên cần tạo Linehaul Run Sheet trên LOP Web và Assign các MU cần chuyển đi vào Run Sheet (Linehaul Run Sheet dùng để chuyển các MU sang một HUB khác hoặc về trung tâm phân loại). Khi xe tải chuyển hàng đã đến HUB các nhân viên OS (Outsourcing) sẽ bốc hàng lên xe tải và điều phối viên sẽ thực hiện Set Leg (điền các thông tin như điểm đến, tải trọng của xe, tài xế lái xe) và Dispatch cho xe đi.



Hình 2.13: Khu vực để hàng chờ được chất lên xe tải

### 2.3.2 Biểu phí vận chuyển và cách tính phí vận chuyển cho mỗi đơn hàng của Lazada Logistics



## BIỂU PHÍ VẬN CHUYỂN ÁP DỤNG CHO ĐƠN HÀNG TRÊN LAZADA PHÁT SINH TỪ 15/03/2022

		0-2kg		2-4kg		4-10kg		10-30kg		>30kg
		Từ	Đến	Từ	Đến	Từ	Đến	Từ	Đến	
<b>3 Thành Phố Hà Nội, HCM &amp; Đà Nẵng</b>	Nội thành phố	12,800	19,200	20,900	30,700	24,800	70,100	72,000	144,000	32,400 cho mỗi 5kg tiếp theo
	Liên thành phố	19,500	36,900	33,500	61,900	38,500	163,000	166,500	398,000	86,400
<b>Khu vực Nam Bộ</b>	Nội tỉnh	13,800	32,000	21,800	55,900	25,700	104,600	78,100	189,600	32,400 cho mỗi 5kg tiếp theo
	Nội vùng	28,400	51,000	43,800	73,100	50,400	123,000	118,300	228,000	43,200
	Liên vùng	35,400	75,200	65,000	120,200	78,300	203,600	219,100	388,600	86,400
<b>Khu vực Bắc &amp; Trung Bộ</b>	Nội tỉnh	13,200	27,200	20,800	47,600	24,500	93,200	76,400	178,200	32,400 cho mỗi 5kg tiếp theo
	Nội vùng	27,000	43,400	42,200	62,200	48,600	108,800	116,500	213,800	43,200
	Liên vùng	33,700	64,000	61,800	102,200	74,400	179,100	213,700	364,100	86,400


\*Biểu phí đã bao gồm 8% VAT

Hình 2.13: Biểu phí vận chuyển áp dụng cho đơn hàng trên Lazada phát sinh từ 15/03/2022


(Nguồn: magiamgialazada.vn)

Từ ngày 15 tháng 3 năm 2022, Lazada Logistics đã cập nhật bảng biểu phí vận chuyển đối với tất cả đơn hàng được bán trên sàn Lazada Việt Nam và đối với cả các đơn hàng ngoài sàn. Tất cả các Hub đang hoạt động tại Việt Nam đều sử dụng biểu phí này.

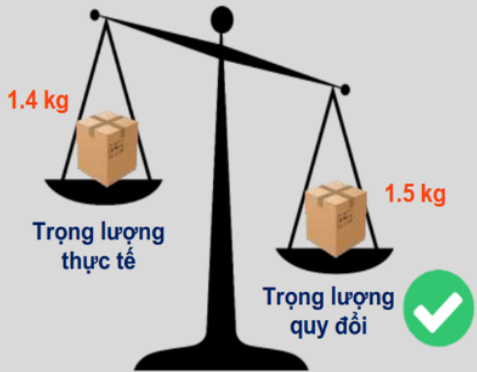
**Phí vận chuyển sẽ được tính dựa trên Trọng lượng thực tế hoặc Trọng lượng quy đổi, giá trị nào cao hơn thì phí vận chuyển sẽ được tính theo giá trị đó.**  
**Ví dụ: Trọng lượng quy đổi có số kg cao hơn thì phí vận chuyển sẽ dựa trên Trọng lượng quy đổi**



Trọng lượng quy đổi =  $\frac{\text{Dài (D)} \times \text{Rộng (R)} \times \text{Cao (C)}}{6000}$



Khối lượng gói hàng = Trọng lượng thực tế



1.4 kg  
Trọng lượng thực tế

1.5 kg  
Trọng lượng quy đổi ✓

Hình 2.14: Cách tính trọng lượng quy đổi của một bưu kiện

(Nguồn: nhà bán hàngcenter.lazada.vn)

Cách tính trọng lượng quy đổi để so sánh với bảng biểu phí và tính ra được cước phí vận chuyển cụ thể như sau:

$$\text{Đầu tiên cần tính trọng lượng quy đổi} = \frac{D \times R \times C}{6000}$$

D: Chiều dài của đơn hàng (Cm)

R: Chiều rộng của đơn hàng (Cm)

C: Chiều cao của đơn hàng (Cm)

Tiếp theo cần tìm khối lượng của đơn hàng = trọng lượng thực tế của đơn hàng (Dùng cân để tìm ra trọng lượng thực tế của đơn hàng)

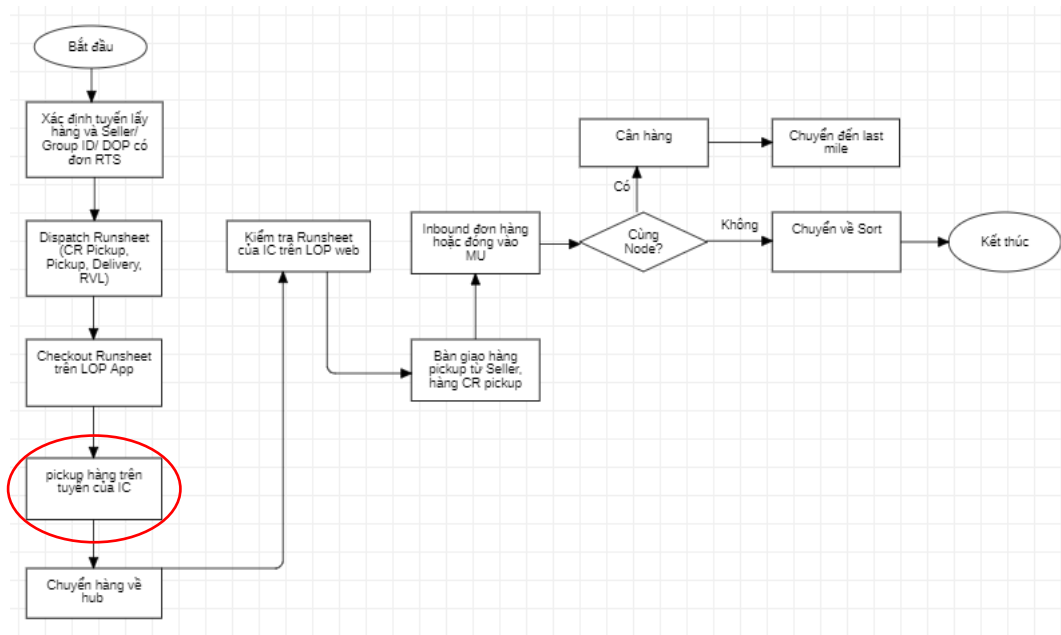
Sau đó sẽ so sánh trọng lượng quy đổi và khối lượng của đơn hàng, nếu trọng lượng quy đổi lớn hơn khối lượng đơn hàng thì sẽ dùng trọng lượng quy đổi để dò trên bảng biểu để tìm ra cước phí vận chuyển, và ngược lại nếu khối lượng đơn hàng lớn hơn thì sẽ dùng khối lượng đơn hàng để dò.

#### **2.3.4 Thực trạng hoạt động giao vận của HUB HBI**

Hiện tại ở HBI đang tồn tại một số vấn đề trong hoạt động lấy hàng chặng đầu của HUB. Một số vấn đề đáng nói có thể gây ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ giao nhận của HUB và quyền lợi của các IC như: vấn đề scan không của IC và vấn đề bỏ qua bước cân hàng của điều phối viên

- Vấn đề scan không:

Như quy trình lấy hàng của HUB có đề cập đến việc khi các IC đến kho của nhà bán hàng lấy hàng phải thực hiện việc kiểm đếm số đơn được dispatch của nhà bán hàng đó và số đơn thực tế mà nhà bán hàng bàn giao sau đó scan các đơn hàng bằng LOP App để chốt số lượng hàng đã lấy thực tế. Nhưng trên thực tế, khi các nhà bán hàng đã làm việc lâu dài với công ty, họ sẽ có những cách và cam kết để có thể luồn lách qua công đoạn bàn giao này.



Hình 2.15: Điểm xảy ra vấn đề scan không trong quy trình hoạt động lấy hàng chặng đầu hàng ngày tại HUB HBI

Ví dụ cụ thể như sau: có hai khách hàng, mỗi người đặt mua một sản phẩm áo cùng mẫu mã của shop A trên sàn Lazada, shop A đã xác nhận cả 2 đơn hàng mặc dù hiện tại trong kho của shop chỉ tồn 1 sản phẩm áo đó. Shop A đóng gói 1 đơn hàng cho một khách và bấm sẵn sàng giao cả 2 đơn trên Nhà bán hàng Center, khi IC đến lấy hàng shop chỉ bàn giao một đơn hàng và cung cấp mã vận đơn của đơn còn lại để IC nhập vào LOP App mặc dù đơn đó chưa được đóng gói. Shop A cam kết với IC rằng ngày hôm sau sẽ bàn giao đơn hàng thực tế cho IC. Trên hệ thống của điều phối viên thể hiện IC đó đã pickup 2 đơn hàng tại Shop A nhưng IC chỉ mang về một đơn.

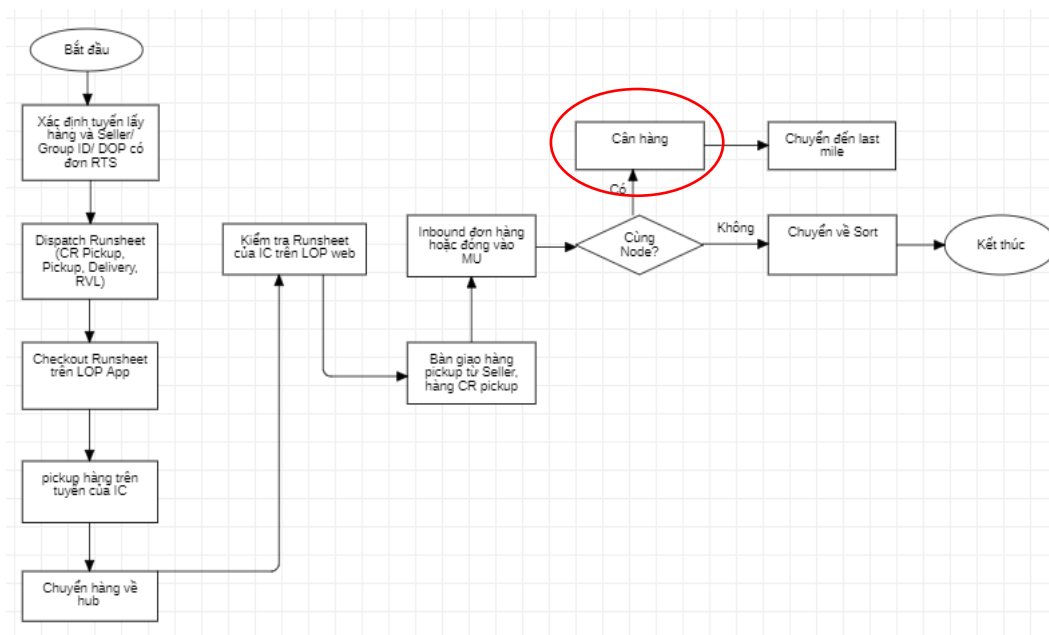
Đó là một ví dụ về việc scan không, đây là một hành động được thực hiện dựa trên niềm tin của IC, điều phối viên vào nhà bán hàng. Việc này có thể mang đến lợi ích cho HUB về việc tăng chỉ số KPI về hoạt động lấy hàng. Tùy vào chiến lược kéo KPI của HUB mà điều phối viên sẽ cho phép các nhà bán hàng có thể gian lận trong việc bàn giao hàng như vậy.

Bên cạnh lợi ích về KPI thì hành động này có thể mang đến một hậu quả rất lớn. Trong trường hợp nhà bán hàng vẫn không có hàng thực tế để trả cho HUB trong vài ngày tiếp theo, các hoạt động tiếp theo trong quy trình để giao

hàng đến tay người mua sẽ bị trì hoãn, điều này sẽ làm đơn hàng giao đến tay người mua chậm hơn ngày dự kiến và làm ảnh hưởng đến trải nghiệm mua hàng và sử dụng dịch vụ giao nhận hàng của Lazada. Trường hợp nghiêm trọng nhất có thể xảy ra là người tiêu dùng bỏ sản phẩm và chuyển sang mua sắm tại sàn khác.

- Vấn đề cân hàng của điều phối viên

Cân hàng là một bước quan trọng để tránh trường hợp nhà bán hàng gian lận trong việc khai báo trọng lượng và kích thước của đơn hàng làm ảnh hưởng đến doanh thu và quyền lợi của IC. Thế nhưng đây là bước thường bị các điều phối viên bỏ qua trong lúc vận hành. Lý do là vì việc cân hàng sẽ mất khá nhiều thời gian và bước này cũng không bị kiểm tra và theo dõi quá gắt gao nên dễ dàng luồn lách.



Hình 2.16: Điểm xảy ra vấn đề cân hàng trong quy trình hoạt động lấy hàng chặng đầu hàng ngày tại HUB HBI

Giả sử một đơn hàng 10Kg được giao từ thành phố HCM đến Hà Nội sẽ có phí vận chuyển là 166,500 VNĐ nhưng nhà bán hàng lại khai báo trên hệ thống Nhà bán hàng Center đơn hàng này có trọng lượng chỉ 2Kg để được mức phí vận chuyển là 33,500 VNĐ, nếu đơn hàng không được cân lại để điều chỉnh trọng lượng và phí vận chuyển thì công ty có thể bị lỗ mất khoảng chênh lệch là 133,000 VNĐ.

Vào những ngày bình thường HBI có khoảng 60 đơn hàng giao được IC pick về và vào những dịp sự kiện hàng tháng như 1.1, 11.11, 12.12 lượng đơn hàng giao của HUB được IC pick về có thể lên đến 500 đơn tăng khoảng 8.3 lần so với ngày bình thường. Giả sử tỉ lệ đơn hàng bị khai báo trọng lượng sai với thực tế là 20% trên số lượng đơn hàng giao được IC pick về, nếu mức chênh lệch thực tế khoảng 8-10 Kg thì một công ty có thể mất khoảng 7,980,000 VNĐ vào ngày thường và 66,500,000 VNĐ vào những ngày sự kiện. Đây sẽ là khoảng lỗ khá lớn nếu vấn đề này diễn ra hàng tháng, hàng năm và còn chưa kể đến việc IC cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi việc này.

Khi giao một đơn hàng có trọng lượng trên 1Kg, IC sẽ nhận được thêm tiền với mỗi ký cộng thêm. Vậy khi giao một đơn hàng 10Kg nhưng IC chỉ nhận được tiền như khi giao một đơn hàng 2Kg sẽ là một bất công rất lớn về quyền lợi, việc này nếu xảy ra thường xuyên sẽ dẫn đến bất mãn ở các IC và nhiều việc tồi tệ có thể diễn ra như đình công hay kiện tụng không đáng có.

#### **2.4 Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của HUB HBI trong hoạt động giao nhận**

##### **Điểm mạnh:**

- Có được sự đầu tư về chuyển giao công nghệ và vốn lớn từ các tập đoàn lớn như Alibaba và Rocket Internet, giúp HUB có được nhiều trang thiết bị, cơ sở hạ tầng tiên tiến để hiệu quả hóa quy trình giao nhận và xử lý hàng hóa

- Chất lượng dịch vụ giao hàng tốt, đảm bảo thời gian giao hàng nhanh (1-3 ngày trong nội thành thành phố Hồ Chí Minh), chính sách hỗ trợ và giải quyết tốt các khiếu nại của khách hàng.

##### **Điểm yếu:**

- Chưa kiểm soát tốt các nhà bán hàng, đặc biệt là tình trạng giao thiếu đơn của nhà bán hàng còn diễn ra thường xuyên dẫn đến việc scan không tạo cho HUB nhiều rủi ro tiềm tàng.

- Chưa kiểm soát chặt chẽ các hoạt động trong việc vận hành HUB dẫn đến vấn đề điều phối viên bỏ qua bước cân hàng một cách thường xuyên

### **Cơ hội:**

- Việc các đơn hàng giao của HUB khi được IC mang về HUB cần phải qua bước cân lại cũng là cơ hội để các điều phối viên cân không bằng cách kê số cân thực tế lên thêm vài kilogram để công ty ăn được nhiều doanh thu hơn.

- Việc scan không cũng là cơ hội để HUB có thể kéo các chỉ số KPI về số lượng đơn hàng HUB xử lý trong ngày để HUB có thêm nhiều quyền lợi và thành tựu

### **Thách thức:**

- Bỏ qua bước cân hàng cũng mang nhiều rủi ro về tổn thất doanh thu của cả công ty và quyền lợi của IC tại HUB HBI.

- Scan không có thể làm giảm chất lượng dịch vụ giao nhận của công ty và ảnh hưởng đến trải nghiệm mua hàng của người mua.

- Hiện tại Shopee Express đang triển khai Two Day Delivery (giao hàng trong vòng 2 ngày) để cải thiện chất lượng dịch vụ giao nhận của mình trong khi Lazada vẫn còn đang lảng tránh bởi vấn đề scan không, Nhà bán hàng nợ hàng dẫn đến thời gian giao hàng có khi chậm hơn dự kiến khoảng 1-2 ngày làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ của công ty và thua thiệt so với các đối thủ cạnh tranh.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG GIAO VẬN TẠI HUB HBI CỦA CÔNG TY TNHH GIAO HÀNG FLEX SPEED**

### **3.1. Định hướng phát triển của HUB HBI**

Trong thời gian qua HUB đã tồn tại nhiều vấn đề làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ giao nhận của HUB và của cả công ty, bên cạnh đó cũng làm tổn thất một phần doanh thu trong dịch vụ giao nhận của công ty. Trong thời gian tiếp theo HUB cần nhận thấy được tầm ảnh hưởng nghiêm trọng của những vấn đề còn tồn đọng tại HUB đặc biệt là vấn đề scan không và vấn đề cân hàng, và sau đó tìm ra hướng giải quyết những vấn đề này để cả HUB và công ty lấy lại vị thế trong ngành giao nhận tại Việt Nam

### **3.2 Một số giải pháp giúp giải quyết các vấn đề hiện hành trong quy trình lấy hàng tại HUB HBI**

Hoạt động lấy và nhận hàng là hoạt động đầu tiên trong chuỗi quy trình giao nhận hàng của Lazada, việc vận hành hoạt động này một cách trơn tru là đòn bẩy để các bước sau đó trong quy trình giao nhận sẽ diễn ra thuận lợi và đúng tiến độ hơn từ đó đảm bảo được sự ổn định trong thời gian giao nhận mang đến trải nghiệm dịch vụ tốt nhất cho cả nhà bán hàng và người tiêu dùng. Hiện tại có 2 vấn đề vẫn còn đang tồn đọng tại HUB HBI trong hoạt động lấy hàng: vấn đề scan không và vấn đề cân hàng đã làm ảnh hưởng đến cả HUB và cả công ty và tạo ra nhiều rủi ro cho HUB, các vấn đề này cần được giải quyết triệt để từ sớm để hoạt động giao nhận tại HUB đảm bảo được tính ổn định và hiệu quả. Tôi xin đề xuất một số giải pháp cho cả 2 vấn đề trên để tăng tính ổn định cho hoạt động giao nhận tại HUB HBI.

- Vấn đề scan không của IC

**Giải pháp: Tạo ra các hình thức xử phạt đối với những nhà bán hàng thường xuyên bàn giao thiếu hàng hoặc thường xuyên không làm đúng thỏa thuận**

Từ trước đến nay, việc scan không diễn ra nhờ sự tin tưởng của HUB đối với các Nhà bán hàng, đã hợp trong thời gian dài, nhưng điều này cũng làm cho các Nhà bán hàng có sự ỷ lại về lòng tin đó dẫn đến họ thường xuyên để diễn ra tình trạng bàn giao thiếu hàng khiến HUB phải scan không cho họ, một số Nhà bán hàng còn chậm trễ trong việc trả hàng thiếu đến 2,3 ngày sau đó trong khi thỏa thuận là phải trả hàng thiếu trong ngày hôm sau sau khi scan không. Đây cũng là một thách thức lớn đối với Lazada nói chung và HUB nói riêng, nếu giải quyết không khéo sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và bị bỏ lại trên con đường cạnh tranh chất lượng dịch vụ với các đối thủ cùng ngành. Vì vậy sau khi phân tích SWOT, tôi đề xuất giải pháp “ Tạo ra các hình thức xử phạt đối với những Nhà bán hàng thường xuyên bàn giao thiếu hàng hoặc thường xuyên không làm đúng thỏa thuận” dựa trên điểm yếu thứ 1, thách thức thứ 2 và thứ 3 trong phân tích SWOT

Nội dung giải pháp: tạo ra một số hình thức xử phạt đối với các trường hợp trên như: Nếu để tình trạng bàn giao thiếu hàng của Nhà bán hàng diễn ra quá 3 lần trong một tháng hoặc tình trạng trả hàng thiếu trễ hơn 2 ngày quá 3 lần trong một tháng HUB sẽ từ chối Dispatch hàng lấy của Nhà bán hàng đó trong 1 hoặc 2 tuần tùy theo số lần tái phạm của Nhà bán hàng đó, hoặc HUB sẽ báo với Team Quản Lý sàn để ngưng việc áp mã giảm giá của sàn cho các mặt hàng của Nhà bán hàng đó. Tóm lại việc tạo ra những luật lệ và hình thức xử phạt là rất cần thiết để các Nhà bán hàng làm việc có trách nhiệm hơn.

- Vấn đề cân hàng của Điều phối viên

Một trong các điểm yếu lớn của Lazada hiện nay khiến cho Lazada đang dần trở nên thua thiệt so với các đối thủ trong ngành là điểm yếu về quản lý chi phí. Mục tiêu phát triển trong năm tới của Lazada cũng là tập trung siết chặt chi phí để có được mức cước vận chuyển ưu đãi cho người tiêu dùng và nhà bán hàng. Việc bỏ qua bước cân hàng cũng là nguyên nhân khiến cho quản lý chi phí của công ty chưa hiệu quả vì sự chênh lệch giữa cân nặng thực tế và cân nặng Nhà bán hàng khai báo có thể làm tổn thất kha khá doanh thu trong mảng kinh doanh dịch vụ giao nhận. Vì để giúp khắc phục điểm yếu trên và tiến đến hoàn

thành mục tiêu về quản lý chi phí của công ty, tôi đề xuất 4 giải pháp khắc phục triệt để vấn đề cân hàng của HUB HBI dựa trên điểm yếu thứ 2 và thách thức thứ 1 trong phân tích SWOT

### **Giải pháp 1: Hướng dẫn các nhân viên thời vụ cố định cân hàng và phụ trách cân hàng**

Vì sự phát triển mạnh mẽ của TMĐT nói chung và Lazada nói riêng, mỗi ngày HUB phải xử lý ít nhất 8 nghìn đơn hàng lấy vào ngày bình thường và từ 23 nghìn trong những ngày sale đặc biệt là 2 ngày sale lớn nhất năm là 11.11 và 12.12 lượng đơn hàng có thể lên đến hơn 30 nghìn đơn hàng. Vì lượng đơn hàng lớn và ngày một tăng, song đó quy trình làm việc của Lazada tương đối cầu kỳ nên khối lượng công việc của các điều phối viên khá lớn. Tại HUB HBI có 10 điều phối viên vận hành công việc của kho và 4 nhân viên thời vụ cố định chuyên xả hàng của xe van và chất hàng lên xe tải để chuyển về Sort. Các OS sẽ khá rảnh rỗi trong thời gian đợi xe tải đến HUB lấy hàng nên việc hướng dẫn cho các bạn việc cân hàng và phụ trách cân hàng để giảm tải một phần công việc cho điều phối viên sẽ khá hợp lý vì cơ bản việc cân hàng cũng không quá phức tạp, nó chỉ hơi tốn thời gian.

Nội dung giải pháp: dành ra một vài buổi để hướng dẫn các nhân viên OS sử dụng phần mềm cân hàng và máy cân điện tử của công ty, sau khi đã thành thực sử dụng phần mềm và máy cân, HUB sẽ giao nhiệm vụ cân hàng mỗi ngày cho các OS và điều phối viên sẽ là người giám sát các OS cân hàng, việc giám sát diễn ra trên hệ thống LOP web và cả quan sát làm việc thực tế. Giải pháp này giúp các điều phối viên giảm tải khối lượng công việc và có nhiều thời gian hơn để thực hiện các công việc khác tỉ mỉ và chu đáo hơn

### **Giải pháp 2: Đặt ra biện pháp chế tài xử phạt đối với các trường hợp bỏ qua bước cân hàng mỗi ngày**

Cân hàng cũng là một nhiệm vụ, một công đoạn xử lý đơn hàng nằm trong quy trình lấy hàng chính của công ty, thế nên việc cân hàng mỗi ngày là trách nhiệm đối với các điều phối viên. Mặc dù khối lượng công việc lớn dẫn đến đôi lúc sẽ hi sinh bước cân hàng để làm những việc khác trọn vẹn hơn nhưng như tôi

đã nói cân hàng cũng là một bước cực kỳ quan trọng, nó ảnh hưởng đến doanh thu của công ty và quyền lợi của các IC nên nó cần được chú trọng thực hiện. Khi cân hàng là một trách nhiệm và là trách nhiệm quan trọng của các điều phối viên thì việc bỏ qua nó cũng sẽ được xem là thiếu chuyên nghiệp trong cách làm việc và các trường hợp này cần được nhắc nhở, cảnh cáo và xử phạt

Nội dung: đặt ra viện pháp chế tài xử phạt khi các điều phối viên bỏ qua bước cân hàng mỗi ngày. Cụ thể là phạt 50.000 VNĐ cho lần đầu bỏ qua bước cân hàng và sẽ gấp đôi khi có lần thứ 2, thứ 3, ... xảy ra, số tiền này sẽ được sung vào quỹ của kho. Supervisor sẽ là người giám sát, kiểm tra và nhắc nhở các điều phối viên trong việc thực hiện cân hàng mỗi ngày. Supervisor sẽ giám sát việc cân hàng bằng LOP Web, vì khi cân xong một đơn hàng hệ thống sẽ cập nhật trạng thái đơn hàng mới cho đơn hàng đó, Supervisor có thể kiểm tra trạng thái của các đơn hàng cân cân lại và có thể biết được các đơn hàng này đã được cân chưa.

### **Giải pháp 3: Cân hàng loạt**

Giải thích cho việc vì sao bước cân hàng lại tốn khá nhiều thời gian để thực hiện, là vì phải cân từng đơn hàng một. Như đã nói ở trên vào những ngày bình thường HUB có khoảng 60 đơn hàng cần phải cân lại và con số này có thể hơn 500 đơn hàng vào những dịp sale đặc biệt. Với lượng đơn hàng cần phải cân lại nhiều như vậy và mình phải cân từng đơn một thì bước cân hàng thật sự rất tiêu tốn thời gian không cần thiết. Chính vì thế tôi xin đề xuất giải pháp cân hàng loạt, có nghĩa là cân một lần nhiều đơn để có thể giải quyết được vấn đề thời gian trong bước cân hàng

Nội dung giải pháp: HUB cần phải đầu tư một thiết bị cân 200Kg như cân ghé 200Kg để thực hiện giải pháp này



### Hình 3.17: Cân ghế 200Kg

Thay vì cân từng đơn hàng một theo đúng quy trình, điều phối viên sẽ dùng một rổ lớn để đựng tất cả đơn hàng cần cân và đặt rổ lớn lên cân ghế 200Kg để cân trọng lượng của tất cả đơn hàng trong rổ, sau đó đối chiếu con số cân được với trọng lượng của tất cả các đơn hàng đó được Nhà bán hàng khai báo trên hệ thống LOP Web. Nếu cả 2 con số bằng nhau hoặc chênh lệch không quá nhiều (khoảng vài Kg) thì có thể xem như trọng lượng thực tế và trọng lượng được khai báo của từng đơn hàng là như nhau. Nếu 2 con số có sự chênh lệch lớn ( khoảng hơn 10Kg), có nghĩa là có nhiều đơn hàng bị khai báo sai so với thực tế thì điều phối viên sẽ thực hiện cân từng đơn hàng một theo quy trình gốc để tìm ra các đơn hàng bị Nhà bán hàng khai báo sai thực tế.

#### **Giải pháp 4: Quy định về sự bắt buộc đối với bước cân hàng**

Trên lý thuyết cân hàng là một bước quan trọng được đề cập và xuất hiện cụ thể trong quy trình giao nhận của Lazada (SOP), và thực tế đây phải là bước được ưu tiên hàng đầu vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của cả công ty. Vì thế thay vì các giải pháp chữa cháy như giải pháp 1, 2, 3 tôi đã nêu trên, giải pháp 4 này được đặt ra để giải quyết tính lâu dài của vấn đề cân hàng bằng cách đặt ra quy định về việc bắt buộc cân hàng mỗi ngày, nếu có trường hợp thường xuyên bỏ qua bước cân hàng sẽ có thể bị xem xét cho thôi việc.

Nội dung giải pháp: Giám sát kho sẽ triệu tập một cuộc họp và thông báo về việc đặt ra quy định về sự bắt buộc đối với việc cân hàng hằng ngày ( cần phải là một cuộc họp có mặt đầy đủ các thành viên của kho để thể hiện sự quan trọng của việc này). Nếu ai vi phạm quy định tức là bỏ qua bước cân hàng sẽ bị lập một biên bản vi phạm quy định của HUB. Nếu ai bị lập nhiều hơn 1 biên trong vòng 1 tháng làm việc sẽ bị cho thôi việc ngay lập tức và cắt hợp đồng không có bồi thường.

## KẾT LUẬN

Sự bùng nổ trong Thương mại điện tử và xu hướng mua sắm online khiến các sàn TMĐT và các doanh nghiệp dịch vụ vận tải không ngừng tìm kiếm, đưa ra các giải pháp để cung cấp dịch vụ giao nhận tốt và hiệu quả nhất. Nhận biết được tầm quan trọng của Logistics từ sớm như đầu tư vào tự động hóa, big data, đa dạng hóa các phương thức thanh toán, phát triển Logistics xanh, bền vững và giảm thiểu tác động đến môi trường..., Lazada Logistics đã có kế hoạch đầu tư và phát triển từ sớm vào Logistics nội bộ như phát triển dự án giao, nhận hàng bằng xe đạp điện, đầu tư vào nhà kho và các trung tâm chia chọn với máy móc hiện đại, đặt các điểm nhận/gửi hàng cố định (DOP)...

Bên cạnh hoạt động giao hàng chặng cuối thì hoạt động lấy và nhận hàng chặng đầu cũng quan trọng không kém và việc quản lý tốt chặng đầu sẽ giúp cả quy trình giao nhận diễn ra nhịp nhàng hơn. Tuy nhiên trên thực tế việc quản lý vận hành chặng đầu tại HUB HBI vẫn còn nhiều lỗ hổng dẫn đến xảy ra các vấn đề như scan không và bỏ qua bước cân hàng đem đến nhiều rủi ro không đáng có cho HUB và cả công ty. Với tốc độ phát triển cực kỳ nhanh của TMĐT, việc khắc phục các vấn đề trên từ sớm sẽ giúp HBI nói riêng và Lazada nói chung đạt được sự ổn định trong dịch vụ giao nhận để mang lại trải nghiệm tốt nhất cho nhà bán hàng và người tiêu dùng, từ đó phát triển thêm các khía cạnh khác về dịch vụ giao nhận trong tương lai.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### 1. Tiếng Việt

[1]. Bộ Công Thương (2018). Báo cáo Logistics Việt Nam 2018, Logistics và Thương mại điện tử, NXB Công thương.

[2]. Bộ Công Thương (2021). Sách trắng Thương mại điện tử Việt Nam năm 2021, NXB Công thương.

[3]. Bộ Công Thương (2022). Sách trắng Thương mại điện tử Việt Nam năm 2022, NXB Công thương.

[4]. Lazada (2022). Báo cáo toàn cảnh ngành Thương mại điện tử Việt Nam năm 2021, thích ứng và nhanh chóng vượt qua trở ngại từ Covid 19, tr.60-63.

[5]. Trần Thanh Hải (2020). Hỏi đáp về Logistics, NXB Công thương, số 533/2020, tr.186- 191.

### 2. Tiếng Anh

[6]. Emy Ezura A. Jalil (2019), Customer Satisfaction and Reverse Logistics in ecommerce: the case of Klang valley, 9th International Conference on Operations and Supply Chain Management, page 2-3.

[7]. iThink Logistics (2018), A complete guide on e-commerce Reverse Logistics <https://ithinklogistics.com/blog/a-complete-guide-on-e-commerce-reverse-logistics/>. [Ngày truy cập: 6 tháng 11 năm 2023].

[8]. Komal Puri (2022), What is First-mile delivery? How to optimize first-mile Logistics to overcome its challenges, <https://fareye.com/resources/blogs/first-mile-delivery-logistics/>. [Ngày truy cập: 5 tháng 11 năm 2023].

[9]. Sohini Banerjee (2023), What is E-Logistics and how is it different from traditional logistics, <https://blog.tatanexarc.com/logistics/e-logistics-and-traditional-logistics/>. [Ngày truy cập: 6 tháng 11 năm 2023]

### 3. Website

- [10]. Media Online (2020). Một vòng quanh hệ sinh thái Logistics của Lazada Việt Nam, <https://mediaonlinevn.com/2020/11/10/mot-vong-quanh-he-sinh-thai-logistics-cua-lazada-viet-nam/> [Ngày truy cập: 8 tháng 11 năm 2023]
- [11]. Sở Công Thương Nam Định (2021). Giải pháp phát triển thanh toán không dùng tiền mặt trong Thương mại điện tử tại Việt Nam, [Giải pháp phát triển thanh toán không dùng tiền mặt trong thương mại điện tử tại Việt Nam \(namdinh.gov.vn\)](http://namdinh.gov.vn) [Ngày truy cập: 8 tháng 11 năm 2023]
- [12]. VnExpress (2021). Logistics là sự đầu tư cho tương lai của Thương mại điện tử, <https://vnexpress.net/logistics-la-su-dau-tu-cho-tuong-lai-cua-thuong-mai-dien-tu-4219830.html> [Ngày truy cập: 10 tháng 11 năm 2023]
- [13] Xây Dựng So (2022). Tìm hiểu Logistics HUB để nắm rõ ngành Logistics, <https://xaydungso.vn/blog/tim-hieu-logistics-hub-la-gi-de-nam-ro-nganh-logistics-vi-cb.html> [Ngày truy cập: 17 tháng 1 năm 2024]