

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG**



**KHOA KINH TẾ
BỘ MÔN LOGISTICS
VÀ QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG**

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

**ĐỀ TÀI: HOÀN THIỆN QUY TRÌNH QUẢN LÝ VẬN TẢI NỘI ĐỊA
ĐƯỜNG BỘ TẠI CÔNG TY TNHH MTV GIAO NHẬN
VẬN TẢI QUANG NHƯ**

Giảng viên hướng dẫn	: TS. Phạm Thị Hoàng Mỹ
Sinh viên thực hiện	: Vũ Thành Đạt
Năm học	: 2022 – 2026
MSSV	: 2254050096

Đà Nẵng, tháng 03 năm 2026

Đà Nẵng, ngày... tháng... năm 2026

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2025 – 2026

1. Thông tin sinh viên thực hiện

- Họ và tên sinh viên: Vũ Thành Đạt
- Chuyên ngành: Logistics và quản lý chuỗi cung ứng
- Trình độ: Đại học
- Khóa học: 2022-2026

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

**“HOÀN THIỆN QUY TRÌNH QUẢN LÝ VẬN TẢI NỘI ĐỊA ĐƯỜNG BỘ
TẠI CÔNG TY TNHH MTV GIAO NHẬN
VẬN TẢI QUANG NHƯ”**

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- TS. Phạm Thị Hoàng Mỹ

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành Khóa luận

Giảng viên hướng dẫn

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện khóa luận tốt nghiệp, em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ và hướng dẫn từ thầy cô, nhà trường và đơn vị thực tập.

Trước hết, em xin chân thành cảm ơn quý thầy, cô Bộ môn Logistics & Quản trị chuỗi cung ứng - Khoa Kinh tế - Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng đã giảng dạy, truyền đạt cho em những kiến thức cần thiết trong suốt thời gian học tập tại trường. Đây là nền tảng quan trọng giúp em có thể tiếp cận và làm quen với công việc thực tế trong thời gian thực tập.

Em xin gửi lời cảm ơn đến cô Phạm Thị Hoàng Mỹ, người đã trực tiếp hướng dẫn và hỗ trợ em trong suốt quá trình thực hiện khóa luận. Nhờ sự chỉ bảo tận tình và những góp ý cụ thể của cô, em đã từng bước hoàn thiện báo cáo cũng như hiểu rõ hơn các vấn đề chuyên môn gắn với thực tế công việc.

Em cũng xin cảm ơn Ban lãnh đạo cùng các anh, chị nhân viên Công ty TNHH MTV Giao nhận vận tải Quang Như đã tạo điều kiện cho em được thực tập tại công ty. Trong quá trình làm việc, em luôn nhận được sự hướng dẫn, chia sẻ và hỗ trợ từ anh, chị, giúp em có cơ hội áp dụng kiến thức đã học vào thực tế và học hỏi thêm nhiều kinh nghiệm quý báu.

Do thời gian thực tập không dài và kinh nghiệm còn hạn chế, báo cáo của em khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự góp ý từ thầy cô để em có thể rút kinh nghiệm và hoàn thiện bản thân hơn trong thời gian tới.

Cuối cùng, em kính chúc quý thầy, cô luôn mạnh khỏe và thành công trong công tác giảng dạy. Kính chúc Ban lãnh đạo cùng toàn thể anh, chị Công ty TNHH MTV Giao nhận vận tải Quang Như nhiều sức khỏe và thuận lợi trong công việc

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	i
MỤC LỤC	i
DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	v
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2 . Mục tiêu nghiên cứu	2
3 . Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	2
4. Phương pháp nghiên cứu	2
5. Kết cấu khóa luận	3
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA HOÀN THIỆN QUY TRÌNH QUẢN LÝ VẬN TẢI NỘI ĐỊA ĐƯỜNG BỘ	4
1.1. Khái quát chung về vận tải nội địa đường bộ	4
1.1.1. Khái niệm vận tải nội địa đường bộ	4
1.1.2. Các hình thức của vận tải nội địa đường bộ	5
1.1.3. Vai trò của vận tải nội địa đường bộ trong hoạt động logistics.....	7
1.2. Nội dung của quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ	9
1.2.1. Khái niệm quản lý vận tải nội địa đường bộ	9
1.2.2. Vai trò của quản lý vận tải nội địa đường bộ	10
1.2.3. Các bước trong quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ.....	11
1.3. Các quy định pháp lý và hệ thống chứng từ	25
1.3.1. Các quy định pháp lý	25
1.3.2. Hệ thống chứng từ liên quan đến hoạt động quản lý vận tải nội địa đường bộ	29
CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ VẬN TẢI VÀ ĐIỀU PHỐI PHƯƠNG TIỆN TẠI CÔNG TY TNHH MTV GIAO NHẬN VẬN TẢI QUANG NHƯ'	33
2.1. Khái quát về đơn vị nghiên cứu	33
2.1.1. Lịch sử hình thành công ty	33
2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi.....	34

2.1.3. Ngành nghề kinh doanh	35
2.1.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ	36
2.1.5. Nguồn lực của Công ty	40
2.2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của Công ty	46
2.2.1. Phân tích về các lĩnh vực kinh doanh, cơ cấu doanh thu, thị trường, đối thủ cạnh tranh và khách hàng	46
2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2022 – 2024	50
2.3. Thực trạng quy trình quản lý vận tải tại Phòng Điều phối Vận tải	52
2.3.1. Sơ đồ quy trình quản lý vận tải thực tế đang áp dụng	52
2.3.2. Phân tích chi tiết các bước trong quy trình quản lý vận tải	53
2.4. Đánh giá thực trạng công tác quản lý vận tải tại Công ty Quang Như	63
2.4.1. Ưu điểm và nhược điểm của quy trình	63
2.4.2. Nguyên nhân của các hạn chế	66
CHƯƠNG 3 : HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ VẬN TẢI NỘI ĐỊA TẠI CÔNG TY TNHH MTV GIAO NHẬN VẬN TẢI QUANG NHƯ – THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG	70
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty	70
3.1.1. Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh trong thời gian tới	70
3.1.2. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty trong thời gian tới	74
3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý vận tải nội địa tại Công ty	77
3.2.1. Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác điều phối phương tiện vận tải	77
3.2.2. Giải pháp 2: Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý vận tải	80
3.2.3. Giải pháp 3: Hoàn thiện công tác quản lý và phát triển đội ngũ tài xế	82
3.3. Điều kiện thực hiện các giải pháp	84
3.4. Kết quả dự kiến đạt được	87
3.4.1. Kết quả dự kiến từ Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác điều phối phương tiện vận tải	87
3.4.2. Kết quả dự kiến từ Giải pháp 2: Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý vận tải	88
3.4.3. Kết quả dự kiến từ Giải pháp 3: Hoàn thiện công tác quản lý và phát triển đội ngũ tài xế	89

3.5. Lộ trình thực hiện các giải pháp.....	90
KẾT LUẬN	93
PHỤ LỤC	95
TÀI LIỆU THAM KHẢO	104

DANH MỤC BẢNG BIỂU

<i>Bảng 1.1: Vị trí của vận tải đường bộ trong hệ thống logistics Việt Nam (2023–2024)</i>	8
<i>Bảng 2.2. Danh mục ngành nghề kinh doanh đã đăng ký của Công ty Quang Như.....</i>	35
<i>Bảng 2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty Quang Như năm 2025</i>	42
<i>Bảng 2.4. Mức lương bình quân theo bộ phận tại Công ty Quang Như</i>	44
<i>Bảng 2.5. Bảng cân đối kế toán của Công ty Quang Như giai đoạn 2022 – 2024 (ĐVT: triệu đồng)</i>	45
<i>Bảng 2.6. Cơ cấu doanh thu theo lĩnh vực kinh doanh giai đoạn 2022 – 2024 (ĐVT: triệu đồng)</i>	47
<i>Bảng 2.7. Phân nhóm đối thủ cạnh tranh chính của Công ty Quang Như tại khu vực Đà Nẵng.....</i>	49
<i>Bảng 2.8. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Quang Như giai đoạn 20223 – 2025 (ĐVT: triệu đồng)</i>	51
<i>Bảng 2.9. Tổng hợp những hạn chế của quy trình quản lý vận tải tại Công ty Quang Như</i>	64
<i>Bảng 3.1. Năm xu hướng chính của thị trường logistics đến 2030 và tác động đến Công ty Quang Như.....</i>	73
<i>Bảng 3.2. Mục tiêu phát triển cụ thể của Công ty Quang Như đến năm 2030</i>	75

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như	37
Sơ đồ 2.2. Quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ tại Công ty Quang Như.....	52

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Nghĩa đầy đủ
1	BOT	Xây dựng – Kinh doanh – Chuyển giao (trạm thu phí đường bộ)
2	CĐKT	Cân đối kế toán
3	CSVC	Cơ sở vật chất
4	GĐ	Giám đốc
5	GTGT	Giá trị gia tăng
6	GVHD	Giảng viên hướng dẫn
7	HCNS	Hành chính – Nhân sự
8	HĐKD	Hoạt động kinh doanh
9	KCN	Khu công nghiệp
10	KH	Khách hàng
11	KKT	Khu kinh tế
12	KQKD	Kết quả kinh doanh
13	KTHQ	Khai thuê hải quan
14	LNST	Lợi nhuận sau thuế
15	MST	Mã số thuế
17	MTV	Một thành viên
18	NĐ-CP	Nghị định – Chính phủ
19	NV	Nhân viên
20	PT	Phương tiện
22	TNDN	Thu nhập doanh nghiệp
23	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
24	TSCĐ	Tài sản cố định
25	TSNH	Tài sản ngắn hạn

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng và ngành logistics bước vào giai đoạn phát triển mới theo Quyết định số 2229/QĐ-TTg ngày 09/10/2025 của Thủ tướng Chính phủ về Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025 – 2035, tầm nhìn đến 2050, vận tải đường bộ tiếp tục giữ vai trò chủ đạo trong chuỗi cung ứng nội địa khi đảm nhận trên 70% khối lượng hàng hóa vận chuyển của cả nước. Đối với các doanh nghiệp giao nhận – vận tải, công tác quản lý vận tải và điều phối phương tiện là khâu cốt lõi quyết định trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, tiến độ giao hàng và hiệu quả khai thác đội xe. Nếu công tác quản lý vận tải không được tổ chức khoa học sẽ dẫn đến tình trạng phương tiện chưa được khai thác hết công suất, chông chéo lịch chạy xe, tỷ lệ xe chạy rỗng cao, chi phí nhiên liệu và bảo dưỡng tăng, làm gia tăng giá thành và ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Đối với Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như, hoạt động kinh doanh dịch vụ vận tải container và vận tải hàng hóa nội địa kết nối cảng Đà Nẵng với các khu công nghiệp khu vực miền Trung đòi hỏi quy trình điều phối phương tiện chặt chẽ, đồng bộ và linh hoạt. Trong gần 10 năm hoạt động, công ty đã từng bước hoàn thiện quy trình quản lý vận tải 5 bước và đạt được những kết quả tích cực với biên lợi nhuận sau thuế 16,9% năm 2024 – cao hơn mặt bằng chung của ngành. Tuy nhiên, thực tế cho thấy công tác quản lý vận tải tại công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: việc điều phối phương tiện chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân và trao đổi thủ công qua điện thoại, Zalo; hệ thống công nghệ chưa đồng bộ, chưa triển khai phần mềm quản lý vận tải (TMS); việc lưu trữ chứng từ vận tải và theo dõi chi phí logistics còn thực hiện thủ công; quy mô đội xe hạn chế dẫn đến phải thuê ngoài trong giai đoạn cao điểm; tỷ lệ xe chạy rỗng và các chỉ số hiệu quả vận tải chưa được đo lường hệ thống. Những vấn đề này ảnh hưởng đến hiệu quả khai thác phương tiện, khả năng kiểm soát tiến độ giao hàng và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường vận tải miền Trung đang đứng trước nhiều thay đổi lớn về hạ tầng cảng và pháp lý.

Xuất phát từ vai trò quan trọng của công tác quản lý vận tải đối với hoạt động kinh doanh dịch vụ giao nhận – vận tải và từ thực trạng tại doanh nghiệp, việc nghiên cứu đề tài *"Hoàn thiện công tác quản lý vận tải nội địa tại Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận*

tải Quang Như – Thành phố Đà Nẵng” là cần thiết, có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý vận tải, tối ưu chi phí khai thác đội xe và năng lực cạnh tranh của công ty trong thời gian tới.

2 . Mục tiêu nghiên cứu

– Hệ thống hóa cơ sở lý luận về vận tải nội địa đường bộ và công tác quản lý vận tải, điều phối phương tiện trong doanh nghiệp giao nhận – vận tải.

– Phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản lý vận tải và điều phối phương tiện tại Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như giai đoạn 2022 – 2024.

– Xác định những hạn chế và nguyên nhân tồn tại trong quy trình quản lý vận tải 5 bước hiện đang áp dụng tại Phòng Điều phối Vận tải của công ty.

– Đề xuất các giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện công tác quản lý vận tải nội địa tại công ty trong thời gian tới, phù hợp với định hướng chuyển đổi số của ngành logistics Việt Nam đến năm 2035.

– Đưa ra các điều kiện và lộ trình triển khai cụ thể để các giải pháp đã đề xuất có thể được áp dụng hiệu quả tại doanh nghiệp giai đoạn 2026 – 2030.

3 . Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

– Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản lý vận tải và điều phối phương tiện tại Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như.

– Phạm vi không gian: Phòng Điều phối Vận tải – Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như, Thành phố Đà Nẵng.

– Phạm vi thời gian: Công tác quản lý vận tải và điều phối phương tiện tại Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như giai đoạn 2022 – 2024, các giải pháp đề xuất áp dụng cho giai đoạn 2026 – 2030.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thống kê
- Phương pháp phân tích – tổng hợp
- Phương pháp so sánh
- Phương pháp quan sát thực tế

5. Kết cấu khóa luận

-Chương 1: Cơ sở lý luận của hoàn thiện quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ

-Chương 2: Thực trạng công tác quản lý vận tải và điều phối phương tiện tại Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như.

-Chương 3: Hoàn thiện công tác quản lý vận tải nội địa tại Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như – Thành phố Đà Nẵng.

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA HOÀN THIỆN QUY TRÌNH QUẢN LÝ VẬN TẢI NỘI ĐỊA ĐƯỜNG BỘ

1.1. Khái quát chung về vận tải nội địa đường bộ

1.1.1. Khái niệm vận tải nội địa đường bộ

Để hiểu chính xác về vận tải nội địa đường bộ, cần phân tách hai khái niệm cấu thành: vận tải nội địa và vận tải đường bộ.

Thứ nhất, về vận tải nội địa (Internal Transport / Domestic Transport): Đây là hoạt động vận chuyển hàng hóa hoặc hành khách diễn ra hoàn toàn trong phạm vi ranh giới lãnh thổ của một quốc gia. Điểm xuất phát và điểm đến của hàng hóa, hành khách đều nằm trong cùng một quốc gia, không có sự dịch chuyển qua biên giới quốc gia khác. Trong lĩnh vực chuyên ngành logistics, thuật ngữ tiếng Anh "Merchant Haulage" cũng được dùng để chỉ một dạng đặc thù của vận tải nội địa – đó là việc vận chuyển container đường biển bằng phương tiện đường bộ trong nội địa do người gửi hàng hoặc người nhận hàng tự đảm nhiệm (không thuê hãng tàu).

Thứ hai, về vận tải đường bộ (Road Transport): Luật Đường bộ số 35/2024/QH15 được Quốc hội khóa XV thông qua ngày 27/6/2024 và có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2025 quy định: "Hoạt động đường bộ bao gồm: hoạt động về quy hoạch, đầu tư, xây dựng, quản lý, sử dụng, vận hành, khai thác, bảo trì, bảo vệ kết cấu hạ tầng đường bộ; vận tải đường bộ". Như vậy, vận tải đường bộ là một bộ phận cấu thành của hoạt động đường bộ, được thực hiện bằng các phương tiện di chuyển trên đường bộ (xe ô tô, xe đầu kéo kéo rơ-moóc, sơ-mi rơ-moóc, xe tải, xe bốn bánh có gắn động cơ, v.v.) để chuyên chở người và hàng hóa từ điểm này đến điểm khác.

Từ hai khái niệm cấu thành trên, có thể đưa ra khái niệm tổng hợp như sau: *Vận tải nội địa đường bộ là hoạt động vận chuyển hàng hóa và/hoặc hành khách bằng phương tiện cơ giới đường bộ (chủ yếu là xe ô tô, xe tải, xe đầu kéo kéo rơ-moóc/sơ-mi rơ-moóc, xe container) trong phạm vi lãnh thổ của một quốc gia, kết nối giữa các tỉnh, thành phố, vùng miền của quốc gia đó.* Khái niệm này nhấn mạnh hai đặc trưng cơ bản: (1) phạm vi địa lý giới hạn trong lãnh thổ quốc gia, và (2) phương tiện thực hiện là phương tiện cơ giới đường bộ chạy trên hệ thống đường bộ.

Trong khuôn khổ khóa luận này, vận tải nội địa đường bộ được hiểu theo nghĩa hẹp – tập trung vào vận tải hàng hóa nội địa bằng phương tiện đường bộ trong lãnh thổ

Việt Nam, không bao gồm vận tải hành khách. Đối tượng vận chuyển bao gồm: hàng bách hóa, hàng container, hàng rời, hàng lỏng, hàng siêu trường siêu trọng và các loại hàng hóa chuyên dụng khác phục vụ cho hoạt động sản xuất, kinh doanh, tiêu dùng và xuất nhập khẩu (chặng nội địa của lô hàng quốc tế).

1.1.2. Các hình thức của vận tải nội địa đường bộ

Vận tải nội địa đường bộ tại Việt Nam được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau. Việc nắm rõ các hình thức này giúp doanh nghiệp lựa chọn phương án vận chuyển tối ưu cho từng loại hàng hóa và từng tuyến đường cụ thể.

a) Phân loại theo loại hình kinh doanh vận tải

Theo Điều 8 Nghị định số 158/2024/NĐ-CP ngày 18/12/2024 của Chính phủ quy định về hoạt động vận tải đường bộ (có hiệu lực từ ngày 01/01/2025, thay thế Nghị định số 10/2020/NĐ-CP), kinh doanh vận tải hàng hóa bằng xe ô tô tại Việt Nam được chia thành bốn loại hình chính:

1. Kinh doanh vận tải hàng hóa bằng xe taxi tải: sử dụng xe ô tô có trọng tải từ 1.500 ki-lô-gam trở xuống, người thuê vận tải trả tiền cho lái xe theo đồng hồ tính tiền hoặc theo phần mềm tính tiền trên xe. Mặt ngoài hai bên thành xe niêm yết cụm từ "TAXI TẢI" theo mẫu quy định.

2. Kinh doanh vận tải hàng hóa siêu trường, siêu trọng: chuyên vận chuyển những loại hàng hóa có kích thước hoặc trọng lượng vượt quá giới hạn quy định nhưng không thể tháo rời, đòi hỏi giấy phép lưu hành đặc biệt và phương tiện chuyên dụng.

3. Kinh doanh vận tải hàng nguy hiểm: vận chuyển các loại hàng hóa thuộc danh mục hàng nguy hiểm theo Nghị định số 34/2024/NĐ-CP, đòi hỏi giấy phép vận chuyển hàng nguy hiểm và lái xe được tập huấn theo quy định chuyên biệt.

4. Kinh doanh vận tải hàng hóa thông thường: tất cả các trường hợp còn lại không thuộc ba loại hình kể trên. Đây là loại hình chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng khối lượng vận chuyển hàng hóa đường bộ.

b) Phân loại theo phương tiện vận chuyển

Đây là cách phân loại phổ biến nhất trong thực tiễn ngành logistics:

- Vận chuyển bằng xe tải thùng (Truck): Sử dụng các loại xe tải có thùng kín hoặc thùng mui bạt, tải trọng từ 500 kg đến 25 tấn, phù hợp với hàng bách hóa, hàng tiêu dùng, hàng dệt may, nông sản đóng gói.

- Vận chuyển bằng xe đầu kéo container (Tractor + Container): Sử dụng xe đầu kéo kết hợp với rơ-moóc/sơ-mi rơ-moóc xương hoặc sàn để chở container các loại (20 feet, 40 feet, 45 feet). Đây là hình thức vận chuyển chủ đạo của các tuyến vận tải kết nối cảng biển với khu công nghiệp, kho bãi nội địa.

- Vận chuyển bằng xe container lạnh (Reefer): Container có hệ thống làm lạnh, duy trì nhiệt độ từ -25°C đến +25°C, phục vụ vận chuyển hàng nhạy cảm nhiệt độ như thủy sản, thực phẩm đông lạnh, dược phẩm, hoa quả tươi.

- Vận chuyển bằng xe bồn (Tanker): Chuyên chở hàng lỏng (xăng, dầu, hóa chất lỏng) hoặc hàng dạng bột rời (xi măng, bột sắn). Đòi hỏi tiêu chuẩn an toàn nghiêm ngặt và giấy phép chuyên ngành.

- Vận chuyển bằng xe siêu trường, siêu trọng: Phương tiện đặc thù dùng cho hàng kích thước/khối lượng lớn không thể tháo rời như máy móc công nghiệp, cầu kiện cầu, turbine điện gió, đòi hỏi phải có giấy phép lưu hành đặc biệt do Cục Đường bộ Việt Nam hoặc Sở Giao thông vận tải cấp.

c) Phân loại theo phương thức tổ chức vận chuyển

- Vận chuyển nguyên container (FCL – Full Container Load): Hàng hóa của một chủ hàng chiếm trọn nguyên một container, được niêm phong và vận chuyển trực tiếp từ điểm gửi đến điểm nhận.

- Vận chuyển hàng lẻ (LCL – Less than Container Load): Hàng hóa của nhiều chủ hàng được gom chung vào một container hoặc một chuyến xe để giảm chi phí, sau đó tách lẻ tại điểm đến.

- Vận tải đa phương thức (Multimodal Transport): Sử dụng đường bộ kết hợp với đường biển, đường sắt hoặc đường hàng không theo một vận đơn duy nhất. Trong đó, chặng đường bộ thường đảm nhiệm việc gom hàng (collection) hoặc giao hàng (delivery) đầu/cuối tuyến.

d) Phân loại theo phạm vi vận tải nội bộ và kinh doanh

Nghị định 158/2024/NĐ-CP cũng phân biệt rõ giữa *vận tải nội bộ* (do tổ chức tự tổ chức vận chuyển hàng hóa của chính mình mà không thu cước) và *kinh doanh vận tải* (cung cấp dịch vụ vận tải cho bên thứ ba và thu tiền cước). Hai hình thức này có những yêu cầu pháp lý và điều kiện kinh doanh khác nhau, đặc biệt về Giấy phép kinh doanh vận tải và phù hiệu xe.

1.1.3. Vai trò của vận tải nội địa đường bộ trong hoạt động logistics

1.1.3.1. Vai trò của vận tải nội địa đường bộ

Vận tải nội địa đường bộ đóng vai trò trung tâm trong toàn bộ hệ thống logistics quốc gia. Vai trò này có thể được phân tích dưới nhiều góc độ khác nhau:

Thứ nhất, là phương thức vận tải chủ đạo trong cơ cấu vận tải nội địa Việt Nam. Theo số liệu của Tổng cục Thống kê được công bố trong Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội năm 2024, vận tải đường bộ chiếm tỷ trọng vượt trội trong tổng khối lượng vận chuyển hàng hóa quốc nội, ở mức trên 70%. Riêng đối với vận tải hành khách, đường bộ đảm nhiệm tới 91,18% tổng lưu lượng (số liệu 9 tháng đầu năm 2024 ghi nhận 3.337,5 triệu lượt hành khách bằng đường bộ). Các phân tích thị trường cũng cho thấy đường bộ chiếm khoảng 77% tổng khối lượng vận chuyển hàng hóa nội địa – mức cao nhất trong các phương thức vận tải.

Thứ hai, đảm bảo tính linh hoạt và khả năng kết nối door-to-door. Khác với đường biển, đường sắt hay đường hàng không vốn bị giới hạn bởi điểm bốc dỡ cố định (cảng, ga, sân bay), vận tải đường bộ có thể tiếp cận hầu hết các địa điểm trên lãnh thổ – từ nhà máy, kho hàng, trung tâm phân phối cho đến cửa hàng bán lẻ và hộ gia đình. Đây là lợi thế quyết định khiến đường bộ trở thành phương thức không thể thay thế trong chặng "đầu tiên" (first mile) và chặng "cuối cùng" (last mile) của chuỗi cung ứng.

Thứ ba, là mắt xích kết nối các phương thức vận tải khác. Trong vận tải đa phương thức (multimodal transport), đường bộ đóng vai trò "phương thức gom hàng và phân phối" – đưa hàng từ nhà máy ra cảng biển/cảng cạn/ga đường sắt/sân bay và ngược lại. Tại Việt Nam, hầu hết các container xuất nhập khẩu thông qua cảng Cát Lái (TP. Hồ Chí Minh), cảng Hải Phòng, Cái Mép – Thị Vải đều phải sử dụng xe đầu kéo để vận chuyển chặng kết nối nội địa với các khu công nghiệp, khu chế xuất.

Thứ tư, đóng góp đáng kể vào GDP và tạo việc làm. Theo Bộ Công Thương, ngành dịch vụ logistics Việt Nam hiện đóng góp khoảng 4,5 – 5,5% GDP với tốc độ tăng trưởng trung bình 14 – 16%/năm, quy mô thị trường ước đạt 40 – 42 tỷ USD. Trong cơ cấu chi phí logistics, vận tải đóng vai trò chính, mà vận tải đường bộ lại là phân khúc lớn nhất của vận tải nội địa. Việt Nam hiện thuộc nhóm 5 quốc gia có ngành logistics phát triển nhanh nhất ASEAN. Theo Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025 – 2035, tầm nhìn đến 2050, Việt Nam đặt mục tiêu nâng tỷ trọng giá trị tăng thêm của dịch vụ logistics đạt 5 – 7% GDP vào năm 2035 và 7 – 9% vào năm 2050.

Thứ năm, hỗ trợ phát triển kinh tế vùng và xóa đói giảm nghèo. Vận tải đường bộ là phương thức duy nhất tiếp cận được vùng sâu, vùng xa, miền núi – nơi đường sắt, đường thủy nội địa và đường hàng không không thể vươn tới. Nhờ đó, đường bộ giúp lưu thông hàng hóa nông sản từ vùng sản xuất ra thị trường tiêu thụ, đưa hàng tiêu dùng và vật tư nông nghiệp về vùng nông thôn, góp phần thu hẹp khoảng cách phát triển giữa các vùng miền.

Thứ sáu, phục vụ hoạt động xuất nhập khẩu và hội nhập kinh tế quốc tế. Mặc dù hoạt động xuất nhập khẩu chính ngạch chủ yếu sử dụng đường biển và đường hàng không cho chặng quốc tế, nhưng chặng nội địa (từ nhà máy đến cảng/sân bay xuất, và từ cảng/sân bay nhập đến kho người nhận) vẫn phụ thuộc gần như hoàn toàn vào đường bộ. Ngoài ra, với các quốc gia có chung biên giới đất liền như Trung Quốc, Lào, Campuchia, vận tải đường bộ xuyên biên giới còn đảm nhiệm trực tiếp việc lưu chuyển hàng hóa qua các cửa khẩu như Hữu Nghị, Lào Cai, Mộc Bài, Cha Lo.

Tuy nhiên, sự phụ thuộc quá lớn vào đường bộ cũng đặt ra nhiều thách thức. Chi phí logistics tại Việt Nam hiện vẫn ở mức cao, ước tính khoảng 15 – 18% GDP – cao hơn đáng kể so với mức trung bình 10 – 13% của các nước đang phát triển và 8 – 9% của các nước phát triển. Một trong những nguyên nhân là cơ cấu vận tải mất cân đối, đường bộ "gánh" quá nhiều trong khi đường sắt và đường thủy nội địa – vốn có chi phí trên đơn vị tấn-km thấp hơn – chưa được khai thác hiệu quả. Vì vậy, Bộ Giao thông vận tải đặt mục tiêu tái cơ cấu thị trường vận tải theo hướng giảm dần thị phần vận tải đường bộ, tăng thị phần đường thủy, hàng hải, hàng không và đường sắt; đồng thời nâng cao hiệu quả quản lý quy trình vận tải đường bộ để giảm chi phí và tăng tính cạnh tranh.

Bảng 1.1: Vị trí của vận tải đường bộ trong hệ thống logistics Việt Nam (2023–2024)

Chỉ tiêu	Giá trị / Số liệu
Tỷ trọng vận tải đường bộ trong tổng khối lượng vận chuyển hàng hóa nội địa	Trên 70% (ước tính khoảng 77%)
Tỷ trọng vận tải đường bộ trong vận chuyển hành khách (9 tháng/2024)	91,18% (3.337,5 triệu lượt)
Đóng góp của ngành logistics vào GDP Việt Nam	4,5 – 5,5%

Chỉ tiêu	Giá trị / Số liệu
Quy mô thị trường logistics Việt Nam (ước tính)	40 – 42 tỷ USD
Tốc độ tăng trưởng ngành logistics (CAGR)	14 – 16%/năm
Chi phí logistics so với GDP	15 – 18% GDP
Chỉ số LPI 2023 của Việt Nam (World Bank)	Hạng 43/139 quốc gia, điểm số 3,3

Nguồn: Tổng hợp từ Tổng cục Thống kê, Bộ Công Thương và Báo cáo logistics Việt Nam 2024

1.2. Nội dung của quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ

1.2.1. Khái niệm quản lý vận tải nội địa đường bộ

Quản lý vận tải nội địa đường bộ là một bộ phận quan trọng của quản trị logistics và quản trị chuỗi cung ứng. Hiện nay, các tài liệu chuyên ngành chưa có một định nghĩa thống nhất, nhưng có thể tổng hợp khái niệm theo cách tiếp cận tổng thể như sau:

Quản lý vận tải nội địa đường bộ là quá trình hoạch định, tổ chức, điều hành, kiểm soát và đánh giá toàn bộ các hoạt động liên quan đến việc vận chuyển hàng hóa bằng phương tiện đường bộ trong phạm vi lãnh thổ một quốc gia, nhằm đảm bảo hàng hóa được vận chuyển đến đúng nơi, đúng thời gian, đúng số lượng và chất lượng, với chi phí thấp nhất có thể, đồng thời tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật hiện hành.

Khái niệm này bao hàm bốn cấu phần cơ bản – tương ứng với bốn chức năng cơ bản của quản trị (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo/điều hành, kiểm soát) áp dụng vào lĩnh vực vận tải đường bộ:

- Hoạch định (Planning): Xây dựng kế hoạch vận chuyển dài hạn, trung hạn và ngắn hạn; lập lộ trình; dự báo nhu cầu vận tải; lựa chọn loại phương tiện và số lượng phương tiện phù hợp; lập ngân sách vận tải.

- Tổ chức (Organizing): Phân công nhân sự (lái xe, điều độ viên, nhân viên kho), bố trí phương tiện, tổ chức điểm bốc dỡ; thiết lập quy trình tác nghiệp giữa các bộ phận; ký kết hợp đồng với khách hàng và đối tác.

- Điều hành (Directing/Executing): Theo dõi, điều phối hoạt động vận chuyển trong thời gian thực; xử lý các tình huống phát sinh trên đường (kẹt xe, hư hỏng phương

tiện, thay đổi yêu cầu khách hàng); duy trì liên lạc với lái xe và khách hàng; cập nhật trạng thái đơn hàng.

- Kiểm soát (Controlling): Giám sát hành trình bằng thiết bị GPS theo quy định pháp luật; kiểm tra tải trọng phương tiện; đối chiếu chứng từ giao nhận; đánh giá hiệu quả vận chuyển thông qua các chỉ số KPI (Key Performance Indicators) như thời gian giao hàng đúng hạn (On-Time Delivery), tỷ lệ hàng hóa hư hỏng, chi phí trên đơn vị tấn-km.

Đáng chú ý, theo quy định mới tại Luật Đường bộ 2024 và Nghị định 151/2024/NĐ-CP, từ ngày 01/01/2025, tất cả xe ô tô kinh doanh vận tải (bao gồm xe chở hàng) bắt buộc phải lắp đặt thiết bị giám sát hành trình và thiết bị ghi nhận hình ảnh người lái xe. Đây là một bước tiến quan trọng giúp nâng cao hiệu quả của chức năng kiểm soát trong quản lý vận tải đường bộ tại Việt Nam.

1.2.2. Vai trò của quản lý vận tải nội địa đường bộ

Quản lý hiệu quả hoạt động vận tải nội địa đường bộ mang lại nhiều giá trị thiết thực cho doanh nghiệp, khách hàng và cả nền kinh tế. Cụ thể, vai trò của công tác quản lý này thể hiện qua các khía cạnh sau:

Thứ nhất, tối ưu hóa chi phí logistics cho doanh nghiệp. Chi phí vận tải thường chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng chi phí logistics – ước tính khoảng 50 – 60%. Việc quản lý tốt giúp doanh nghiệp giảm thiểu tình trạng xe chạy rỗng (chiều về không có hàng), tối ưu hóa lộ trình, tận dụng tối đa tải trọng phương tiện, từ đó giảm chi phí trên mỗi đơn vị hàng hóa được vận chuyển. Nhiều doanh nghiệp logistics tại Việt Nam đã áp dụng mô hình quản lý mạng lưới thay vì đầu tư đội xe cố định, giúp tiếp cận nguồn lực vận chuyển linh hoạt với chi phí cạnh tranh.

Thứ hai, đảm bảo chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Trong bối cảnh thương mại điện tử bùng nổ và yêu cầu giao hàng "chính xác đến giờ" (just-in-time) ngày càng phổ biến, quản lý vận tải tốt giúp đảm bảo các cam kết về thời gian, tình trạng hàng hóa và tính minh bạch thông tin. Đặc biệt, khả năng theo dõi (tracking) và truy vết (tracing) lô hàng theo thời gian thực đã trở thành tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu mà khách hàng yêu cầu.

Thứ ba, kiểm soát rủi ro và đảm bảo an toàn. Vận tải đường bộ tiềm ẩn nhiều rủi ro: tai nạn giao thông, mất mát hàng hóa, hư hỏng do va đập hoặc bảo quản không đúng, vi phạm quy định pháp luật về tải trọng/giờ làm việc của lái xe. Quản lý vận tải bài bản

giúp doanh nghiệp xây dựng quy trình phòng ngừa, bảo hiểm hàng hóa, kiểm tra phương tiện định kỳ và đào tạo lái xe – qua đó giảm thiểu thiệt hại tài chính và pháp lý.

Thứ tư, tuân thủ pháp luật và xây dựng uy tín thương hiệu. Hoạt động vận tải đường bộ ở Việt Nam chịu sự điều chỉnh của hệ thống pháp luật chặt chẽ (Luật Đường bộ 2024, Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ 2024, Nghị định 158/2024/NĐ-CP và các thông tư hướng dẫn). Quản lý tốt giúp doanh nghiệp đảm bảo đầy đủ giấy phép kinh doanh vận tải, phù hiệu xe, thiết bị giám sát hành trình, niên hạn sử dụng phương tiện, sức khỏe lái xe – từ đó tránh các khoản phạt hành chính và xây dựng uy tín lâu dài.

Thứ năm, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Ở tầm vĩ mô, hiệu quả quản lý vận tải nội địa đường bộ ảnh hưởng trực tiếp đến chỉ số năng lực logistics quốc gia. Theo công bố của Ngân hàng Thế giới về Chỉ số Hiệu quả Logistics (LPI – Logistics Performance Index) năm 2023, Việt Nam xếp hạng 43/139 quốc gia với điểm số 3,3 – nằm trong nhóm 5 nước ASEAN dẫn đầu (sau Singapore, Malaysia, Thái Lan và ngang với Philippines). Tuy nhiên, so với thứ hạng 39 của năm 2018, Việt Nam đã tụt 4 bậc – cho thấy cần phải tiếp tục cải thiện chất lượng dịch vụ logistics, trong đó có quản lý vận tải đường bộ.

Thứ sáu, hỗ trợ thực hiện cam kết phát triển bền vững. Vận tải đường bộ là một trong những ngành phát thải khí nhà kính lớn. Quản lý vận tải khoa học – thông qua tối ưu lộ trình, tăng hiệu suất sử dụng phương tiện, chuyển đổi sang nhiên liệu sạch, áp dụng tiêu chuẩn khí thải Euro 5/Euro 6 – giúp giảm phát thải CO₂, đóng góp vào cam kết của Việt Nam đạt phát thải ròng bằng "0" (Net Zero) vào năm 2050.

1.2.3. Các bước trong quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ

Quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ tại các doanh nghiệp logistics chuyên nghiệp thường được chuẩn hóa thành 5 bước cơ bản, đảm bảo tính khép kín từ tiếp nhận yêu cầu đến hoàn tất giao nhận và thanh toán. Việc tuân thủ đầy đủ các bước giúp doanh nghiệp kiểm soát chặt chẽ chất lượng dịch vụ, hạn chế rủi ro và tối ưu hóa chi phí.

Bước 1 – Tiếp nhận yêu cầu vận chuyển:

Khách hàng liên hệ với Công ty qua nhiều kênh khác nhau. Theo thống kê từ Phòng Kinh doanh năm 2024, các kênh tiếp nhận đơn hàng được phân bố như sau: Điện thoại trực tiếp chiếm khoảng 40%, ứng dụng Zalo chiếm khoảng 35%, email chiếm 18% và các kênh khác (gặp trực tiếp, qua đại lý) chiếm 7% còn lại. Sự phân tán kênh tiếp nhận

này tạo khó khăn lớn cho việc quản lý đơn hàng tập trung và theo dõi đầy đủ trạng thái xử lý.

Khi tiếp nhận đơn hàng, nhân viên kinh doanh thu thập thông tin từ khách hàng bao gồm: tên người gửi và người nhận, địa chỉ lấy hàng và giao hàng, loại hàng hóa, khối lượng và kích thước hàng, thời gian yêu cầu lấy và giao hàng, các yêu cầu đặc biệt (nếu có) như xe lạnh, xe có cầu, ưu tiên giao gấp. Tuy nhiên, do chưa có biểu mẫu chuẩn hóa (standard order form) bắt buộc, mức độ đầy đủ và chính xác của thông tin thu thập phụ thuộc nhiều vào kỹ năng và kinh nghiệm của từng nhân viên kinh doanh.

Sau khi thu thập thông tin, nhân viên kinh doanh ghi chép vào sổ tay hoặc nhập trực tiếp vào file Excel quản lý đơn hàng. File Excel này được lưu trên máy cá nhân hoặc Google Drive chia sẻ trong nội bộ phòng. Đây là điểm yếu lớn vì: các bộ phận khác (đặc biệt là Phòng Điều vận) không thể tự truy cập đơn hàng theo thời gian thực mà phải đợi nhân viên kinh doanh thông báo; thông tin dễ bị thất lạc hoặc nhầm lẫn khi nhiều nhân viên cùng cập nhật, không có lịch sử trạng thái đơn hàng để truy vết về sau.

Báo giá và xác nhận đơn hàng: Sau khi nắm thông tin, nhân viên kinh doanh tính toán báo giá dựa trên bảng giá cước nội bộ theo cự ly và loại xe. Báo giá được gửi cho khách hàng qua kênh khách hàng đã liên hệ ban đầu. Quá trình thương lượng giá có thể diễn ra qua nhiều lượt trao đổi, đặc biệt với khách hàng mới hoặc đơn hàng đặc biệt. Thời gian từ tiếp nhận đến xác nhận đơn hàng trung bình mất 30–60 phút, nhưng có thể kéo dài lên đến vài giờ với các đơn hàng phức tạp.

Bước 2 – Lập kế hoạch và điều phối vận chuyển:

Sau khi đơn hàng được xác nhận, thông tin được chuyển từ Phòng Kinh doanh sang Phòng Điều vận thông qua Zalo hoặc thông báo trực tiếp (đối với các đơn cấp bách). Điều vận viên tiếp nhận và bắt đầu lập kế hoạch vận chuyển. Đây là bước phức tạp và quan trọng nhất trong toàn bộ quy trình.

Lựa chọn phương tiện và tài xế: Điều vận viên kiểm tra danh sách đội xe và tình trạng sẵn sàng (xe có đang chạy hàng không, xe có lịch bảo trì không, tài xế có rảnh không). Việc kiểm tra này được thực hiện bằng cách: xem file Excel theo dõi lịch xe được cập nhật thủ công; gọi điện trực tiếp cho tài xế để xác nhận. Điều này tốn thời gian và đôi khi không chính xác do thông tin chưa được cập nhật kịp thời.

Lập tuyến đường: Điều vận viên dựa vào kinh nghiệm cá nhân để lựa chọn tuyến đường phù hợp, có xem xét các yếu tố như: khoảng cách ngắn nhất, tránh các điểm

thường ùn tắc, phù hợp với loại xe (xe lớn không vào được đường nội đô), thời gian dự kiến đến điểm giao hàng. Quá trình này hoàn toàn thủ công, không sử dụng phần mềm tối ưu tuyến đường nào, dẫn đến, tuyến chọn có thể không thực sự tối ưu, đặc biệt với điều vận viên ít kinh nghiệm, thời gian lập tuyến lâu, trung bình mất 15–30 phút mỗi tuyến phức tạp, không lưu lại được "thư viện tuyến đường" để dùng lại cho các chuyến tương tự.

Ghép hàng (consolidation): Đối với các đơn hàng nhỏ (LTL), điều vận viên cố gắng ghép hàng từ nhiều khách hàng vào cùng một xe để tối ưu tải trọng. Tuy nhiên, do thiếu công cụ hỗ trợ, việc ghép hàng chủ yếu dựa vào trí nhớ và sự chủ động của điều vận viên về các đơn hàng đang có. Nhiều cơ hội ghép hàng tốt bị bỏ lỡ, đặc biệt khi các đơn hàng được tiếp nhận ở các thời điểm khác nhau trong ngày.

Phát hành lệnh điều xe: Sau khi quyết định xong, điều vận viên thông báo cho tài xế qua điện thoại hoặc Zalo, kèm theo các thông tin cần thiết: thời gian xuất phát, địa chỉ lấy hàng, địa chỉ giao hàng, loại hàng, người liên hệ và số điện thoại. Tài xế ghi chép lại thông tin theo cách của mình (sổ tay, ảnh chụp, ghi chú điện thoại). Không có "lệnh điều xe" chính thức bằng văn bản hoặc qua hệ thống số.

Bước 3 – Thực hiện vận chuyển:

Tài xế đến điểm lấy hàng theo lịch và thực hiện các công việc tại điểm xuất phát: liên hệ người gửi để xác nhận, kiểm tra hàng hóa và đối chiếu với thông tin đã nhận, tham gia hoặc giám sát quá trình bốc xếp, ký nhận biên bản giao hàng tại điểm lấy hàng. Quy trình bốc xếp thực hiện thủ công, chưa có hướng dẫn chuẩn nên cách bốc xếp và cố định hàng trên xe phụ thuộc vào kinh nghiệm và sự cẩn thận của từng tài xế. Đây là một trong những nguyên nhân khiến tỷ lệ hàng hư hỏng nhẹ (trầy xước bao bì, móp méo) vẫn ở mức 0,7–1,2%, cao hơn chuẩn ngành.

Trong quá trình vận chuyển, việc giám sát hành trình có sự khác biệt giữa các xe: Khoảng 60% đội xe đã được lắp đặt thiết bị GPS theo quy định pháp luật. Dữ liệu GPS được truyền về máy chủ của nhà cung cấp thiết bị, từ đó điều vận viên có thể truy cập website hoặc ứng dụng di động để xem vị trí xe theo thời gian thực. Tuy nhiên, điều vận viên phải mở từng thiết bị riêng lẻ để xem từng xe, không có dashboard tổng hợp hiển thị toàn bộ đội xe cùng lúc. Điều này khiến việc giám sát toàn diện rất tốn thời gian và thường chỉ được thực hiện khi có yêu cầu cụ thể (khách hàng hỏi, hoặc nghi vấn xe chậm).

Phần 40% đội xe còn lại chưa có GPS, việc theo dõi hoàn toàn dựa vào điện thoại liên lạc với tài xế. Tài xế thường gọi/nhắn báo cáo điều vận tại các mốc quan trọng: xuất phát, đến điểm giao hàng, hoàn thành giao. Tuy nhiên, mức độ chủ động báo cáo của các tài xế khác nhau, và khi tài xế quên báo, điều vận viên phải gọi nhiều lần để cập nhật thông tin. Điều này tạo độ trễ thông tin đáng kể, đặc biệt khi khách hàng yêu cầu cập nhật trạng thái lô hàng.

Xử lý sự cố trên đường: Khi xảy ra các tình huống bất thường (xe hỏng, tai nạn nhẹ, tắc đường nghiêm trọng, khách hàng thay đổi địa điểm giao), tài xế gọi điện báo điều vận viên. Điều vận giải quyết tùy cơ ứng biến: liên hệ thợ sửa xe, tìm xe thay thế, thông báo cho khách hàng. Không có quy trình xử lý sự cố chuẩn (incident response procedure), không có danh sách nhà cung cấp ứng cứu (sửa xe, cứu hộ) được lập sẵn cho các tuyến đường thường xuyên.

Bước 4 – Bàn giao hàng hóa và xác nhận:

Khi đến điểm giao hàng, tài xế liên hệ người nhận theo thông tin đã được điều vận cung cấp. Quá trình bàn giao bao gồm các bước: tài xế và người nhận cùng kiểm đếm hàng hóa, đối chiếu với phiếu giao hàng, kiểm tra tình trạng bao bì và hàng hóa thực hiện dỡ hàng (có thể do tài xế, người nhận hoặc nhân viên bốc xếp tùy thỏa thuận) ký xác nhận giao hàng trên phiếu giao hàng (2 bản: một bản người nhận giữ, một bản tài xế mang về).

Mẫu phiếu giao hàng hiện tại của Công ty bao gồm các trường thông tin cơ bản: số phiếu, ngày tháng, tên người gửi và người nhận, mô tả hàng hóa, số lượng/khối lượng, chữ ký xác nhận. Tuy nhiên, mẫu này thiếu một số trường quan trọng như trường hợp ghi nhận tình trạng hàng hóa chi tiết khi giao (có hư hỏng, thiếu kiện, ướt, móp...) trường ghi thời gian thực tế giao hàng so với cam kết; trường ghi chú đặc biệt từ người nhận. Sự thiếu sót này gây khó khăn lớn khi xảy ra tranh chấp sau giao hàng vì không có bằng chứng cụ thể về tình trạng tại thời điểm bàn giao.

Sau khi giao hàng, tài xế gọi/nhắn báo điều vận viên xác nhận hoàn thành chuyến. Phiếu giao hàng gốc có chữ ký xác nhận được tài xế mang về văn phòng để chuyển cho Phòng Kế toán làm cơ sở lập hóa đơn và thu cước. Tuy nhiên, do nhiều tài xế không trực tiếp về văn phòng ngay sau mỗi chuyến (đặc biệt với các tuyến liên tỉnh), thời gian từ khi giao hàng đến khi phiếu gốc về văn phòng trung bình mất 1–3 ngày, có trường

hợp lên đến 5–7 ngày. Điều này làm chậm chu kỳ thanh toán và ảnh hưởng tiêu cực đến dòng tiền của Công ty.

Bước 5 – Đánh giá sau giao hàng:

Đây là bước được thực hiện sơ sài và thiếu hệ thống nhất trong toàn bộ quy trình. Sau khi giao hàng hoàn tất và phiếu gốc về văn phòng, các hoạt động sau đây được thực hiện cập nhật trạng thái "đã hoàn thành" trên file Excel theo dõi đơn hàng chuyển phiếu gốc cho Phòng Kế toán để lập hóa đơn lưu phiếu trong tủ hồ sơ theo tháng/năm trong trường hợp có sự cố hoặc khiếu nại, ghi nhận thông tin trong sổ tay riêng của trưởng phòng điều vận.

Các hoạt động đánh giá hiệu suất quan trọng đang bị bỏ qua hoặc thực hiện không hệ thống bao gồm:

- Thu thập phản hồi khách hàng (CSAT): Không có quy trình thu thập đánh giá hài lòng của khách hàng sau mỗi chuyến hoặc định kỳ. Mức độ hài lòng chỉ được biết qua phản ánh trực tiếp của khách hàng (chủ yếu là phản ánh tiêu cực).

- Phân tích chi phí thực tế vs kế hoạch: Không có quy trình so sánh chi phí thực tế của chuyến hàng (nhiên liệu, phí cầu đường, phí phát sinh) với chi phí dự toán ban đầu. Điều này khiến việc phát hiện tuyến đường, loại xe hoặc khách hàng nào đang lỗ là rất khó.

- Đánh giá hiệu suất tài xế và xe: Không có hệ thống KPI cá nhân cho tài xế hoặc theo dõi hiệu suất từng xe (số chuyến, số km, tỷ lệ hư hỏng, tiêu hao nhiên liệu).

- Họp rút kinh nghiệm định kỳ: Không có cuộc họp định kỳ (tuần/tháng) để phân tích các sự cố, chậm trễ trong tháng và đề xuất biện pháp khắc phục có hệ thống.

- Xử lý khiếu nại có hệ thống: Không có hệ thống ghi nhận, phân loại và theo dõi xử lý khiếu nại. Các khiếu nại được giải quyết riêng lẻ, không được tổng hợp để rút ra các vấn đề mang tính hệ thống.

Quy trình quản lý vận tải thực tế đang áp dụng

► BƯỚC 1 – TIẾP NHẬN YÊU CẦU VẬN CHUYỂN

a) Nội dung công việc thực tế

Đây là bước khởi đầu của toàn bộ quy trình, đóng vai trò là "đầu vào" thông tin cho tất cả các bước tiếp theo. Tại Công ty Quang Như, yêu cầu vận chuyển từ khách hàng được tiếp nhận qua ba kênh chính điện thoại trực tiếp tới Phòng Kinh doanh –

Marketing hoặc trực tiếp tới Phòng Điều phối Vận tải đối với khách hàng quen thuộc email gửi yêu cầu kèm chứng từ (đối với khách hàng doanh nghiệp lớn cần lưu vết chính thức) tin nhắn Zalo – kênh phổ biến nhất hiện nay đối với khách hàng truyền thống và các forwarder đối tác.

Sau khi nhận yêu cầu, nhân viên tiếp nhận sẽ ghi chép đầy đủ các thông tin cốt lõi vào file Excel quản lý đơn hàng của công ty, bao gồm: tên khách hàng, loại hàng và đặc tính hàng hóa (hàng khô, hàng đông lạnh, hàng nguy hiểm...), số lượng – trọng lượng – kích thước (đối với container: loại 20 feet hay 40 feet, hàng FCL hay LCL), điểm lấy hàng và điểm trả hàng cụ thể, thời gian yêu cầu lấy/giao hàng, hãng tàu và số booking (đối với hàng XNK), các yêu cầu đặc biệt khác (ví dụ: phải có người giám sát khi mở container). Trên cơ sở thông tin này, nhân viên kinh doanh sẽ lập báo giá cước vận tải dựa trên: tuyến đường, loại phương tiện cần dùng, khối lượng/số chuyến, mức giá nhiên liệu tại thời điểm hiện tại và mức giá đã thống nhất với khách hàng truyền thống (nếu có). Báo giá được gửi lại khách hàng qua email hoặc Zalo. Sau khi khách hàng xác nhận, hợp đồng vận chuyển hoặc phụ lục hợp đồng (đối với khách hàng đã có hợp đồng khung) được ký kết và chuyển sang Bước 2.

b) Bộ phận thực hiện

Phòng Kinh doanh – Marketing (chủ trì) – tiếp nhận khách hàng mới, lập báo giá, đàm phán điều khoản hợp đồng.

Phòng Điều phối Vận tải (phối hợp) – tiếp nhận trực tiếp đối với khách hàng quen thuộc và đơn hàng phát sinh đột xuất; tư vấn về khả năng đáp ứng phương tiện cho bộ phận Kinh doanh.

Ban Giám đốc – ký kết hợp đồng có giá trị lớn hoặc thời hạn dài.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

Phiếu booking nội bộ – do nhân viên Phòng Điều phối lập, ghi nhận thông tin đầu vào của đơn hàng. (xem phụ lục 1,2).

d) Nhận xét ưu – hạn chế của Bước 1

Ưu điểm:

-Quy trình tiếp nhận linh hoạt, đa kênh (điện thoại – email – Zalo), đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng, đặc biệt phù hợp với nhóm khách hàng truyền thống vốn ưu tiên tốc độ phản hồi hơn là thủ tục hành chính.

-Đối với khách hàng đã có hợp đồng nguyên tắc, công ty chỉ cần ký phụ lục hợp đồng theo từng đơn hàng cụ thể, rút ngắn đáng kể thời gian đàm phán và giúp đẩy nhanh tiến độ phục vụ khách hàng quen thuộc.

-Phiếu booking nội bộ được thiết kế tương đối đầy đủ các trường thông tin cốt lõi (loại hàng, kích thước, tuyến đường, thời gian, yêu cầu đặc biệt), đảm bảo cơ sở dữ liệu đầu vào cho các bước tiếp theo, hạn chế tình trạng thiếu thông tin khi chuyển sang Bước 2.

-Mức giá cước được tính linh hoạt theo từng đơn hàng, tận dụng được mối quan hệ và sự thân thiết với khách hàng truyền thống, giúp công ty duy trì lợi thế cạnh tranh về giá so với các doanh nghiệp 3PL lớn tại Đà Nẵng.

Hạn chế :

-Việc tiếp nhận chủ yếu qua điện thoại và Zalo có nguy cơ thất lạc thông tin hoặc sai sót khi truyền đạt, đặc biệt với các đơn hàng phức tạp hoặc khi nhân viên tiếp nhận đang xử lý nhiều việc cùng lúc trong giờ cao điểm.

- Phiếu booking nội bộ tuy có biểu mẫu nhưng chưa được số hóa đồng bộ, vẫn lưu trữ chủ yếu trên file Excel cá nhân của từng nhân viên điều phối, gây khó khăn cho việc tra cứu lại đơn hàng cũ và đối chiếu khi cần.

-Báo giá phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của nhân viên kinh doanh, chưa có công cụ tính giá tự động dựa trên các yếu tố như tuyến đường, giá nhiên liệu, phí cầu đường (BOT), dẫn đến tình trạng báo giá thiếu nhất quán giữa các nhân viên.

- Hợp đồng nguyên tắc với khách hàng truyền thống thường có thời hạn dài (theo năm) với khung giá cố định, gây áp lực biên lợi nhuận trong trường hợp giá nhiên liệu biến động mạnh trong năm nhưng chưa kịp điều chỉnh điều khoản hợp đồng.

► BƯỚC 2 – LẬP KẾ HOẠCH VÀ ĐIỀU PHỐI VẬN CHUYỂN

a) Nội dung công việc thực tế

Đây là bước cốt lõi nhất của Phòng Điều phối Vận tải – nơi quyết định hiệu quả khai thác đội xe và chất lượng dịch vụ giao đến khách hàng. Sau khi nhận đơn hàng từ Bước 1, nhân viên điều phối sẽ thực hiện các công việc sau kiểm tra trạng thái sẵn sàng của đội xe – xe nào đang chạy chuyến, xe nào đang chờ tại bãi, xe nào đang bảo dưỡng đối chiếu yêu cầu của đơn hàng (loại hàng, kích thước, tuyến đường) với năng lực phương tiện hiện có phân công xe và tài xế phù hợp – ưu tiên ghép chuyến để tối ưu chi phí (ví dụ: xe chở container nhập từ cảng Tiên Sa về KCN Hòa Khánh có thể quay đầu lấy container xuất tại Hòa Khánh trả về cảng để giảm chuyến chạy rỗng lập lệnh điều xe

ghi rõ tên tài xế, biển số phương tiện, lịch trình, điểm lấy/tra hàng và yêu cầu đặc biệt; tạm ứng cho lái xe các khoản chi phí dọc đường như nhiên liệu, phí cầu đường (BOT), phí hạ container tại cảng.

Nếu nhu cầu vận chuyển vượt năng lực đội xe hiện có (đặc biệt trong giai đoạn cao điểm như cuối năm hoặc khi nhiều tàu cập cảng cùng lúc), điều phối viên sẽ chủ động liên hệ các đối tác – nhà thầu phụ (cá nhân/hộ kinh doanh xe đầu kéo trong khu vực) để thuê xe ngoài. Đây là tình huống thường xuyên xảy ra tại công ty do quy mô đội xe còn hạn chế so với nhu cầu thị trường.

b) Bộ phận thực hiện

Phòng Điều phối Vận tải (chủ trì) – 04 nhân viên điều phối phụ trách phân ca theo giờ, có người trực 24/7 để xử lý đơn hàng phát sinh.

Tổ quản lý phương tiện – cung cấp thông tin tình trạng kỹ thuật, lịch bảo dưỡng của từng xe để điều phối viên ra quyết định.

Phòng Kế toán – Tài chính – duyệt và chi tạm ứng cho lái xe trước mỗi chuyến.

Tổ lái xe – nhận lệnh điều xe và xác nhận sẵn sàng thực hiện.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

Kế hoạch tuyến/lộ trình – chỉ dẫn các điểm dừng kỹ thuật, trạm BOT, vị trí cây xăng giảm giá liên kết (nếu có).

d) Nhận xét ưu –hạn chế của Bước 2

Ưu điểm:

- Đội ngũ điều phối viên có kinh nghiệm thực tế dày dặn, nắm rõ năng lực từng tài xế và đặc tính từng phương tiện, giúp đưa ra quyết định phân công xe – tài xế nhanh chóng và phù hợp với từng loại đơn hàng.
- Kế hoạch tuyến/lộ trình được xây dựng chi tiết, bao gồm các điểm dừng kỹ thuật, trạm BOT và vị trí cây xăng giảm giá liên kết, giúp tài xế chủ động trong việc kiểm soát chi phí và thời gian dọc đường.
- Linh hoạt trong việc thuê xe ngoài khi nhu cầu vượt năng lực đội xe, giúp công ty không bỏ lỡ đơn hàng và giữ uy tín với khách hàng truyền thống trong giai đoạn cao điểm.
- Phối hợp tốt giữa các bộ phận (Điều phối – Kế toán – Tổ lái xe – Tổ quản lý phương tiện) nhờ quy mô doanh nghiệp nhỏ, tầng nấc quản lý ngắn, giúp xử lý nhanh các tình huống cần ra quyết định liên phòng ban.

Hạn chế :

- Việc phân công xe – tài xế chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân của điều phối viên, không có công cụ hỗ trợ tối ưu hóa lộ trình (route optimization), dẫn đến tình trạng phương tiện chưa được khai thác hết công suất hoặc chồng chéo lịch chạy xe.
- Kế hoạch tuyến/lộ trình hiện được lập thủ công trên giấy hoặc Excel, chưa tích hợp với dữ liệu GPS thời gian thực để điều chỉnh linh hoạt khi gặp kẹt xe hoặc sự cố giao thông trên đường.
- Việc thuê xe ngoài làm tăng chi phí vận hành và giảm biên lợi nhuận của đơn hàng đó, đồng thời chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào nhà thầu phụ – công ty khó kiểm soát hoàn toàn thái độ và năng lực của tài xế thuê.
- Tỷ lệ xe chạy rỗng (chiều về không hàng) – một chỉ số rất quan trọng trong ngành trucking – chưa được công ty đo lường, theo dõi và tối ưu hóa một cách hệ thống, dẫn đến lãng phí chi phí nhiên liệu và khấu hao phương tiện.

► BƯỚC 3 – THỰC HIỆN VẬN CHUYỂN

a) Nội dung công việc thực tế

Bước 3 là giai đoạn xe rời bãi để thực hiện chuyến vận chuyển – từ điểm lấy hàng đến điểm trả hàng. Đối với mảng vận tải container (chiếm 70 – 71% doanh thu), quy trình thực hiện điển hình diễn ra như sau: lái xe đến cảng Tiên Sa, xuất trình giấy tờ (lệnh điều xe, giấy giới thiệu, lệnh giao hàng D/O) tại cổng cảng, vào bãi container để bốc xếp container lên xe đầu kéo, ra cổng và di chuyển theo lộ trình đã định đến điểm trả hàng (KCN, kho khách hàng). Đối với mảng vận tải nội địa bằng xe tải thùng, quy trình tương tự nhưng điểm lấy hàng là kho người gửi và điểm trả là kho người nhận.

Trong suốt quá trình vận chuyển, điều phối viên giám sát hành trình theo hai cách liên lạc trực tiếp với lái xe qua điện thoại hoặc Zalo để cập nhật tiến độ – lái xe thường báo cáo ở các mốc "đã lấy hàng", "đến điểm dừng", "đến điểm trả hàng" theo dõi qua dữ liệu thiết bị giám sát hành trình (GPS) gắn trên xe theo quy định của Nghị định 151/2024/NĐ-CP. Tất cả phương tiện kinh doanh vận tải tại Việt Nam, từ 01/01/2025, đều bắt buộc lắp đặt thiết bị GPS và camera ghi nhận hình ảnh người lái xe, dữ liệu được truyền về Cục Đường bộ Việt Nam. Tuy nhiên, tại Quang Như, dữ liệu GPS chủ yếu phục vụ tuân thủ pháp luật và xử lý tranh chấp khi có sự cố, chứ chưa được khai thác chủ động để tối ưu vận hành hằng ngày.

b) Bộ phận thực hiện

Tổ lái xe (chủ trì thực hiện) – tài xế trực tiếp lái xe, xử lý các giấy tờ tại cảng/kho, đảm bảo an toàn hàng hóa trong suốt hành trình.

Phòng Điều phối Vận tải (giám sát) – theo dõi tiến độ, xử lý các tình huống phát sinh dọc đường.

Phòng Khai thuê Hải quan (đối với hàng XNK) – phối hợp hỗ trợ trong trường hợp container cần thông quan trước khi rời cảng.

Bộ phận Kho bãi (nếu hàng cần qua kho trung chuyển) – tiếp nhận, lưu trữ tạm thời và chuẩn bị xuất hàng.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

Lệnh giao hàng (Delivery Order – D/O) từ hãng tàu (đối với hàng nhập khẩu) hoặc booking note (đối với hàng xuất khẩu).(xem ở phụ lục 3).

d) Nhận xét ưu – hạn chế của Bước 3

Ưu điểm:

-Đội ngũ tài xế có kinh nghiệm, nắm rõ các tuyến đường khu vực miền Trung và quy trình tại cảng Tiên Sa, giúp giảm thời gian chờ đợi tại cảng và xử lý nhanh các tình huống thông thường.

-Lệnh giao hàng (D/O) được tài xế xuất trình đầy đủ và đúng thời hạn tại cổng cảng, giúp quá trình lấy container diễn ra thuận lợi, hạn chế phát sinh phí lưu container quá hạn.

-Tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật mới: Luật Đường bộ 35/2024/QH15, Nghị định 151/2024/NĐ-CP về thiết bị giám sát hành trình và camera ghi nhận hình ảnh người lái xe đã được trang bị 100% từ 01/01/2025.

-Liên lạc trực tiếp qua điện thoại/Zalo giúp xử lý tình huống nhanh, không phụ thuộc vào hệ thống phức tạp, phù hợp với đặc thù vận hành "chạy 24/7" của ngành vận tải.

Hạn chế :

-Việc giám sát chủ yếu dựa vào báo cáo miệng của lái xe qua điện thoại/Zalo, thiếu tính khách quan và phụ thuộc vào sự chủ động của tài xế; khi tài xế bận xử lý tại cảng hoặc đang lái xe, điều phối viên không có thông tin cập nhật.

- Đối với hàng nhập khẩu, hạn lấy hàng trên D/O thường khá ngắn (5–7 ngày), nếu kế hoạch điều xe ở Bước 2 không phối hợp tốt sẽ dễ phát sinh phí lưu container và phí lưu bãi tại cảng – làm tăng chi phí mà công ty phải chịu hoặc đàm phán với khách hàng.

-Dữ liệu GPS đã có nhưng chưa được khai thác để tối ưu vận hành – chưa có dashboard hiển thị vị trí tất cả phương tiện trên bản đồ, chưa có cảnh báo tự động khi xe đi sai lộ trình hoặc dừng đỗ quá lâu.

-Khách hàng không có công cụ để tự theo dõi tiến độ giao hàng (track & trace), mỗi lần cần thông tin phải gọi điện cho công ty, làm tăng tải công việc của điều phối viên và giảm trải nghiệm khách hàng so với các đối thủ 3PL đã có hệ thống tracking trực tuyến.

► BƯỚC 4 – BÀN GIAO HÀNG HÓA VÀ XÁC NHẬN

a) Nội dung công việc thực tế

Sau khi xe đến điểm trả hàng (kho khách hàng, nhà máy trong KCN, bãi container...), lái xe thực hiện các công việc bàn giao như sau liên hệ người nhận tại điểm đến để xác nhận sẵn sàng tiếp nhận hàng hỗ trợ hạ hàng/cắt seal container nếu được yêu cầu kiểm tra số lượng, tình trạng hàng hóa cùng với người nhận yêu cầu người nhận ký xác nhận trên biên bản giao nhận hàng hóa (Proof of Delivery – POD), đóng dấu công ty (đối với khách hàng doanh nghiệp) thu hồi vỏ container rỗng (đối với container nhập) hoặc trả vỏ về depot theo chỉ định.

Đặc biệt, sau khi hoàn thành bàn giao, lái xe phải chụp ảnh biên bản giao nhận đã có đầy đủ chữ ký – đóng dấu và gửi qua Zalo về cho điều phối viên để cập nhật trạng thái "đã hoàn thành chuyển". Điều này quan trọng vì điều phối viên cần dữ liệu này để phân công chuyển tiếp theo cho xe cập nhật file Excel quản lý đơn hàng chuyển thông tin cho Kế toán để lập hóa đơn cho khách hàng (Bước 5). Trường hợp phát sinh sự cố như hàng thiếu hụt, hư hỏng, sai sót về số lượng – chủng loại, lái xe phải lập biên bản sự cố tại chỗ với sự có mặt của người nhận và báo về điều phối viên ngay lập tức để xử lý.

b) Bộ Phận thực hiện

Tổ lái xe (chủ trì) – trực tiếp bàn giao hàng tại điểm đến, lập POD và biên bản sự cố (nếu có).

Người nhận hàng (đại diện khách hàng) – kiểm tra và ký xác nhận.

Phòng Điều phối Vận tải (giám sát từ xa) – nhận thông tin từ lái xe, cập nhật trạng thái đơn hàng, hỗ trợ xử lý tình huống bất thường.

Phòng Khai thuê Hải quan (nếu có) – hỗ trợ trong trường hợp hàng XNK có thắc mắc về thông quan.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

Lệnh nhập kho là chứng từ quan trọng trong hoạt động quản lý kho và logistics. Việc lập và lưu trữ lệnh nhập kho đầy đủ giúp doanh nghiệp kiểm soát chính xác hàng hóa, nâng cao hiệu quả quản lý kho bãi và hỗ trợ tốt cho quá trình vận tải, giao nhận hàng hóa. Đối với doanh nghiệp vận tải như Công ty Quang Như, chứng từ này góp phần đảm bảo tính liên tục giữa hoạt động vận chuyển và hoạt động lưu kho hàng hóa. (xem ở phụ lục 4)

d) Nhận xét ưu – hạn chế của Bước 4

Ưu điểm:

- Biên bản giao nhận hàng hóa (POD) và lệnh nhập kho được lập đầy đủ với chữ ký và đóng dấu của người nhận, đảm bảo cơ sở pháp lý vững chắc cho việc xuất hóa đơn và hạn chế tranh chấp về sau với khách hàng.
- Lệnh nhập kho là chứng từ quan trọng giúp kết nối liên tục giữa hoạt động vận chuyển và hoạt động lưu kho hàng hóa, đặc biệt có ý nghĩa với các khách hàng có hệ thống quản lý kho riêng (FDI, doanh nghiệp lớn), nâng cao tính chuyên nghiệp của dịch vụ.
- Việc chụp ảnh chứng từ và gửi Zalo giúp công ty có bằng chứng nhanh chóng, kịp thời về tình trạng giao hàng, giảm rủi ro tranh chấp và rút ngắn thời gian thông báo cho Phòng Kế toán lập hóa đơn ở Bước 5.
- Lái xe được hướng dẫn quy trình bàn giao tương đối thống nhất, hạn chế sai sót trong việc kiểm tra số lượng, tình trạng hàng hóa cùng với người nhận tại điểm đến.

Hạn chế :

- POD và lệnh nhập kho vẫn ở dạng giấy, sau đó được chụp ảnh, không có chữ ký điện tử, gây bất tiện khi cần truy xuất, tìm kiếm hoặc đối chiếu sau này; các ảnh lưu trữ rải rác trong nhiều nhóm Zalo, không có hệ thống lưu trữ tập trung.
- Đến cuối tháng, nhân viên kế toán phải tự gom lại chứng từ giấy + ảnh từ nhiều nguồn để hạch toán, dễ thất lạc và mất rất nhiều thời gian, đặc biệt với khối lượng đơn hàng lớn trong giai đoạn cao điểm.
- Khi phát sinh biên bản sự cố (hàng thiếu hụt, hư hỏng), quy trình xử lý chưa được chuẩn hóa – chưa có biểu mẫu thống nhất, chưa có quy định cụ thể về thẩm quyền xử lý, mức bồi thường và thời hạn phản hồi khách hàng.

-Khách hàng không nhận được thông báo tự động xác nhận đã giao hàng – họ phải chờ điều phối viên hoặc kế toán liên lạc lại, làm giảm trải nghiệm dịch vụ so với các tiêu chuẩn hiện đại của ngành logistics.

► BƯỚC 5 – ĐÁNH GIÁ SAU GIAO HÀNG

a) Nội dung công việc thực tế

Bước 5 là bước khép kín quy trình, gồm các hoạt động đánh giá – quyết toán – báo cáo sau khi chuyển vận chuyển đã hoàn thành. Cụ thể, các công việc chính bao gồm lái xe nộp lại các chứng từ gốc (POD, hóa đơn nhiên liệu, biên lai BOT, phiếu chi phí khác) cho điều phối viên và kế toán quyết toán chi phí chuyển – đối chiếu giữa số tạm ứng đã giao cho lái xe và số thực chi, hoàn lại tiền thừa hoặc bổ sung tiền thiếu Phòng Kế toán lập hóa đơn GTGT điện tử cho khách hàng theo Nghị định số 123/2020/NĐ-CP và Thông tư số 78/2021/TT-BTC về hóa đơn điện tử gửi hóa đơn cho khách hàng qua email, theo dõi và đôn đốc thu hồi công nợ ghi nhận doanh thu chuyển vào sổ sách kế toán tổng hợp dữ liệu cuối kỳ (tuần/tháng) thành báo cáo gửi Ban Giám đốc.

Ngoài ra, Phòng Điều phối Vận tải cũng thực hiện đánh giá nội bộ về hiệu quả của chuyển: thời gian thực tế so với kế hoạch, có phát sinh sự cố hay không, lái xe có hoàn thành đúng quy trình hay không. Đây là cơ sở để thưởng/phạt lái xe theo cơ chế khoán chuyển đánh giá năng lực phương tiện và lập kế hoạch bảo dưỡng cung cấp phản hồi cho Bước 1 để cải tiến cách báo giá, đàm phán với khách hàng. Đối với khách hàng truyền thống, công ty cũng có hoạt động chăm sóc sau dịch vụ – hỏi thăm về chất lượng giao hàng và lắng nghe phản hồi.

b) Bộ phận thực hiện

Phòng Kế toán – Tài chính (chủ trì) – quyết toán chuyển, lập hóa đơn điện tử, theo dõi công nợ, ghi nhận doanh thu.

Phòng Điều phối Vận tải – đánh giá hiệu quả chuyển, tổng hợp dữ liệu vận hành.

Ban Giám đốc – tiếp nhận báo cáo tháng, đưa ra các quyết định điều chỉnh chiến lược kinh doanh.

Phòng Kinh doanh – Marketing – chăm sóc khách hàng sau dịch vụ, tiếp nhận phản hồi để cải tiến.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

không có .

d) Nhận xét ưu – hạn chế của Bước 5

Ưu điểm:

- Công ty đã xây dựng được cơ chế đánh giá nội bộ sau mỗi chuyến vận chuyển, so sánh thời gian thực tế với kế hoạch và ghi nhận các sự cố phát sinh, tạo cơ sở khách quan cho việc rút kinh nghiệm và cải tiến quy trình.
- Cơ chế quyết toán chi phí từng chuyến được thực hiện minh bạch – đối chiếu giữa số tạm ứng đã giao cho lái xe và số thực chi, đảm bảo công bằng giữa công ty và đội ngũ tài xế, hạn chế thất thoát chi phí trong vận hành.
- Có cơ chế phản hồi cải tiến từ Bước 5 quay về Bước 1 đối với khách hàng truyền thống, giúp công ty điều chỉnh cách báo giá và đàm phán hợp đồng linh hoạt theo từng giai đoạn, duy trì mối quan hệ tốt và đảm bảo doanh thu ổn định qua các năm.
- Hoạt động chăm sóc khách hàng sau dịch vụ được thực hiện thường xuyên đối với khách hàng truyền thống – hỏi thăm về chất lượng giao hàng và lắng nghe phản hồi, tạo lợi thế cạnh tranh về mặt quan hệ so với các đối thủ vận tải cùng quy mô tại Đà Nẵng.
- Ban Giám đốc nắm bắt kịp thời tình hình kinh doanh thông qua các báo cáo định kỳ từ Phòng Kế toán và Phòng Điều phối, làm cơ sở cho việc điều chỉnh chiến lược kinh doanh và phân bổ nguồn lực giữa các tháng cao điểm – thấp điểm.

Hạn chế :

- Hoạt động đánh giá sau giao hàng chủ yếu mang tính định tính, dựa vào quan sát của điều phối viên và phản hồi miệng của khách hàng, chưa được lượng hóa thành các chỉ số đo lường cụ thể (KPI) để theo dõi và so sánh giữa các tháng.
- Chưa có hệ thống tính toán tự động các chỉ số hiệu quả vận tải quan trọng như tỷ lệ giao hàng đúng hạn (OTD – On-Time Delivery), tỷ lệ xe chạy rỗng, chi phí trên km, doanh thu trên đầu xe, dẫn đến việc đánh giá hiệu quả vận hành thiếu cơ sở khoa học để ra quyết định cải tiến.
- Việc đánh giá hiệu suất lái xe và phương tiện chủ yếu dựa vào quan sát chủ quan của điều phối viên thay vì dữ liệu định lượng từ GPS, khó tạo cơ sở khách quan và minh bạch cho việc khen thưởng – kỷ luật, dễ gây tâm lý so bì trong đội ngũ tài xế.
- Hoạt động chăm sóc khách hàng sau dịch vụ chỉ tập trung vào nhóm khách hàng truyền thống, chưa có quy trình chuẩn hóa cho việc khảo sát mức độ hài lòng (CSAT/NPS) đối với toàn bộ khách hàng, dẫn đến thông tin phản hồi chưa đầy đủ và thiếu cơ sở để mở rộng tệp khách hàng mới.

-Quá trình thu hồi công nợ sau khi hoàn tất giao hàng chưa thực sự hiệu quả – khoản phải thu khách hàng năm 2024 đạt 4.100 triệu đồng (chiếm 49,4% tài sản ngắn hạn), do thiếu cơ chế đôn đốc chuẩn hóa và hệ thống nhắc nợ tự động, gây áp lực dòng tiền cho doanh nghiệp.

-Kết quả đánh giá nội bộ chưa được tổng hợp thành báo cáo phân tích chuyên sâu để Ban Giám đốc có thể nhìn nhận xu hướng dài hạn, mới chỉ dừng ở mức thống kê doanh thu – chi phí cơ bản theo tháng/quý.

1.3. Các quy định pháp lý và hệ thống chứng từ

1.3.1. Các quy định pháp lý

Hoạt động vận tải nội địa đường bộ tại Việt Nam được điều chỉnh bởi một hệ thống văn bản quy phạm pháp luật khá đầy đủ và đang trong quá trình hoàn thiện. Bên cạnh đó, do tính chất kết nối với hoạt động xuất nhập khẩu, vận tải đường bộ còn chịu ảnh hưởng từ các tập quán thương mại quốc tế, đặc biệt là Incoterms.

1.3.1.1. Luật hiện hành

1.3.1.1.1. Các quy định pháp luật trong nước liên quan đến vận tải nội địa

Trước đây, hoạt động vận tải đường bộ được điều chỉnh chủ yếu bởi Luật Giao thông đường bộ số 23/2008/QH12 (đã được sửa đổi, bổ sung qua Luật số 35/2018/QH14 và Luật số 44/2019/QH14). Tuy nhiên, sau hơn 15 năm thực hiện, Luật năm 2008 đã bộc lộ nhiều bất cập, không còn phù hợp với thực tiễn và yêu cầu hội nhập quốc tế. Vì vậy, Quốc hội khóa XV đã thông qua hai đạo luật quan trọng trong cùng kỳ họp thứ 7 (tháng 6/2024), thay thế Luật Giao thông đường bộ 2008:

- Luật Đường bộ số 35/2024/QH15 (được Quốc hội thông qua ngày 27/6/2024, có hiệu lực từ ngày 01/01/2025): Quy định về hoạt động đường bộ (bao gồm quy hoạch, đầu tư, xây dựng, quản lý, sử dụng, vận hành, khai thác, bảo trì, bảo vệ kết cấu hạ tầng đường bộ; vận tải đường bộ) và quản lý nhà nước về hoạt động đường bộ. Đây là văn bản pháp lý cao nhất, tạo khung pháp lý nền tảng cho toàn bộ hoạt động vận tải đường bộ tại Việt Nam.

- Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ số 36/2024/QH15 (được thông qua cùng ngày 27/6/2024, có hiệu lực từ 01/01/2025): Quy định về quy tắc giao thông, người

điều khiển phương tiện, điều kiện phương tiện tham gia giao thông, niên hạn sử dụng xe, xử phạt vi phạm.

Bên cạnh hai đạo luật chuyên ngành, còn có một số văn bản luật khác có liên quan trực tiếp đến vận tải đường bộ:

- Bộ luật Dân sự năm 2015 (số 91/2015/QH13): Quy định khung pháp lý chung về hợp đồng dân sự, trong đó Mục 8 Chương XVI (từ Điều 530 đến Điều 541) quy định cụ thể về hợp đồng vận chuyển tài sản – là cơ sở pháp lý cho mọi hợp đồng vận chuyển hàng hóa nội địa.

- Luật Thương mại năm 2005 (số 36/2005/QH11): Quy định về hoạt động thương mại, bao gồm dịch vụ logistics (Mục 4 Chương VI, Điều 233 – Điều 240). Đây là cơ sở pháp lý cho doanh nghiệp cung cấp dịch vụ logistics, trong đó vận tải là một trong các loại hình dịch vụ chủ yếu.

- Luật Doanh nghiệp 2020, Luật Đầu tư 2020, Luật Quản lý thuế, Luật Thuế GTGT, Luật Bảo hiểm xã hội: Là cơ sở cho việc thành lập, hoạt động, nghĩa vụ tài chính và bảo hiểm của doanh nghiệp kinh doanh vận tải.

- Luật Bảo vệ môi trường 2020: Quy định các yêu cầu về môi trường đối với phương tiện vận tải, bao gồm tiêu chuẩn khí thải, xử lý chất thải.

1.3.1.1.2. Tại Việt Nam, hoạt động vận tải nội địa đường bộ cũng được điều chỉnh bởi các văn bản pháp luật hướng dẫn (Nghị định, Thông tư)

Hệ thống văn bản dưới luật chi tiết hóa các quy định khung của luật, là cơ sở để các cơ quan quản lý nhà nước và doanh nghiệp triển khai thực hiện. Một số văn bản chính bao gồm:

- Nghị định số 158/2024/NĐ-CP ngày 18/12/2024 của Chính phủ quy định về hoạt động vận tải đường bộ (có hiệu lực từ 01/01/2025, thay thế Nghị định 10/2020/NĐ-CP). Nghị định này quy định cụ thể về: kinh doanh và điều kiện kinh doanh vận tải bằng xe ô tô; cấp/thu hồi Giấy phép kinh doanh vận tải; hoạt động vận tải nội bộ; trình tự, thủ tục cấp giấy phép vận tải đường bộ quốc tế và giấy phép liên vận. Đối với vận tải hàng hóa, Điều 8 phân loại 4 loại hình kinh doanh (taxi tải, siêu trường siêu trọng, hàng nguy hiểm, thông thường); Điều 14 quy định điều kiện về phương tiện.

- Nghị định số 151/2024/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ. Trong đó có quy định bắt buộc lắp đặt

thiết bị giám sát hành trình và thiết bị ghi nhận hình ảnh người lái xe đối với xe ô tô kinh doanh vận tải từ 01/01/2025.

- Nghị định số 119/2021/NĐ-CP quy định về trình tự, thủ tục cấp, cấp lại, thu hồi giấy phép vận tải đường bộ qua biên giới.

- Thông tư số 12/2020/TT-BGTVT ngày 29/5/2020 của Bộ Giao thông vận tải (đã được sửa đổi, bổ sung bởi Thông tư 18/2024/TT-BGTVT) quy định về tổ chức, quản lý hoạt động vận tải bằng xe ô tô và dịch vụ hỗ trợ vận tải đường bộ. Văn bản này hướng dẫn cụ thể về mẫu giấy vận tải, hợp đồng vận tải, niêm yết thông tin trên xe.

- Các Thông tư của Bộ Giao thông vận tải, Bộ Tài chính, Bộ Công an về phí, lệ phí đường bộ, đăng kiểm phương tiện, đào tạo và sát hạch giấy phép lái xe, xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực giao thông đường bộ (Nghị định 100/2019/NĐ-CP đã được sửa đổi, bổ sung).

Hệ thống pháp luật này đã và đang được sửa đổi, bổ sung liên tục theo hướng minh bạch, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, đặc biệt là việc tách biệt rõ chức năng quản lý kết cấu hạ tầng (Luật Đường bộ) và chức năng quản lý trật tự an toàn (Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ) từ năm 2025.

1.3.1.2. Tập quán

Trong hoạt động vận tải nội địa đường bộ, đặc biệt khi gắn với chặng nội địa của hàng hóa xuất nhập khẩu, các tập quán thương mại quốc tế đóng vai trò quan trọng trong việc xác định trách nhiệm, chi phí và rủi ro giữa các bên. Tập quán quan trọng nhất hiện nay là Incoterms (International Commercial Terms) – Bộ quy tắc về điều kiện thương mại quốc tế do Phòng Thương mại Quốc tế (ICC) ban hành.

1.3.1.2.1. Các điều kiện Incoterms liên quan đến vận tải nội địa đường bộ

Incoterms hiện hành là phiên bản Incoterms 2020, do ICC ban hành và có hiệu lực từ ngày 01/01/2020, kế thừa và thay thế Incoterms 2010. Incoterms 2020 gồm 11 điều kiện, được chia thành hai nhóm theo phương thức vận tải:

- Các điều kiện áp dụng cho mọi phương thức vận tải (kể cả vận tải đa phương thức): 7 điều kiện gồm EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU, DDP. Đây chính là nhóm điều kiện áp dụng được cho vận tải đường bộ – cả nội địa lẫn quốc tế.

Đối với vận tải nội địa đường bộ tại Việt Nam – đặc biệt là chặng nội địa kết nối với hàng hóa xuất nhập khẩu – các điều kiện Incoterms 2020 sau đây thường được áp dụng:

- EXW (Ex Works – Giao tại xưởng): Người bán giao hàng tại cơ sở của mình (nhà máy, kho). Người mua chịu mọi chi phí và rủi ro từ điểm này, bao gồm cả việc thuê phương tiện đường bộ để vận chuyển hàng. Đây là điều kiện thường gặp khi doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam ký với khách nước ngoài, theo đó người mua tự lo cả chặng vận tải đường bộ nội địa từ nhà máy ra cảng.

- FCA (Free Carrier – Giao cho người chuyên chở): Người bán giao hàng cho người chuyên chở do người mua chỉ định, tại địa điểm thỏa thuận. Nếu địa điểm là cơ sở của người bán, người bán phải xếp hàng lên phương tiện do người mua chỉ định. Đây là điều kiện rất phổ biến cho vận tải đa phương thức và là lựa chọn hiện đại thay cho FOB khi hàng đi đường biển bằng container (vì container thường được giao tại bãi container nội địa – CY chứ không phải xếp lên tàu trực tiếp).

- CPT (Carriage Paid To – Cước phí trả tới): Người bán thuê và trả cước phí vận chuyển hàng đến địa điểm thỏa thuận (có thể là kho người mua, cảng đích, sân bay đích). Rủi ro chuyển từ người bán sang người mua khi hàng được giao cho người chuyên chở đầu tiên.

- CIP (Carriage and Insurance Paid To – Cước phí và bảo hiểm trả tới): Tương tự CPT nhưng người bán còn có nghĩa vụ mua bảo hiểm cho hàng hóa với mức bảo hiểm cao (mức A theo Institute Cargo Clauses) – đây là điểm mới của Incoterms 2020 so với Incoterms 2010.

- DAP (Delivered at Place – Giao tại nơi đến): Người bán giao hàng và chịu rủi ro đến địa điểm đích quy định (chưa dỡ hàng). Người mua làm thủ tục thông quan nhập khẩu. Điều kiện này phù hợp với các giao dịch trong nước, ví dụ một doanh nghiệp ở Hà Nội bán hàng cho doanh nghiệp ở TP. Hồ Chí Minh và chịu trách nhiệm vận chuyển bằng đường bộ đến tận kho người mua.

- DPU (Delivered at Place Unloaded – Giao tại nơi đến đã dỡ): Điều kiện mới của Incoterms 2020, thay thế DAT của Incoterms 2010. Người bán giao hàng đã dỡ tại địa điểm thỏa thuận – là điều kiện duy nhất trong Incoterms yêu cầu người bán phải dỡ hàng.

- DDP (Delivered Duty Paid – Giao đã nộp thuế): Người bán chịu trách nhiệm tối đa: giao hàng đến địa điểm đích, đã làm thủ tục nhập khẩu và đã nộp thuế. Người mua chỉ việc nhận hàng. Trong vận tải nội địa, điều kiện này tương đương với việc "giao hàng tận nơi, người bán lo trọn gói".

Cần lưu ý rằng, Incoterms là bộ quy tắc tự nguyện – các bên thỏa thuận trong hợp đồng và có thể chọn bất kỳ phiên bản nào (2000, 2010, 2020). Khi ghi điều kiện, bắt buộc phải ghi rõ phiên bản Incoterms áp dụng và địa điểm giao hàng cụ thể, ví dụ: "FCA Hai Phong Port, Vietnam, Incoterms 2020" hoặc "DAP 123 Nguyen Trai Street, District 1, Ho Chi Minh City, Vietnam, Incoterms 2020".

Ngoài Incoterms, trong nội bộ Việt Nam còn tồn tại một số tập quán thương mại như: tập quán giao hàng tận kho (door-to-door), tập quán "giành quyền vận tải" (bên mua hay bên bán giành quyền chỉ định và thanh toán cước vận tải) – những tập quán này ảnh hưởng trực tiếp đến cách tổ chức quy trình vận tải nội địa đường bộ.

1.3.2. Hệ thống chứng từ liên quan đến hoạt động quản lý vận tải nội địa đường bộ

Chứng từ vận tải là hệ thống các văn bản, giấy tờ ghi nhận lại việc xác lập và thực hiện hợp đồng vận chuyển giữa chủ hàng và đơn vị vận tải. Trong vận tải nội địa đường bộ tại Việt Nam, hệ thống chứng từ có thể được chia thành ba nhóm chín chứng từ liên quan đến hàng hóa và hợp đồng chứng từ liên quan đến phương tiện và người lái xe; chứng từ liên quan đến thanh toán và kế toán.

a) Nhóm chứng từ liên quan đến hàng hóa và hợp đồng vận chuyển

- Hợp đồng vận chuyển hàng hóa: Là chứng từ pháp lý quan trọng nhất, ghi nhận thỏa thuận giữa bên thuê vận chuyển và bên vận chuyển. Theo Bộ luật Dân sự 2015, hợp đồng có thể bằng văn bản, lời nói hoặc hành vi; nhưng trong thực tế kinh doanh, hợp đồng văn bản là bắt buộc. Nội dung hợp đồng bao gồm: thông tin các bên, loại hàng, số lượng/khối lượng, điểm giao – nhận, thời gian, cước phí, phương thức thanh toán, trách nhiệm và quyền lợi các bên, điều khoản bồi thường, giải quyết tranh chấp.

- Giấy vận tải (Giấy đi đường, hay còn gọi là Vận đơn đường bộ nội địa): Theo khoản 1 Điều 61 Luật Đường bộ số 35/2024/QH15, giấy vận tải là giấy tờ để xác nhận việc người lái xe đã nhận hàng hóa với số lượng, chủng loại, tình trạng hàng hóa để vận tải đến nơi trả hàng; đồng thời là bằng chứng của hợp đồng vận tải hàng hóa. Đây là chứng từ bắt buộc trong vận tải nội địa đường bộ và phải mang theo trong suốt quá trình vận chuyển.

- Phiếu xuất kho kiêm vận chuyển nội bộ (Mẫu 03 P XK-3LL): Áp dụng cho trường hợp doanh nghiệp vận chuyển hàng hóa giữa các kho/chi nhánh của chính mình. Đây cũng là chứng từ thay cho hóa đơn GTGT trong vận chuyển nội bộ.

- Hóa đơn giá trị gia tăng (Hóa đơn GTGT) của hàng hóa: Do bên bán hàng phát hành, đi kèm theo hàng để chứng minh nguồn gốc xuất xứ, giá trị, người mua – người bán. Đây là chứng từ quan trọng để xuất trình với cơ quan Quản lý thị trường, cơ quan Thuế khi bị kiểm tra trên đường.

- Biên bản giao nhận hàng hóa (Proof of Delivery – POD): Lập tại điểm giao hàng, có chữ ký xác nhận của người nhận về số lượng, chất lượng, tình trạng hàng hóa. Đây là căn cứ pháp lý quan trọng để xác định trách nhiệm khi có tranh chấp về thiếu hụt, hư hỏng.

- Phiếu đóng gói hàng hóa (Packing List): Liệt kê chi tiết số lượng kiện, trọng lượng, thể tích từng kiện hàng – hỗ trợ kiểm đếm khi giao nhận.

- Giấy chứng nhận xuất xứ (C/O), Giấy kiểm dịch, Giấy chứng nhận chất lượng: Áp dụng với một số mặt hàng đặc thù như nông sản, thực phẩm, hàng nhập khẩu chằng nội địa.

b) Nhóm chứng từ liên quan đến phương tiện và người lái xe

Theo quy định tại Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ 2024 và Nghị định 158/2024/NĐ-CP, người lái xe ô tô vận tải hàng hóa khi tham gia giao thông phải mang theo (hoặc xuất trình được khi cơ quan có thẩm quyền yêu cầu) các loại giấy tờ sau:

5. Giấy đăng ký xe ô tô.

6. Giấy phép lái xe phù hợp với loại xe đang điều khiển.

7. Giấy chứng nhận kiểm định an toàn kỹ thuật và bảo vệ môi trường (Đăng kiểm) còn hiệu lực, có dán tem kiểm định trên kính xe.

8. Giấy chứng nhận bảo hiểm bắt buộc trách nhiệm dân sự của chủ xe cơ giới.

9. Phù hiệu xe (cấp theo loại hình kinh doanh vận tải, ví dụ "XE TẢI", "TAXI TẢI", "XE CONTAINER"...) theo mẫu quy định tại Nghị định 158/2024/NĐ-CP, được dán cố định tại góc kính chắn gió phía trước.

10. Giấy phép kinh doanh vận tải bằng xe ô tô (cấp cho doanh nghiệp/HTX).

11. Sổ nhật trình chạy xe / Lệnh điều xe (đối với một số loại hình).

12. Giấy phép lưu hành đặc biệt (đối với xe siêu trường, siêu trọng) hoặc Giấy phép vận chuyển hàng nguy hiểm (đối với hàng nguy hiểm).

Ngoài ra, từ ngày 01/01/2025, theo Luật Đường bộ 2024 và Nghị định 151/2024/NĐ-CP, xe ô tô kinh doanh vận tải hàng hóa bắt buộc phải lắp đặt thiết bị giám sát hành trình (GPS) và thiết bị ghi nhận hình ảnh người lái xe, đảm bảo dữ liệu được truyền về cơ quan quản lý nhà nước theo quy định.

c) Nhóm chứng từ liên quan đến thanh toán và kế toán

- Phiếu thu cước vận tải: Do đơn vị vận tải lập, ghi nhận khoản phí vận chuyển mà chủ hàng phải thanh toán sau khi hoàn tất chuyến hàng. Phiếu thu cước thể hiện cụ thể: số chuyến, khối lượng vận chuyển, đơn giá, thành tiền, các khoản phụ phí (cầu đường, bến bãi, bốc xếp...).

- Hóa đơn GTGT dịch vụ vận tải: Do đơn vị kinh doanh vận tải phát hành cho khách hàng, tuân thủ quy định pháp luật về hóa đơn điện tử (Nghị định 123/2020/NĐ-CP và Thông tư 78/2021/TT-BTC). Đây là chứng từ kế toán bắt buộc và là cơ sở để khách hàng kê khai khấu trừ thuế đầu vào.

- Phiếu thanh toán cầu đường, BOT: Đặc biệt với các tuyến đường bộ có thu phí, lái xe cần lưu giữ vé/biên lai/dữ liệu thanh toán điện tử (ETC) làm căn cứ hạch toán chi phí.

- Biên bản đối chiếu công nợ định kỳ: Giữa đơn vị vận tải và khách hàng – đảm bảo minh bạch trong thanh toán.

d) Nhóm chứng từ trong vận tải đường bộ quốc tế (nếu có)

Đối với hoạt động vận tải đường bộ xuyên biên giới (Việt Nam – Lào – Campuchia, Việt Nam – Trung Quốc qua các cửa khẩu Hữu Nghị, Lào Cai, Móng Cái...), ngoài các chứng từ nêu trên, doanh nghiệp còn phải có:

- Giấy phép vận tải đường bộ quốc tế (cấp theo Nghị định 119/2021/NĐ-CP và các điều ước quốc tế song phương/đa phương mà Việt Nam là thành viên).

- Vận đơn đường bộ quốc tế theo Công ước CMR (Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road) – áp dụng cho các quốc gia thành viên CMR; tuy nhiên Việt Nam chưa phải là thành viên Công ước này nên việc áp dụng còn hạn chế.

- Tờ khai hải quan, Giấy chứng nhận xuất xứ (C/O), các giấy phép chuyên ngành khác tùy theo từng mặt hàng cụ thể.

Hệ thống chứng từ vận tải đường bộ tại Việt Nam đang trong xu hướng số hóa mạnh mẽ. Nhiều chứng từ trước đây ở dạng giấy nay đã được chuyển đổi sang dạng điện

tử như: hóa đơn điện tử, hợp đồng điện tử (theo Luật Giao dịch điện tử 2023), thiết bị giám sát hành trình truyền dữ liệu trực tiếp về Cục Đường bộ Việt Nam, vé điện tử ETC tại các trạm BOT. Việc nắm vững và quản lý tốt hệ thống chứng từ không chỉ giúp doanh nghiệp tuân thủ pháp luật mà còn là cơ sở để giải quyết tranh chấp, tối ưu hóa quy trình và nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải.

CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ VẬN TẢI VÀ ĐIỀU PHỐI PHƯƠNG TIỆN TẠI CÔNG TY TNHH MTV GIAO NHẬN VẬN TẢI QUANG NHƯ

2.1. Khái quát về đơn vị nghiên cứu

2.1.1. Lịch sử hình thành công ty

Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực giao nhận và vận tải hàng hóa bằng đường bộ tại khu vực miền Trung. Công ty được thành lập và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 28 tháng 7 năm 2016, theo thông tin đăng ký kinh doanh và quản lý thuế tại Chi cục Thuế cơ sở 4 – Thành phố Đà Nẵng. Đến tháng 12/2025, công ty đã có gần 10 năm kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực vận tải – logistics khu vực miền Trung.

Từ khi thành lập đến nay, công ty không ngừng duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực vận tải hàng hóa, từng bước xây dựng uy tín và vị thế trên thị trường. Trong quá trình hoạt động, công ty luôn chú trọng đến việc hoàn thiện quy trình làm việc, từ khâu tiếp nhận đơn hàng, tổ chức vận chuyển đến theo dõi và bàn giao hàng hóa cho khách hàng. Các thông tin pháp lý cơ bản của công ty được tổng hợp ở Bảng 2.1 dưới đây.

Bảng 2.1. Thông tin pháp lý cơ bản của Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như

Hạng mục	Thông tin chi tiết
Tên đầy đủ	Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như
Loại hình doanh nghiệp	Công ty TNHH Một thành viên (ngoài Nhà nước)
Mã số thuế	0401780445
Ngày bắt đầu hoạt động	28/07/2016
Người đại diện pháp luật	Ông Lê Thanh Quang – Giám đốc
Cơ quan thuế quản lý	Thuế cơ sở 4 – Thành phố Đà Nẵng
Địa chỉ trụ sở	Tổ 7, đường Thu Bồn, phường Hòa Xuân, quận Cẩm Lệ, TP. Đà Nẵng
Điện thoại	0982.984.982 – 0935.150.482
Email	quanglt@quangnhu.com

Hạng mục	Thông tin chi tiết
Website	www.quangnhu.com
Ngành nghề chính	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ (mã ngành 4933)
Tình trạng	Đang hoạt động

Nguồn: Tổng hợp từ Hồ sơ doanh nghiệp do Công ty Quang Như

Trải qua gần 10 năm hoạt động, Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như đã tích lũy được kinh nghiệm thực tiễn trong công tác giao nhận và vận tải hàng hóa, đáp ứng các yêu cầu về tiến độ, an toàn và chất lượng dịch vụ. Hiện nay, công ty tiếp tục duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh dịch vụ vận tải đường bộ một cách ổn định, hướng đến việc nâng cao hiệu quả khai thác phương tiện, tối ưu hóa chi phí vận chuyển và đảm bảo chất lượng dịch vụ giao nhận hàng hóa cho khách hàng trong khu vực Đà Nẵng và các tỉnh miền Trung.

2.1.2. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

a) Tầm nhìn

Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như hướng đến trở thành một đơn vị cung cấp dịch vụ vận tải và logistics uy tín tại khu vực miền Trung, có khả năng đáp ứng hiệu quả nhu cầu vận chuyển, lưu kho và dịch vụ hải quan của khách hàng. Công ty đặt mục tiêu từng bước nâng cao chất lượng dịch vụ, mở rộng phạm vi hợp tác và khẳng định vị thế trên thị trường vận tải và logistics.

b) Sứ mệnh

Sứ mệnh của Công ty là cung cấp các dịch vụ vận tải, kho bãi và khai thuê hải quan một cách chuyên nghiệp, an toàn và đúng thời gian, góp phần hỗ trợ quá trình lưu thông hàng hóa và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của khách hàng. Thông qua việc không ngừng cải tiến quy trình làm việc và nâng cao chất lượng dịch vụ, công ty hướng đến việc mang lại giá trị thiết thực và lâu dài cho khách hàng và đối tác.

c) Giá trị cốt lõi

Uy tín: Luôn đặt uy tín lên hàng đầu trong mọi hoạt động kinh doanh và cung cấp dịch vụ; cam kết thực hiện đúng những gì đã ký kết với khách hàng – đối tác.

Trách nhiệm: Thực hiện đầy đủ trách nhiệm đối với khách hàng, đối tác và hàng hóa trong quá trình vận chuyển, lưu kho và thông quan; chủ động giải quyết các sự cố phát sinh.

Chất lượng: Không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải, kho bãi và khai thuê hải quan thông qua đầu tư phương tiện, đào tạo nhân sự và ứng dụng công nghệ.

Hiệu quả: Tối ưu hóa thời gian, chi phí và quy trình làm việc nhằm mang lại hiệu quả cao cho khách hàng, đồng thời đảm bảo lợi nhuận hợp lý cho công ty.

2.1.3. Ngành nghề kinh doanh

Theo thông tin đăng ký kinh doanh được công bố trên Cổng tra cứu mã số thuế quốc gia, Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như đăng ký 05 nhóm ngành nghề kinh doanh, trong đó vận tải hàng hóa bằng đường bộ (mã ngành 4933) là ngành nghề chính. Chi tiết các ngành nghề được thể hiện ở Bảng 2.2.

Bảng 2.2. Danh mục ngành nghề kinh doanh đã đăng ký của Công ty Quang Như

STT	Mã ngành	Tên ngành nghề và chi tiết
1	4933 (ngành chính)	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ – Chi tiết: Kinh doanh vận tải hàng hóa bằng ô tô.
2	4932	Vận tải hành khách đường bộ khác – Chi tiết: Kinh doanh vận tải hành khách theo hợp đồng.
3	5224	Bốc xếp hàng hóa.
4	5229	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải – Chi tiết: Dịch vụ giao nhận hàng hóa, khai thuê hải quan, nhận ủy thác XNK; dịch vụ liên quan đến vận tải đường biển, đại lý làm thủ tục hải quan.
5	7710	Cho thuê xe có động cơ – Chi tiết: Cho thuê xe du lịch từ 4 đến 52 chỗ ngồi.

Nguồn: Cổng tra cứu mã số thuế quốc gia (masothue.com), cập nhật ngày 08/05/2026.

Trên cơ sở danh mục ngành nghề đã đăng ký, công ty hiện đang khai thác 04 nhóm dịch vụ chính phục vụ thị trường miền Trung – Tây Nguyên, đặc biệt là khu vực Đà Nẵng và các tỉnh lân cận:

(1) Dịch vụ vận tải hàng hóa đường bộ: Đây là mảng kinh doanh cốt lõi, đóng góp tỷ trọng doanh thu lớn nhất. Công ty cung cấp dịch vụ vận chuyển hàng hóa bằng đường bộ, bao gồm vận tải hàng hóa bằng xe tải thùng và vận tải container bằng xe đầu kéo. Dịch vụ vận tải được tổ chức linh hoạt, đảm bảo hàng hóa được giao đúng thời

gian, đúng địa điểm và an toàn trong suốt quá trình vận chuyển. Đối tượng khách hàng chủ yếu là các doanh nghiệp xuất nhập khẩu cần vận chuyển container giữa cảng Đà Nẵng (chủ yếu là cảng Tiên Sa) với các khu công nghiệp – kho hàng tại Đà Nẵng, Quảng Nam, Quảng Ngãi và các tỉnh lân cận.

(2) Dịch vụ kho bãi – cho thuê kho bãi: Công ty cung cấp dịch vụ cho thuê kho bãi nhằm phục vụ nhu cầu lưu trữ, bảo quản hàng hóa của khách hàng trong thời gian chờ vận chuyển hoặc phân phối. Hệ thống kho bãi của công ty chủ yếu phục vụ lưu trữ ngắn hạn và trung chuyển hàng hóa, đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong quá trình chờ vận chuyển hoặc chờ hoàn tất thủ tục hải quan.

(3) Dịch vụ khai thuê hải quan: Công ty cung cấp dịch vụ khai thuê hải quan, hỗ trợ khách hàng thực hiện các thủ tục liên quan đến hàng hóa xuất nhập khẩu theo đúng quy định của pháp luật. Dịch vụ này giúp khách hàng tiết kiệm thời gian, giảm thiểu rủi ro và đảm bảo quá trình thông quan diễn ra thuận lợi. Đây cũng là dịch vụ bổ trợ quan trọng cho mảng vận tải container – do đa số container ra/vào cảng Đà Nẵng đều cần thực hiện thủ tục thông quan trước khi vận chuyển nội địa.

(4) Dịch vụ đại lý vận tải và logistics hỗ trợ: Ngoài các dịch vụ chính, công ty còn đóng vai trò đại lý vận tải, hỗ trợ khách hàng trong việc sắp xếp phương tiện, điều phối vận chuyển và theo dõi quá trình giao nhận hàng hóa. Trong trường hợp nhu cầu vận chuyển vượt năng lực đội xe hiện có, công ty sẽ điều phối thuê xe ngoài từ các đối tác trong khu vực để đảm bảo phục vụ khách hàng đúng tiến độ.

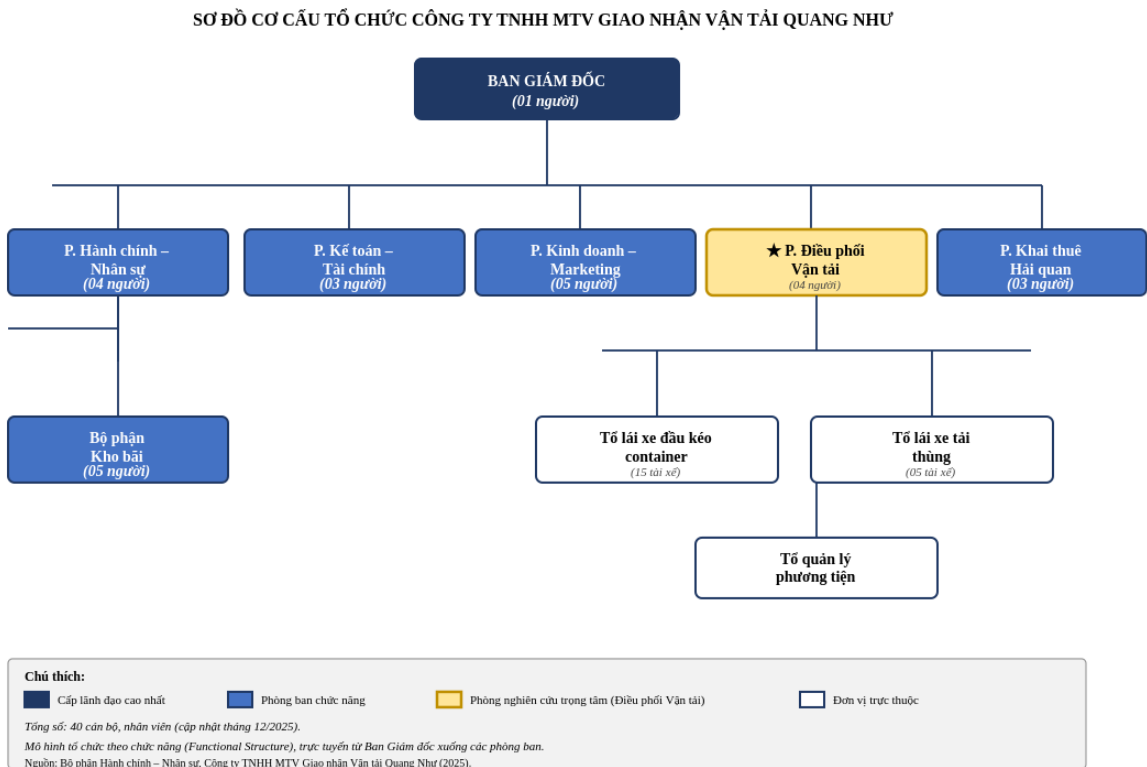
Loại hình kinh doanh của công ty là loại hình dịch vụ logistics tích hợp ở quy mô vừa và nhỏ, tập trung cung cấp các giải pháp vận chuyển – lưu kho – thủ tục hải quan cho khách hàng. Thị trường hoạt động chính của công ty là các khu vực miền Trung, đặc biệt là thành phố Đà Nẵng và các tỉnh lân cận như Quảng Nam, Quảng Ngãi, Thừa Thiên – Huế, nơi có nhu cầu vận chuyển và giao nhận hàng hóa ngày càng tăng theo đà phát triển công nghiệp và xuất nhập khẩu khu vực miền Trung.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức và chức năng nhiệm vụ

a) Sơ đồ cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như được xây dựng theo mô hình trực tuyến – chức năng (Line-Functional Structure), phù hợp với quy mô doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực giao nhận – vận tải. Ban Giám đốc là cấp lãnh đạo cao nhất, trực tiếp điều hành 06 phòng ban chức năng. Mô hình tổ chức tinh

gọn này giúp công ty rút ngắn thời gian ra quyết định, hạn chế tầng nấc trung gian và linh hoạt thích ứng với biến động của thị trường vận tải. Sơ đồ cơ cấu tổ chức cụ thể của công ty được thể hiện ở Sơ đồ 2.1.



Sơ đồ 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như

Nguồn: Bộ phận Hành chính – Nhân sự, Công ty Quang Như (2025).

b) Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban

Đứng đầu trong sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty là vị trí Giám đốc, người chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động kinh doanh và quản lý chung các bộ phận trong công ty. Dưới sự quản lý của Giám đốc là các phòng ban, bộ phận chuyên môn được tổ chức theo chức năng, nhiệm vụ cụ thể. Chức năng và nhiệm vụ của từng phòng ban, bộ phận trong công ty được phân công rõ ràng, có sự phối hợp chặt chẽ nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh diễn ra hiệu quả.

Ban Giám đốc

Là bộ phận lãnh đạo cao nhất, chịu trách nhiệm điều hành chung toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty.

Xây dựng định hướng phát triển và chiến lược kinh doanh trong từng giai đoạn.

Quyết định các vấn đề quan trọng liên quan đến tổ chức và quản lý doanh nghiệp; ký kết các hợp đồng kinh tế quan trọng với khách hàng và đối tác.

Giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động của các phòng ban trực thuộc; đưa ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh diễn ra hiệu quả.

Phòng Hành chính – Nhân sự

Tham mưu và hỗ trợ Giám đốc trong công tác tổ chức nhân sự và quản lý hành chính.

Quản lý hồ sơ nhân sự, hợp đồng lao động của người lao động; thực hiện công tác tuyển dụng, bố trí và sắp xếp nhân sự phù hợp với từng vị trí.

Chăm công, theo dõi tiền lương, các chế độ bảo hiểm và phúc lợi cho người lao động.

Thực hiện công tác hành chính, văn thư, lưu trữ hồ sơ; đảm bảo môi trường làm việc ổn định, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của các bộ phận.

Phòng Kế toán – Tài chính

Theo dõi và quản lý thu – chi của công ty; hạch toán doanh thu, chi phí vận tải phát sinh.

Lập hóa đơn và theo dõi công nợ khách hàng; thực hiện các báo cáo tài chính theo quy định của Nhà nước.

Phối hợp với các bộ phận khác trong công tác thanh toán và quyết toán; lập báo cáo thuế, báo cáo tài chính định kỳ.

Phòng Kinh doanh – Marketing

Tìm kiếm, phát triển và chăm sóc khách hàng; xây dựng và duy trì quan hệ với khách hàng truyền thống.

Tiếp nhận yêu cầu vận chuyển từ khách hàng, lập báo giá và thương lượng hợp đồng vận tải.

Phối hợp với Phòng Điều phối Vận tải để xác nhận khả năng đáp ứng và thông tin lại với khách hàng.

Thực hiện các hoạt động marketing, quảng bá thương hiệu công ty trên thị trường khu vực miền Trung.

★ Phòng Điều phối Vận tải (bộ phận thực tập và là trọng tâm nghiên cứu)

Phòng Điều phối Vận tải là bộ phận xương sống của Công ty Quang Như – nơi trực tiếp tổ chức, điều hành và kiểm soát toàn bộ hoạt động vận chuyển hàng hóa. Đây cũng chính là bộ phận mà sinh viên thực hiện thực tập tốt nghiệp trong vai trò "thực tập sinh điều phối vận tải" dưới sự hướng dẫn trực tiếp của Anh Trương Quang Diệu – Nhân

viên điều phối vận tải. Phòng hiện có 04 nhân viên, đảm nhiệm các chức năng – nhiệm vụ chính sau đây:

Tiếp nhận đơn hàng vận chuyển từ Phòng Kinh doanh hoặc trực tiếp từ khách hàng quen thuộc; kiểm tra, xác nhận thông tin đơn hàng (loại hàng, số lượng, kích thước, điểm giao – nhận, thời gian yêu cầu).

Lập kế hoạch vận chuyển và sắp xếp lịch trình xe theo từng đơn hàng; tối ưu hóa lộ trình để giảm thiểu chi phí và thời gian.

Phân công phương tiện và tài xế phù hợp với yêu cầu vận chuyển, dựa trên loại hàng hóa, tuyến đường và khả năng sẵn sàng của đội xe.

Phát hành lệnh điều xe, lập giấy vận tải theo quy định của Luật Đường bộ số 35/2024/QH15.

Theo dõi, giám sát quá trình vận chuyển hàng hóa thông qua liên lạc trực tiếp với tài xế (điện thoại, Zalo) và dữ liệu thiết bị giám sát hành trình (GPS) gắn trên xe.

Xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình vận tải: kẹt xe, hư hỏng phương tiện, thời tiết xấu, yêu cầu thay đổi điểm giao hàng từ khách hàng.

Quản lý và điều hành hoạt động của tổ lái xe đầu kéo container và tổ lái xe tải thùng; điều phối tổ quản lý phương tiện trong việc bảo dưỡng, sửa chữa định kỳ.

Phối hợp với bộ phận Kho bãi, Khai thuê Hải quan và Kế toán để đảm bảo tiến độ giao nhận và quyết toán cước phí với khách hàng.

Cập nhật dữ liệu vận chuyển vào file quản lý Excel của công ty; lập báo cáo định kỳ về tình hình hoạt động vận tải cho Ban Giám đốc.

Đứng dưới Phòng Điều phối Vận tải là ba đơn vị trực thuộc Tổ lái xe đầu kéo container – gồm 15 tài xế chuyên trách vận chuyển container nguyên (FCL) giữa cảng Tiên Sa và các khu công nghiệp Tổ lái xe tải thùng – gồm 05 tài xế đảm nhận vận chuyển hàng bách hóa, hàng lẻ trong khu vực Đà Nẵng và các tỉnh lân cận và Tổ quản lý phương tiện – chịu trách nhiệm theo dõi tình trạng kỹ thuật, lập kế hoạch bảo dưỡng – sửa chữa và quản lý hồ sơ đăng kiểm, bảo hiểm phương tiện. Sự phối hợp chặt chẽ giữa ba đơn vị trực thuộc này dưới sự điều hành thống nhất của Phòng Điều phối Vận tải là yếu tố then chốt quyết định chất lượng dịch vụ vận tải của công ty.

Phòng Khai thuê Hải quan

Thực hiện khai báo hải quan cho hàng hóa xuất nhập khẩu theo quy định pháp luật.

Chuẩn bị, kiểm tra và hoàn thiện hồ sơ, chứng từ hải quan; phối hợp với cơ quan hải quan trong quá trình thông quan hàng hóa.

Hỗ trợ khách hàng xử lý các vấn đề phát sinh liên quan đến thủ tục hải quan, đảm bảo hàng hóa được thông quan đúng tiến độ và quy định.

Bộ phận Kho bãi

Tiếp nhận hàng hóa từ khách hàng hoặc đơn vị vận chuyển; sắp xếp và bảo quản hàng hóa trong kho theo quy định.

Quản lý xuất – nhập – tồn kho, theo dõi số lượng và tình trạng hàng hóa; thực hiện giao nhận hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng.

Phối hợp với bộ phận Điều phối Vận tải để đảm bảo tiến độ giao hàng và tận dụng hiệu quả không gian kho.

2.1.5. Nguồn lực của Công ty

Trong hoạt động kinh doanh vận tải và logistics, hệ thống nguồn lực là yếu tố nền tảng quyết định năng lực cung ứng dịch vụ, chất lượng phục vụ khách hàng và hiệu quả vận hành của doanh nghiệp. Với quy mô 40 cán bộ – nhân viên (cập nhật cuối năm 2025), Công ty Quang Như đã chú trọng đầu tư hệ thống nguồn lực tương đối đồng bộ, phục vụ cho cả hoạt động quản lý, điều hành và vận chuyển hàng hóa trong khu vực Đà Nẵng và các tỉnh miền Trung. Các nguồn lực này được phân tích theo ba nhóm: cơ sở vật chất, nguồn nhân lực và nguồn lực tài chính.

a) Cơ sở vật chất

Cơ sở vật chất văn phòng. Hệ thống văn phòng làm việc của công ty được bố trí tập trung tại trụ sở chính trên đường Thu Bồn, phường Hòa Xuân, tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi thông tin và phối hợp giữa các phòng ban như: Ban Giám đốc, Hành chính – Nhân sự, Kế toán – Tài chính, Kinh doanh – Marketing, Điều phối Vận tải và Khai thuê Hải quan. Trang thiết bị văn phòng hiện có bao gồm: khoảng 18 máy tính để bàn đáp ứng nhu cầu làm việc thường xuyên của các bộ phận gián tiếp; 02 máy in laser dùng chung cho công tác in ấn hợp đồng, chứng từ vận tải và hồ sơ hải quan; 01 máy photocopy đa chức năng phục vụ sao lưu, lưu trữ và xử lý giấy tờ hành chính; hệ thống điện thoại bàn tại các phòng phục vụ liên lạc với khách hàng, đối tác và tài xế trong quá trình vận chuyển; bàn ghế làm việc, tủ hồ sơ, kệ lưu trữ được trang bị đầy đủ; hệ thống Internet và mạng nội bộ ổn định phục vụ công tác khai báo hải quan điện tử, quản lý đơn hàng, trao đổi thông tin và báo cáo.

Hệ thống phương tiện vận tải. Phương tiện vận tải là tài sản cốt lõi và có vai trò quyết định trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Công ty hiện đang quản lý và khai thác đội xe phục vụ vận tải container và vận tải hàng hóa nội địa, bao gồm: (i) xe đầu kéo container phục vụ vận chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu qua các cảng biển khu vực miền Trung, đặc biệt là cảng Tiên Sa – Đà Nẵng; (ii) xe tải thùng phục vụ vận chuyển hàng hóa nội địa, trung chuyển và giao nhận trong khu vực Đà Nẵng và các tỉnh lân cận. Đội xe được vận hành bởi 15 tài xế xe container và 05 tài xế xe tải, đảm bảo khả năng vận chuyển liên tục, linh hoạt theo từng đơn hàng. Tất cả các phương tiện đều được thực hiện đăng kiểm và mua bảo hiểm đầy đủ theo quy định của Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ số 36/2024/QH15; theo dõi tình trạng kỹ thuật thông qua sổ quản lý phương tiện; bảo dưỡng và sửa chữa định kỳ nhằm đảm bảo an toàn và hạn chế hư hỏng trong quá trình vận hành. Đặc biệt, từ ngày 01/01/2025, theo Nghị định 151/2024/NĐ-CP, toàn bộ phương tiện kinh doanh vận tải của công ty đã được trang bị thiết bị giám sát hành trình (GPS) và thiết bị ghi nhận hình ảnh người lái xe, đảm bảo tuân thủ đầy đủ quy định pháp luật mới.

Bãi xe và khu vực tập kết phương tiện. Công ty bố trí bãi xe riêng phục vụ cho việc đỗ và quản lý phương tiện vận tải, bao gồm: khu vực đỗ xe đầu kéo và xe tải khi không hoạt động; khu vực quay đầu xe thuận tiện cho việc ra vào bãi; khu vực kiểm tra tình trạng kỹ thuật phương tiện trước và sau mỗi chuyến vận chuyển; không gian vệ sinh xe cơ bản nhằm đảm bảo phương tiện luôn trong tình trạng sẵn sàng hoạt động. Việc có bãi xe riêng giúp doanh nghiệp chủ động trong quản lý phương tiện, giảm chi phí thuê bãi ngoài và đảm bảo an toàn tài sản – một lợi thế đáng kể so với các doanh nghiệp vận tải cùng quy mô tại Đà Nẵng vốn phải thuê bãi ngoài với chi phí khá cao.

Kho bãi và trang thiết bị lưu trữ hàng hóa. Hệ thống kho bãi của công ty chủ yếu phục vụ lưu trữ ngắn hạn và trung chuyển hàng hóa, đáp ứng nhu cầu của khách hàng trong quá trình chờ vận chuyển hoặc chờ hoàn tất thủ tục hải quan. Kho bãi có quy mô vừa, phù hợp với định hướng cung cấp dịch vụ linh hoạt và tiết kiệm chi phí. Trang thiết bị và cơ sở vật chất tại kho bãi bao gồm: 01 xe nâng tay thủy lực phục vụ bốc xếp hàng hóa có trọng lượng vừa và nhẹ; 01 xe nâng điện cỡ nhỏ hỗ trợ nâng hạ pallet hàng hóa trong kho, phù hợp với không gian kho bãi hạn chế; khoảng 20–30 pallet nhựa và pallet gỗ dùng để kê hàng hóa, hạn chế tiếp xúc trực tiếp với mặt nền kho; hệ thống giá kệ sắt thấp bố trí dọc theo kho nhằm sắp xếp hàng hóa gọn gàng, dễ quản lý; xe đẩy hàng và

dụng cụ hỗ trợ bốc xếp thủ công; thiết bị phòng cháy chữa cháy cơ bản (bình chữa cháy xách tay và hệ thống cảnh báo an toàn theo quy định). Kho bãi được chia thành các khu vực chức năng như: khu vực tiếp nhận hàng hóa từ xe vận chuyển; khu vực lưu kho tạm thời đối với hàng chờ xuất hoặc chờ giao; khu vực tập kết hàng hóa trước khi xếp lên phương tiện vận tải.

b) Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp vận tải và logistics. Với đặc thù hoạt động đa dạng như vận tải container, vận tải hàng hóa nội địa, kho bãi và khai thuê hải quan, Công ty Quang Như đã xây dựng đội ngũ nhân sự phù hợp cả về số lượng và cơ cấu. Hiện nay, công ty có tổng cộng 40 nhân viên, trong đó lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng lớn. Cơ cấu nhân sự chi tiết được thể hiện trong Bảng 2.3.

Bảng 2.3. Cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty Quang Như năm 2025

Bộ phận	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Ban Giám đốc	1	2,5
Phòng Kinh doanh – Marketing	5	12,5
Phòng Hành chính – Nhân sự	4	10,0
Phòng Kế toán – Tài chính	3	7,5
Phòng Điều phối Vận tải (★)	4	10,0
Phòng Khai thuê Hải quan	3	7,5
Bộ phận Kho bãi	5	12,5
Tài xế xe đầu kéo container	15	37,5
Tài xế xe tải thùng	5	12,5
TỔNG CỘNG	40	100,0

Nguồn: Bộ phận Hành chính – Nhân sự, Công ty Quang Như (2025).

Phân tích cơ cấu nhân sự cho thấy đội ngũ tài xế (cả container và xe tải) chiếm tỷ trọng cao nhất với 20 người (50% tổng lao động), trong đó riêng tài xế xe đầu kéo container chiếm 15 người (37,5%). Điều này phản ánh đúng đặc thù hoạt động cốt lõi của công ty là vận tải container kết nối cảng Tiên Sa với các khu công nghiệp khu vực miền Trung. Bộ phận Điều phối Vận tải có 4 người (10%), Bộ phận Kho bãi có 5 người

(12,5%), tạo thành "trực vận hành" chính chiếm gần 75% nhân lực toàn công ty. Các phòng ban gián tiếp như Hành chính, Kế toán, Kinh doanh – Marketing, Khai thuê Hải quan chỉ chiếm khoảng 25% – một tỷ lệ hợp lý đối với doanh nghiệp dịch vụ vận tải quy mô vừa và nhỏ, giúp tiết kiệm chi phí quản lý và tăng tính linh hoạt trong vận hành.

Xét về cơ cấu nhân sự theo định hướng phát triển, việc bổ sung lao động chủ yếu tập trung vào tài xế xe container, tài xế xe tải và bộ phận điều phối vận tải. Đây là những vị trí trực tiếp liên quan đến hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp, có vai trò đảm bảo tiến độ giao nhận hàng hóa, nâng cao chất lượng dịch vụ và đáp ứng kịp thời khối lượng đơn hàng vận chuyển ngày càng tăng. Đáng chú ý, tốc độ tăng nhân sự thấp hơn tốc độ tăng doanh thu (xem phân tích doanh thu tại Mục 2.2.2), cho thấy công ty đã sử dụng nguồn nhân lực tương đối hiệu quả. Tuy nhiên, việc gia tăng nhân sự, đặc biệt là đội ngũ tài xế, cũng kéo theo sự gia tăng chi phí tiền lương và các khoản chi liên quan. Do đó, trong thời gian tới, công ty cần tiếp tục cân đối giữa mở rộng quy mô lao động và nâng cao năng suất làm việc nhằm duy trì hiệu quả kinh doanh bền vững.

Trình độ và kinh nghiệm của người lao động. Đội ngũ tài xế của công ty có kinh nghiệm thực tế, nắm rõ các tuyến đường khu vực miền Trung (đặc biệt là tuyến cảng Tiên Sa – KCN Hòa Khánh, KCN Hòa Cầm, KCN Liên Chiểu, KCN Điện Nam – Điện Ngọc) và các quy định an toàn giao thông. Nhân viên điều phối, khai thuê hải quan và kế toán có trình độ chuyên môn phù hợp, am hiểu quy trình nghiệp vụ vận tải – logistics. Nhân viên văn phòng được đào tạo nội bộ và có khả năng phối hợp tốt giữa các bộ phận. Đặc biệt, lái xe đều đã hoàn thành khóa tập huấn nghiệp vụ vận tải theo quy định của Bộ Giao thông vận tải, đáp ứng yêu cầu tại Nghị định 158/2024/NĐ-CP về kinh doanh và điều kiện kinh doanh vận tải bằng xe ô tô.

Chính sách tiền lương và thu nhập. Công ty xây dựng chính sách tiền lương phù hợp với từng vị trí công việc, đảm bảo thu nhập ổn định cho người lao động. Mức lương bình quân theo bộ phận được thể hiện ở Bảng 2.4.

Bảng 2.4. Mức lương bình quân theo bộ phận tại Công ty Quang Như

Bộ phận	Mức lương bình quân (triệu đồng/tháng)
Ban Giám đốc	20 – 25
Tài xế xe đầu kéo container	12 – 15
Phòng Kinh doanh – Marketing	8 – 12
Phòng Điều phối Vận tải (★)	9 – 12
Phòng Khai thuê Hải quan	9 – 12
Phòng Kế toán – Tài chính	8 – 10
Tài xế xe tải thùng	9 – 11
Phòng Hành chính – Nhân sự	7 – 9
Bộ phận Kho bãi	7 – 9

Nguồn: Bộ phận Hành chính – Nhân sự, Công ty Quang Như (2025).

Ngoài lương cơ bản, người lao động còn được hưởng phụ cấp trách nhiệm (đối với các vị trí quản lý) và phụ cấp xăng xe (đối với tài xế) thưởng theo hiệu quả công việc và đơn hàng – đặc biệt là tài xế có thưởng theo số chuyến hoàn thành đúng hạn, không phát sinh sự cố các chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp đầy đủ theo quy định của Nhà nước. Mức thu nhập bình quân của tài xế container (12 – 15 triệu đồng/tháng) thuộc nhóm cạnh tranh so với mặt bằng tại Đà Nẵng, giúp công ty giữ chân được đội ngũ tài xế có kinh nghiệm – yếu tố then chốt trong ngành vận tải đường bộ.

c) Nguồn lực tài chính

Nguồn lực tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đặc biệt đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực giao nhận – vận tải vốn đòi hỏi chi phí đầu tư lớn cho phương tiện, nhiên liệu, nhân công và chi phí vận hành. Đối với Công ty Quang Như, nguồn lực tài chính được hình thành chủ yếu từ vốn chủ sở hữu và nguồn doanh thu phát sinh từ hoạt động kinh doanh dịch vụ vận tải. Bảng cân đối kế toán của công ty giai đoạn 2022 – 2024 được trình bày tại Bảng 2.5.

Bảng 2.5. Bảng cân đối kế toán của Công ty Quang Như giai đoạn 2022 – 2024

(ĐVT: triệu đồng)

Chỉ tiêu	2022		2023	2024	23/22 (+/-)	%	24/23 (+/-)	%
	A. TÀI SẢN							
I. Tài sản ngắn hạn	6.200		7.100	8.300	+900	+14,52	+1.200	+16,90
Tiền và tương đương tiền	1.200		1.450	1.700	+250	+20,83	+250	+17,24
Các khoản phải thu	3.100		3.500	4.100	+400	+12,90	+600	+17,14
Chi phí trả trước	600		750	900	+150	+25,00	+150	+20,00
II. Tài sản dài hạn	12.800		14.500	16.200	+1.700	+13,28	+1.700	+11,72
TSCĐ hữu hình (PT vận tải)	10.900		12.200	13.600	+1.300	+11,93	+1.400	+11,48
Kho bãi	1.200		1.300	1.400	+100	+8,33	+100	+7,69
Trang thiết bị	700		1.000	1.200	+300	+42,86	+200	+20,00
TỔNG TÀI SẢN	19.000		21.600	24.500	+2.600	+13,68	+2.900	+13,43
	B. NGUỒN VỐN							
I. Nợ phải trả	7.600		8.800	9.900	+1.200	+15,79	+1.100	+12,50
Nợ ngắn hạn	4.200		4.900	5.600	+700	+16,67	+700	+14,29
Nợ dài hạn	3.400		3.900	4.300	+500	+14,71	+400	+10,26
II. Vốn chủ sở hữu	11.400		12.800	14.600	+1.400	+12,28	+1.800	+14,06
Vốn góp chủ sở hữu	9.500		9.500	9.500	0	0,00	0	0,00
LNST chưa phân phối	1.900		3.300	5.100	+1.400	+73,68	+1.800	+54,55
TỔNG NGUỒN VỐN	19.000		21.600	24.500	+2.600	+13,68	+2.900	+13,43

Nguồn: Bộ phận Kế toán – Tài chính, Công ty Quang Như (2025).

Trong giai đoạn 2022 – 2024, tài sản và nguồn vốn của Công ty Quang Như đều tăng trưởng liên tục, phản ánh quá trình mở rộng quy mô và phát triển ổn định của doanh nghiệp. Tổng tài sản (đồng thời là tổng nguồn vốn) tăng từ 19.000 triệu đồng năm 2022 lên 21.600 triệu đồng năm 2023 và đạt 24.500 triệu đồng năm 2024. Mức tăng lần lượt

là 2.600 triệu đồng (+13,68%) năm 2023 so với 2022 và 2.900 triệu đồng (+13,43%) năm 2024 so với 2023. Tốc độ tăng trưởng khá đồng đều cho thấy doanh nghiệp duy trì được đà phát triển ổn định qua các năm.

Xét về cơ cấu tài sản, tài sản dài hạn luôn chiếm tỷ trọng vượt trội – khoảng 66 – 67% tổng tài sản – với trọng tâm là TSCĐ hữu hình (phương tiện vận tải), phản ánh đúng đặc thù của doanh nghiệp vận tải đường bộ vốn đòi hỏi đầu tư lớn vào phương tiện. Giá trị TSCĐ hữu hình tăng từ 10.900 triệu đồng (2022) lên 13.600 triệu đồng (2024), tương ứng tăng 24,8% trong 2 năm – cho thấy công ty liên tục bổ sung phương tiện để đáp ứng tăng trưởng đơn hàng. Khoản phải thu từ khách hàng tăng từ 3.100 lên 4.100 triệu đồng (+32,3% trong 2 năm) và chiếm khoảng 49,4% tài sản ngắn hạn năm 2024 – một tỷ lệ khá cao cho thấy chính sách bán chịu (công nợ) tương đối nới lỏng, cần được kiểm soát để tránh áp lực dòng tiền.

Về cơ cấu nguồn vốn, vốn chủ sở hữu duy trì tỷ trọng cao (khoảng 60%) và có xu hướng tăng dần qua các năm, trong khi nợ phải trả tăng ở mức kiểm soát được (40,0% – 40,4%). Đáng chú ý, vốn góp chủ sở hữu của công ty giữ nguyên ở mức 9.500 triệu đồng suốt 3 năm – không tăng vốn điều lệ – trong khi lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tăng mạnh từ 1.900 lên 5.100 triệu đồng (+168,4% trong 2 năm). Điều này chứng tỏ tăng trưởng của công ty chủ yếu dựa vào nguồn tích lũy nội bộ từ lợi nhuận, ít phụ thuộc vào vốn vay bên ngoài hoặc vốn góp mới – một dấu hiệu tích cực về sức khỏe tài chính. Nhìn chung, cơ cấu tài chính của Quang Như được đánh giá là lành mạnh, an toàn, phù hợp với quy mô doanh nghiệp vừa và nhỏ trong ngành vận tải.

2.2. Phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của Công ty

2.2.1. Phân tích về các lĩnh vực kinh doanh, cơ cấu doanh thu, thị trường, đối thủ cạnh tranh và khách hàng

a) Các lĩnh vực kinh doanh và cơ cấu doanh thu

Như đã trình bày ở Mục 2.1.3, Công ty Quang Như hoạt động trong 04 mảng dịch vụ chính: vận tải hàng hóa đường bộ, kho bãi, khai thuê hải quan và đại lý vận tải. Trong đó, vận tải hàng hóa đường bộ (chủ yếu là vận tải container kết nối cảng Tiên Sa với các khu công nghiệp khu vực miền Trung) là lĩnh vực cốt lõi, chiếm tỷ trọng doanh thu vượt trội. Theo thông tin từ Bộ phận Kinh doanh – Marketing của công ty, cơ cấu doanh thu theo từng mảng dịch vụ giai đoạn 2022 – 2024 được thể hiện ở Bảng 2.6.

Bảng 2.6. Cơ cấu doanh thu theo lĩnh vực kinh doanh giai đoạn 2022 – 2024

(ĐVT: triệu đồng)

Lĩnh vực kinh doanh	2022	%	2023	%	2024	%	Ghi chú
Dịch vụ vận tải container (xe đầu kéo)	3.220	70,0	3.660	70,4	4.190	71,0	★
Dịch vụ vận tải hàng nội địa (xe tải thùng)	550	12,0	620	11,9	700	11,9	
Dịch vụ khai thuê hải quan	370	8,0	410	7,9	450	7,6	
Dịch vụ kho bãi – cho thuê	280	6,1	320	6,2	365	6,2	
Dịch vụ đại lý vận tải và logistics khác	180	3,9	190	3,6	195	3,3	
TỔNG DOANH THU	4.600	100	5.200	100	5.900	100	

Nguồn: Bộ phận Kinh doanh – Marketing, Công ty Quang Như (2025). Tỷ trọng được ước tính trên cơ sở doanh thu thực tế cung cấp.

Bảng 2.6 cho thấy mảng vận tải container bằng xe đầu kéo là nguồn doanh thu chủ lực của công ty, liên tục chiếm khoảng 70 – 71% tổng doanh thu trong cả 3 năm. Mảng này cũng có tốc độ tăng trưởng cao nhất – từ 3.220 triệu đồng (2022) lên 4.190 triệu đồng (2024), tăng 30,1% trong 2 năm. Đây cũng là mảng dịch vụ mà sinh viên thực tập trực tiếp tham gia điều phối tại Phòng Điều phối Vận tải và là trọng tâm nghiên cứu của khóa luận. Mảng vận tải hàng nội địa bằng xe tải thùng đứng thứ hai (chiếm 11,9 – 12% doanh thu); mảng khai thuê hải quan (7,6 – 8%) đóng vai trò bổ trợ; trong khi kho bãi và đại lý vận tải có tỷ trọng nhỏ hơn nhưng tương đối ổn định.

Cần nhấn mạnh rằng do gần 71% doanh thu phụ thuộc vào mảng vận tải container, hiệu quả của Phòng Điều phối Vận tải có tác động trực tiếp và quyết định đến doanh thu, lợi nhuận của toàn công ty. Bất kỳ vấn đề nào trong quy trình điều phối – tổ chức vận tải đường bộ đều sẽ ảnh hưởng đến cả 71% doanh thu chính. Đây chính là lý do khóa luận tập trung phân tích sâu thực trạng quy trình quản lý vận tải tại Mục 2.3 sau đây.

b) Thị trường hoạt động

Thị trường hoạt động chính của Công ty Quang Như là khu vực miền Trung, trọng tâm là thành phố Đà Nẵng và các tỉnh lân cận. Đây là khu vực có vai trò chiến lược trong

hệ thống logistics quốc gia, với cảng Đà Nẵng là cửa ngõ giao thương hàng hóa xuất nhập khẩu chủ yếu của miền Trung và Tây Nguyên. Theo thống kê của Hiệp hội Cảng biển Việt Nam (VPA), năm 2024 sản lượng hàng hóa thông qua cảng Đà Nẵng đạt khoảng 13,86 triệu tấn, trong đó hàng container đạt 762.191 TEU – con số cao kỷ lục, đưa cảng Đà Nẵng tiếp tục giữ vị trí cảng container lớn nhất khu vực miền Trung.

Các tuyến vận tải chủ lực mà công ty đang khai thác bao gồm:

Tuyến nội thành Đà Nẵng – Cảng Tiên Sa: kết nối các khu công nghiệp Hòa Khánh (Q. Liên Chiểu, tỉ lệ lấp đầy 100%), KCN Liên Chiểu, KCN Hòa Cầm (Q. Cẩm Lệ) với cảng Tiên Sa. Đây là tuyến vận chuyển container xuất nhập khẩu chính, có khối lượng lớn và tần suất ổn định.

Tuyến Đà Nẵng – Quảng Nam: phục vụ các KCN Điện Nam – Điện Ngọc, KCN Tam Thăng, KKT mở Chu Lai – nơi tập trung nhiều doanh nghiệp dệt may, điện tử có nhu cầu vận chuyển container thường xuyên.

Tuyến Đà Nẵng – Thừa Thiên Huế: kết nối với KCN Phú Bài, Khu kinh tế Chân Mây – Lăng Cô; có sản lượng vận chuyển trung bình.

Tuyến Đà Nẵng – Quảng Ngãi: phục vụ KKT Dung Quất với các doanh nghiệp lọc hóa dầu, công nghiệp nặng; đây là tuyến có giá trị hợp đồng cao nhưng tần suất thấp hơn.

Vận chuyển nội đô và liên tỉnh ngắn: phục vụ giao – nhận hàng bách hóa, hàng lẻ giữa các kho – cửa hàng trong khu vực Đà Nẵng và phụ cận.

Trong tương lai gần, thị trường vận tải miền Trung được kỳ vọng tăng trưởng mạnh nhờ hai dự án hạ tầng lớn Dự án Bến cảng container Liên Chiểu với tổng vốn đầu tư khoảng 45.268 tỷ đồng (gần 2 tỷ USD) đã chính thức khởi công, dự kiến chuyển dần công năng vận tải hàng hóa container từ Tiên Sa sang Liên Chiểu Khu thương mại tự do Đà Nẵng theo Nghị quyết số 136/2024/QH15 của Quốc hội với nhiều ưu đãi đặc biệt về đầu tư và xuất nhập khẩu. Đây là cơ hội nhưng cũng là thách thức đối với Công ty Quang Như khi tuyến vận tải chủ lực sẽ thay đổi, đòi hỏi công ty phải có sự chuẩn bị về phương tiện và quy trình điều phối.

c) Đối thủ cạnh tranh

Thị trường vận tải – logistics khu vực Đà Nẵng có mức độ cạnh tranh cao do nhiều doanh nghiệp cùng hoạt động trong phân khúc trucking container. Theo niên giám Trang Vàng Việt Nam (yellowpages.vn) và danh sách hội viên của Hiệp hội Vận tải Hàng hóa

Đường bộ Đà Nẵng (danangtrucking.com), khu vực Đà Nẵng hiện có khoảng 60 – 70 doanh nghiệp vận tải đường bộ chính thức, chưa kể các nhà thầu phụ và cá nhân kinh doanh nhỏ lẻ. Đối thủ cạnh tranh của Quang Như có thể chia thành 03 nhóm chính như sau:

Bảng 2.7. Phân nhóm đối thủ cạnh tranh chính của Công ty Quang Như tại khu vực Đà Nẵng

Nhóm đối thủ	Đặc điểm	Ảnh hưởng đến Quang Như
Nhóm 1: Doanh nghiệp logistics lớn (3PL toàn quốc)	Các tập đoàn logistics lớn như Gemadept, Transimex, ITL, Sotrans, Indo Trans Logistics có chi nhánh tại Đà Nẵng; sở hữu đội xe lớn, hệ thống TMS hiện đại, mạng lưới toàn quốc.	Cạnh tranh ở phân khúc khách hàng doanh nghiệp lớn, các hợp đồng vận tải khối lượng cao. Lợi thế của Quang Như là giá cước cạnh tranh hơn và linh hoạt hơn.
Nhóm 2: Doanh nghiệp vận tải đường bộ địa phương cùng quy mô	Các công ty cùng quy mô vừa và nhỏ tại Đà Nẵng như KDP Logistics (đội xe 20+ xe đầu kéo, 40+ rơ-moóc), các đơn vị tại Q. Liên Chiểu, Cẩm Lệ. Đây là nhóm cạnh tranh trực tiếp nhất.	Cạnh tranh khốc liệt về giá cước, chất lượng dịch vụ, độ linh hoạt và mối quan hệ khách hàng truyền thống.
Nhóm 3: Nhà thầu phụ, cá nhân kinh doanh xe đầu kéo	Các cá nhân, hộ kinh doanh sở hữu 1-3 xe đầu kéo, cung cấp dịch vụ trực tiếp hoặc qua trung gian; chi phí vận hành thấp, linh hoạt.	Cạnh tranh chủ yếu ở phân khúc chuyên lẻ, đơn hàng nhỏ. Đôi khi Quang Như cũng phải thuê nhóm này khi nhu cầu vượt năng lực đội xe.

Nguồn: Tổng hợp khảo sát thực tế tại đơn vị thực tập.

Trong bối cảnh cạnh tranh đó, Công ty Quang Như tự xác định lợi thế cạnh tranh nằm ở kinh nghiệm gần 10 năm hoạt động và mối quan hệ tốt với khách hàng truyền thống đội ngũ tài xế có kinh nghiệm nắm rõ các tuyến đường khu vực miền Trung khả năng cung cấp dịch vụ tích hợp (vận tải + kho bãi + khai hải quan) cơ cấu chi phí gọn nhẹ, biên lợi nhuận hợp lý cho phép linh hoạt về giá. Tuy nhiên, công ty cũng phải đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng tăng từ các doanh nghiệp 3PL lớn đầu tư công nghệ và các nhà thầu phụ giá rẻ – đặt ra yêu cầu cấp thiết về hoàn thiện quy trình quản lý vận tải để duy trì lợi thế cạnh tranh.

d) Khách hàng

Khách hàng của Công ty Quang Như chủ yếu là khách hàng doanh nghiệp (B2B), được phân thành 03 nhóm chính:

Nhóm 1 – Các doanh nghiệp sản xuất xuất nhập khẩu tại các KCN miền Trung: Đây là nhóm khách hàng cốt lõi, có nhu cầu vận chuyển container thường xuyên giữa nhà máy và cảng Tiên Sa. Đa số là khách hàng truyền thống đã hợp tác lâu năm, ký hợp đồng vận tải theo năm với khung giá ổn định. Đặc điểm của nhóm này là khối lượng vận chuyển lớn, ổn định, nhưng yêu cầu cao về tiến độ và độ tin cậy.

Nhóm 2 – Các công ty giao nhận, forwarder lớn (B2B2B): Quang Như đóng vai trò nhà thầu phụ trucking cho các công ty forwarder/3PL tại Đà Nẵng và TP.HCM, Hà Nội. Nhóm này có khối lượng đơn hàng không ổn định, phụ thuộc vào lịch tàu và đơn hàng quốc tế của forwarder.

Nhóm 3 – Khách hàng vận chuyển hàng bách hóa, hàng lẻ nội địa: Gồm các doanh nghiệp thương mại, phân phối hàng hóa trong khu vực Đà Nẵng và các tỉnh lân cận. Nhóm này sử dụng dịch vụ xe tải thùng của công ty, thường là các đơn hàng nhỏ, lẻ tẻ, đôi khi không có hợp đồng dài hạn.

Theo thống kê nội bộ của Bộ phận Kinh doanh, khoảng 75 – 80% doanh thu của công ty đến từ nhóm khách hàng truyền thống đã hợp tác trên 3 năm. Đây vừa là lợi thế (doanh thu ổn định) vừa là điểm yếu (phụ thuộc khách hàng truyền thống, khó mở rộng nhanh). Trong báo cáo nội bộ về phân tích thực trạng, công ty cũng tự đánh giá rằng "chưa khai thác mạnh các chiến lược truyền thông – marketing nhằm mở rộng độ phủ thương hiệu và tiếp cận khách hàng mới, dẫn đến mức độ nhận diện trên thị trường chưa tương xứng với năng lực cung ứng thực tế".

2.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025

Kết quả hoạt động kinh doanh tổng hợp của Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như trong giai đoạn 2022 – 2024 được thể hiện chi tiết tại Bảng 2.8 dưới đây.

Bảng 2.8. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Quang Như
giai đoạn 2023 – 2025 **(ĐVT: triệu đồng)**

STT	Chỉ tiêu	2023	2024	2025	24/23 (+/-)	%	25/24 (+/-)	%
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	4.600	5.200	5.900	+600	+13,04	+700	+13,46
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	110	125	145	+15	+13,64	+20	+16,00
3	Doanh thu thuần	4.490	5.075	5.755	+585	+13,03	+680	+13,40
4	Giá vốn hàng bán	3.200	3.550	3.950	+350	+10,94	+400	+11,27
5	Lợi nhuận gộp	1.290	1.525	1.805	+235	+18,22	+280	+18,36
6	Chi phí quản lý doanh nghiệp	450	520	600	+70	+15,56	+80	+15,38
7	Lợi nhuận thuần từ HĐKD	840	1.005	1.205	+165	+19,64	+200	+19,90
8	Lợi nhuận trước thuế	840	1.010	1.215	+170	+20,24	+205	+20,30
9	Thuế TNDN (20%)	168	202	243	+34	+20,24	+41	+20,30
10	LỢI NHUẬN SAU THUẾ	672	808	972	+136	+20,24	+164	+20,30

Nguồn: Bộ phận Kế toán – Tài chính, Công ty Quang Như (2025).

Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh:

Dựa trên kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Quang Như trong giai đoạn 2022 – 2024, có thể nhận thấy hoạt động kinh doanh của công ty có xu hướng tăng trưởng tương đối ổn định và tích cực qua các năm. Cả ba chỉ tiêu cốt lõi – doanh thu, lợi nhuận gộp và lợi nhuận sau thuế – đều tăng đều và ổn định:

Doanh thu thuần tăng từ 4.490 triệu đồng (2022) → 5.075 triệu đồng (2023, +13,03%) → 5.755 triệu đồng (2024, +13,40%). Tốc độ tăng trưởng bình quân khoảng 13,2%/năm – cao hơn tốc độ tăng GDP của Việt Nam (khoảng 7,1% năm 2024) và tương đương mức tăng trưởng trung bình của ngành logistics Việt Nam (14 – 16%/năm theo IRTECH và Bộ Công Thương).

Lợi nhuận gộp tăng nhanh hơn doanh thu (từ 1.290 → 1.805 triệu đồng, tương đương +40% trong 2 năm). Biên lợi nhuận gộp cải thiện từ 28,7% (2022) lên 31,4% (2024) – một con số rất tích cực, cho thấy công ty đã kiểm soát tốt giá vốn (chủ yếu là chi phí nhiên liệu, BOT, lương lái xe và bảo dưỡng phương tiện).

Lợi nhuận sau thuế tăng mạnh nhất với tốc độ trên 20%/năm (672 → 808 → 972 triệu đồng). Biên lợi nhuận sau thuế đạt 16,9% năm 2024 – cao hơn đáng kể so với mặt bằng chung của ngành vận tải đường bộ Việt Nam (5 – 10%), cho thấy công ty đang vận hành rất hiệu quả ở quy mô hiện tại.

Tuy nhiên, cũng cần lưu ý một số điểm chi phí quản lý doanh nghiệp tăng nhanh hơn doanh thu (+15,4%/năm so với +13,4% doanh thu) – nếu xu hướng này tiếp tục, biên lợi nhuận sẽ bị thu hẹp các khoản giảm trừ doanh thu tăng (+13,6% lên +16,0%) cho thấy áp lực chiết khấu và điều chỉnh giá với khách hàng đang gia tăng giá vốn hàng bán chiếm đến 68,6% doanh thu thuần năm 2024 – phản ánh đặc thù ngành vận tải có chi phí biến đổi cao, đặc biệt là nhiên liệu và phí cầu đường.

Mặc dù mức tăng trưởng trong năm 2023 khá ấn tượng, song sang năm 2024, tốc độ tăng có dấu hiệu chậm lại, cho thấy thị trường bắt đầu cạnh tranh gay gắt hơn và doanh nghiệp phải điều chỉnh nhiều chính sách kinh doanh để thích ứng. Nhìn tổng thể, công ty vẫn duy trì được lợi thế về khai thác khách hàng truyền thống, đảm bảo nguồn doanh thu ổn định, đồng thời cải thiện hiệu quả quản lý nội bộ để giữ biên lợi nhuận ở mức hợp lý. Tuy nhiên, hiệu quả kinh doanh vẫn bị phụ thuộc khá lớn vào diễn biến giá nhiên liệu, biến động thị trường và hạ tầng logistics bên ngoài như kho bãi và hệ thống cảng.

2.3. Thực trạng quy trình quản lý vận tải tại Phòng Điều phối Vận tải

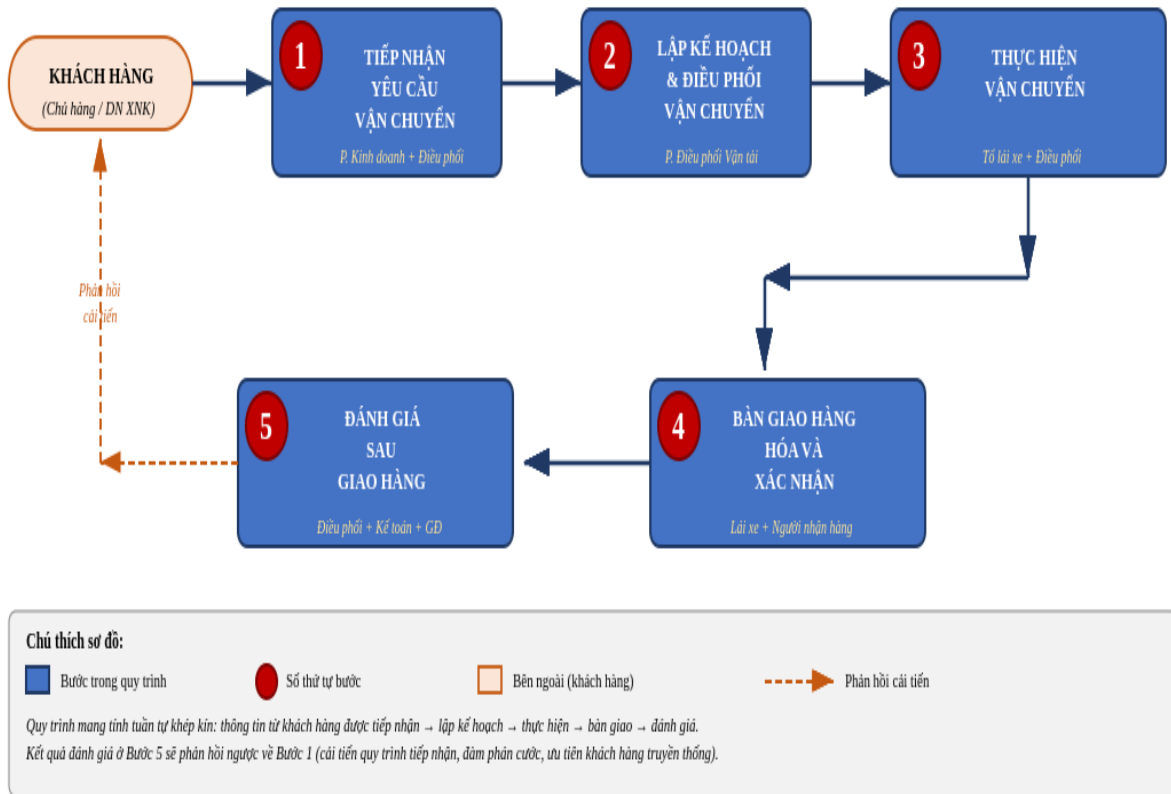
2.3.1. Sơ đồ quy trình quản lý vận tải thực tế đang áp dụng

Trên cơ sở quan sát và tham gia trực tiếp tại Phòng Điều phối Vận tải của Công ty Quang Như trong thời gian thực tập (15/12/2025 – 10/01/2026), quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ thực tế tại công ty được mô hình hóa thành 05 bước cơ bản. Đây là quy trình tuần tự khép kín, áp dụng cho cả mảng vận tải container bằng xe đầu kéo (chiếm 70 – 71% doanh thu) và mảng vận tải hàng nội địa bằng xe tải thùng. Sơ đồ quy trình tổng thể cùng các chứng từ – mẫu biểu phát sinh được thể hiện ở Sơ đồ 2.2.

Sơ đồ 2.2. Quy trình quản lý vận tải nội địa đường bộ tại Công ty Quang Như

QUY TRÌNH QUẢN LÝ VẬN TẢI NỘI ĐỊA ĐƯỜNG BỘ TẠI CÔNG TY QUANG NHƯ

(5 bước cơ bản, áp dụng tại Phòng Điều phối Vận tải)



Nguồn: Tổng hợp từ quan sát thực tế tại Phòng Điều phối Vận tải, Công ty Quang Như (12/2025 – 01/2026).

Quy trình bắt đầu từ yêu cầu vận chuyển của khách hàng và kết thúc bằng việc đánh giá – quyết toán sau giao hàng. Đặc biệt, kết quả đánh giá ở Bước 5 sẽ phản hồi ngược lại Bước 1 để cải tiến cách tiếp nhận đơn hàng, đàm phán cước và ưu tiên khách hàng truyền thống. Toàn bộ quy trình hiện đang được vận hành chủ yếu thông qua điện thoại, Zalo và file Excel; công ty chưa triển khai phần mềm quản lý vận tải chuyên dụng (TMS). Mỗi bước trong quy trình đều có sự tham gia của một hoặc nhiều bộ phận chức năng, đồng thời phát sinh các loại chứng từ – mẫu biểu cụ thể theo quy định pháp luật mới (Luật Đường bộ số 35/2024/QH15, Nghị định 158/2024/NĐ-CP và Nghị định 151/2024/NĐ-CP). Nội dung chi tiết từng bước được phân tích ở Mục 2.3.2.

2.3.2. Phân tích chi tiết các bước trong quy trình quản lý vận tải

► BƯỚC 1 – TIẾP NHẬN YÊU CẦU VẬN CHUYỂN

a) Nội dung công việc thực tế

Đây là bước khởi đầu của toàn bộ quy trình, đóng vai trò là "đầu vào" thông tin cho tất cả các bước tiếp theo. Tại Công ty Quang Như, yêu cầu vận chuyển từ khách

hàng được tiếp nhận qua ba kênh chính điện thoại trực tiếp tới Phòng Kinh doanh – Marketing hoặc trực tiếp tới Phòng Điều phối Vận tải đối với khách hàng quen thuộc email gửi yêu cầu kèm chứng từ (đối với khách hàng doanh nghiệp lớn cần lưu vết chính thức) tin nhắn Zalo – kênh phổ biến nhất hiện nay đối với khách hàng truyền thống và các forwarder đối tác.

Sau khi nhận yêu cầu, nhân viên tiếp nhận sẽ ghi chép đầy đủ các thông tin cốt lõi vào file Excel quản lý đơn hàng của công ty, bao gồm: tên khách hàng, loại hàng và đặc tính hàng hóa (hàng khô, hàng đông lạnh, hàng nguy hiểm...), số lượng – trọng lượng – kích thước (đối với container: loại 20 feet hay 40 feet, hàng FCL hay LCL), điểm lấy hàng và điểm trả hàng cụ thể, thời gian yêu cầu lấy/giao hàng, hãng tàu và số booking (đối với hàng XNK), các yêu cầu đặc biệt khác (ví dụ: phải có người giám sát khi mở container). Trên cơ sở thông tin này, nhân viên kinh doanh sẽ lập báo giá cước vận tải dựa trên: tuyến đường, loại phương tiện cần dùng, khối lượng/số chuyến, mức giá nhiên liệu tại thời điểm hiện tại và mức giá đã thống nhất với khách hàng truyền thống (nếu có). Báo giá được gửi lại khách hàng qua email hoặc Zalo. Sau khi khách hàng xác nhận, hợp đồng vận chuyển hoặc phụ lục hợp đồng (đối với khách hàng đã có hợp đồng khung) được ký kết và chuyển sang Bước 2.

b) Bộ phận thực hiện

Phòng Kinh doanh – Marketing (chủ trì) – tiếp nhận khách hàng mới, lập báo giá, đàm phán điều khoản hợp đồng.

Phòng Điều phối Vận tải (phối hợp) – tiếp nhận trực tiếp đối với khách hàng quen thuộc và đơn hàng phát sinh đột xuất; tư vấn về khả năng đáp ứng phương tiện cho bộ phận Kinh doanh.

Ban Giám đốc – ký kết hợp đồng có giá trị lớn hoặc thời hạn dài.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

Phiếu booking nội bộ – do nhân viên Phòng Điều phối lập, ghi nhận thông tin đầu vào của đơn hàng. (xem phụ lục 1,2).

d) Nhận xét ưu – hạn chế của Bước 1

Ưu điểm:

-Quy trình tiếp nhận linh hoạt, đa kênh (điện thoại – email – Zalo), đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng, đặc biệt phù hợp với nhóm khách hàng truyền thống vốn ưu tiên tốc độ phản hồi hơn là thủ tục hành chính.

-Đối với khách hàng đã có hợp đồng nguyên tắc, công ty chỉ cần ký phụ lục hợp đồng theo từng đơn hàng cụ thể, rút ngắn đáng kể thời gian đàm phán và giúp đẩy nhanh tiến độ phục vụ khách hàng quen thuộc.

-Phiếu booking nội bộ được thiết kế tương đối đầy đủ các trường thông tin cốt lõi (loại hàng, kích thước, tuyến đường, thời gian, yêu cầu đặc biệt), đảm bảo cơ sở dữ liệu đầu vào cho các bước tiếp theo, hạn chế tình trạng thiếu thông tin khi chuyển sang Bước 2.

-Mức giá cước được tính linh hoạt theo từng đơn hàng, tận dụng được mối quan hệ và sự thân thiết với khách hàng truyền thống, giúp công ty duy trì lợi thế cạnh tranh về giá so với các doanh nghiệp 3PL lớn tại Đà Nẵng.

Hạn chế :

-Việc tiếp nhận chủ yếu qua điện thoại và Zalo có nguy cơ thất lạc thông tin hoặc sai sót khi truyền đạt, đặc biệt với các đơn hàng phức tạp hoặc khi nhân viên tiếp nhận đang xử lý nhiều việc cùng lúc trong giờ cao điểm.

- Phiếu booking nội bộ tuy có biểu mẫu nhưng chưa được số hóa đồng bộ, vẫn lưu trữ chủ yếu trên file Excel cá nhân của từng nhân viên điều phối, gây khó khăn cho việc tra cứu lại đơn hàng cũ và đối chiếu khi cần.

-Báo giá phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của nhân viên kinh doanh, chưa có công cụ tính giá tự động dựa trên các yếu tố như tuyến đường, giá nhiên liệu, phí cầu đường (BOT), dẫn đến tình trạng báo giá thiếu nhất quán giữa các nhân viên.

- Hợp đồng nguyên tắc với khách hàng truyền thống thường có thời hạn dài (theo năm) với khung giá cố định, gây áp lực biên lợi nhuận trong trường hợp giá nhiên liệu biến động mạnh trong năm nhưng chưa kịp điều chỉnh điều khoản hợp đồng.

► BƯỚC 2 – LẬP KẾ HOẠCH VÀ ĐIỀU PHỐI VẬN CHUYỂN

a) Nội dung công việc thực tế

Đây là bước cốt lõi nhất của Phòng Điều phối Vận tải – nơi quyết định hiệu quả khai thác đội xe và chất lượng dịch vụ giao đến khách hàng. Sau khi nhận đơn hàng từ Bước 1, nhân viên điều phối sẽ thực hiện các công việc sau kiểm tra trạng thái sẵn sàng của đội xe – xe nào đang chạy chuyến, xe nào đang chờ tại bãi, xe nào đang bảo dưỡng đối chiếu yêu cầu của đơn hàng (loại hàng, kích thước, tuyến đường) với năng lực phương tiện hiện có phân công xe và tài xế phù hợp – ưu tiên ghép chuyến để tối ưu chi phí (ví dụ: xe chở container nhập từ cảng Tiên Sa về KCN Hòa Khánh có thể quay đầu lấy container xuất tại Hòa Khánh trả về cảng để giảm chuyến chạy rỗng lập lệnh điều xe

ghi rõ tên tài xế, biển số phương tiện, lịch trình, điểm lấy/tra hàng và yêu cầu đặc biệt; tạm ứng cho lái xe các khoản chi phí dọc đường như nhiên liệu, phí cầu đường (BOT), phí hạ container tại cảng.

Nếu nhu cầu vận chuyển vượt năng lực đội xe hiện có (đặc biệt trong giai đoạn cao điểm như cuối năm hoặc khi nhiều tàu cập cảng cùng lúc), điều phối viên sẽ chủ động liên hệ các đối tác – nhà thầu phụ (cá nhân/hộ kinh doanh xe đầu kéo trong khu vực) để thuê xe ngoài. Đây là tình huống thường xuyên xảy ra tại công ty do quy mô đội xe còn hạn chế so với nhu cầu thị trường.

b) Bộ phận thực hiện

Phòng Điều phối Vận tải (chủ trì) – 04 nhân viên điều phối phụ trách phân ca theo giờ, có người trực 24/7 để xử lý đơn hàng phát sinh.

Tổ quản lý phương tiện – cung cấp thông tin tình trạng kỹ thuật, lịch bảo dưỡng của từng xe để điều phối viên ra quyết định.

Phòng Kế toán – Tài chính – duyệt và chi tạm ứng cho lái xe trước mỗi chuyến.

Tổ lái xe – nhận lệnh điều xe và xác nhận sẵn sàng thực hiện.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

Kế hoạch tuyến/lộ trình – chỉ dẫn các điểm dừng kỹ thuật, trạm BOT, vị trí cây xăng giảm giá liên kết (nếu có).

d) Nhận xét ưu –hạn chế của Bước 2

Ưu điểm:

- Đội ngũ điều phối viên có kinh nghiệm thực tế dày dặn, nắm rõ năng lực từng tài xế và đặc tính từng phương tiện, giúp đưa ra quyết định phân công xe – tài xế nhanh chóng và phù hợp với từng loại đơn hàng.
- Kế hoạch tuyến/lộ trình được xây dựng chi tiết, bao gồm các điểm dừng kỹ thuật, trạm BOT và vị trí cây xăng giảm giá liên kết, giúp tài xế chủ động trong việc kiểm soát chi phí và thời gian dọc đường.
- Linh hoạt trong việc thuê xe ngoài khi nhu cầu vượt năng lực đội xe, giúp công ty không bỏ lỡ đơn hàng và giữ uy tín với khách hàng truyền thống trong giai đoạn cao điểm.
- Phối hợp tốt giữa các bộ phận (Điều phối – Kế toán – Tổ lái xe – Tổ quản lý phương tiện) nhờ quy mô doanh nghiệp nhỏ, tăng nấc quản lý ngắn, giúp xử lý nhanh các tình huống cần ra quyết định liên phòng ban.

Hạn chế :

- Việc phân công xe – tài xế chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân của điều phối viên, không có công cụ hỗ trợ tối ưu hóa lộ trình (route optimization), dẫn đến tình trạng phương tiện chưa được khai thác hết công suất hoặc chồng chéo lịch chạy xe.
- Kế hoạch tuyến/lộ trình hiện được lập thủ công trên giấy hoặc Excel, chưa tích hợp với dữ liệu GPS thời gian thực để điều chỉnh linh hoạt khi gặp kẹt xe hoặc sự cố giao thông trên đường.
- Việc thuê xe ngoài làm tăng chi phí vận hành và giảm biên lợi nhuận của đơn hàng đó, đồng thời chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào nhà thầu phụ – công ty khó kiểm soát hoàn toàn thái độ và năng lực của tài xế thuê.
- Tỷ lệ xe chạy rỗng (chiều về không hàng) – một chỉ số rất quan trọng trong ngành trucking – chưa được công ty đo lường, theo dõi và tối ưu hóa một cách hệ thống, dẫn đến lãng phí chi phí nhiên liệu và khấu hao phương tiện.

► BƯỚC 3 – THỰC HIỆN VẬN CHUYỂN

a) Nội dung công việc thực tế

Bước 3 là giai đoạn xe rời bãi để thực hiện chuyến vận chuyển – từ điểm lấy hàng đến điểm trả hàng. Đối với mảng vận tải container (chiếm 70 – 71% doanh thu), quy trình thực hiện điển hình diễn ra như sau: lái xe đến cảng Tiên Sa, xuất trình giấy tờ (lệnh điều xe, giấy giới thiệu, lệnh giao hàng D/O) tại cổng cảng, vào bãi container để bốc xếp container lên xe đầu kéo, ra cổng và di chuyển theo lộ trình đã định đến điểm trả hàng (KCN, kho khách hàng). Đối với mảng vận tải nội địa bằng xe tải thùng, quy trình tương tự nhưng điểm lấy hàng là kho người gửi và điểm trả là kho người nhận.

Trong suốt quá trình vận chuyển, điều phối viên giám sát hành trình theo hai cách liên lạc trực tiếp với lái xe qua điện thoại hoặc Zalo để cập nhật tiến độ – lái xe thường báo cáo ở các mốc "đã lấy hàng", "đến điểm dừng", "đến điểm trả hàng" theo dõi qua dữ liệu thiết bị giám sát hành trình (GPS) gắn trên xe theo quy định của Nghị định 151/2024/NĐ-CP. Tất cả phương tiện kinh doanh vận tải tại Việt Nam, từ 01/01/2025, đều bắt buộc lắp đặt thiết bị GPS và camera ghi nhận hình ảnh người lái xe, dữ liệu được truyền về Cục Đường bộ Việt Nam. Tuy nhiên, tại Quang Như, dữ liệu GPS chủ yếu phục vụ tuân thủ pháp luật và xử lý tranh chấp khi có sự cố, chứ chưa được khai thác chủ động để tối ưu vận hành hằng ngày.

b) Bộ phận thực hiện

Tổ lái xe (chủ trì thực hiện) – tài xế trực tiếp lái xe, xử lý các giấy tờ tại cảng/kho, đảm bảo an toàn hàng hóa trong suốt hành trình.

Phòng Điều phối Vận tải (giám sát) – theo dõi tiến độ, xử lý các tình huống phát sinh dọc đường.

Phòng Khai thuê Hải quan (đối với hàng XNK) – phối hợp hỗ trợ trong trường hợp container cần thông quan trước khi rời cảng.

Bộ phận Kho bãi (nếu hàng cần qua kho trung chuyển) – tiếp nhận, lưu trữ tạm thời và chuẩn bị xuất hàng.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

Lệnh giao hàng (Delivery Order – D/O) từ hãng tàu (đối với hàng nhập khẩu) hoặc booking note (đối với hàng xuất khẩu).(xem ở phụ lục 3).

d) Nhận xét ưu – hạn chế của Bước 3

Ưu điểm:

-Đội ngũ tài xế có kinh nghiệm, nắm rõ các tuyến đường khu vực miền Trung và quy trình tại cảng Tiên Sa, giúp giảm thời gian chờ đợi tại cảng và xử lý nhanh các tình huống thông thường.

-Lệnh giao hàng (D/O) được tài xế xuất trình đầy đủ và đúng thời hạn tại cổng cảng, giúp quá trình lấy container diễn ra thuận lợi, hạn chế phát sinh phí lưu container quá hạn.

-Tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật mới: Luật Đường bộ 35/2024/QH15, Nghị định 151/2024/NĐ-CP về thiết bị giám sát hành trình và camera ghi nhận hình ảnh người lái xe đã được trang bị 100% từ 01/01/2025.

-Liên lạc trực tiếp qua điện thoại/Zalo giúp xử lý tình huống nhanh, không phụ thuộc vào hệ thống phức tạp, phù hợp với đặc thù vận hành "chạy 24/7" của ngành vận tải.

Hạn chế :

-Việc giám sát chủ yếu dựa vào báo cáo miệng của lái xe qua điện thoại/Zalo, thiếu tính khách quan và phụ thuộc vào sự chủ động của tài xế; khi tài xế bận xử lý tại cảng hoặc đang lái xe, điều phối viên không có thông tin cập nhật.

- Đối với hàng nhập khẩu, hạn lấy hàng trên D/O thường khá ngắn (5–7 ngày), nếu kế hoạch điều xe ở Bước 2 không phối hợp tốt sẽ dễ phát sinh phí lưu container và phí lưu bãi tại cảng – làm tăng chi phí mà công ty phải chịu hoặc đàm phán với khách hàng.

-Dữ liệu GPS đã có nhưng chưa được khai thác để tối ưu vận hành – chưa có dashboard hiển thị vị trí tất cả phương tiện trên bản đồ, chưa có cảnh báo tự động khi xe đi sai lộ trình hoặc dừng đỗ quá lâu.

-Khách hàng không có công cụ để tự theo dõi tiến độ giao hàng (track & trace), mỗi lần cần thông tin phải gọi điện cho công ty, làm tăng tải công việc của điều phối viên và giảm trải nghiệm khách hàng so với các đối thủ 3PL đã có hệ thống tracking trực tuyến.

► BƯỚC 4 – BÀN GIAO HÀNG HÓA VÀ XÁC NHẬN

a) Nội dung công việc thực tế

Sau khi xe đến điểm trả hàng (kho khách hàng, nhà máy trong KCN, bãi container...), lái xe thực hiện các công việc bàn giao như sau liên hệ người nhận tại điểm đến để xác nhận sẵn sàng tiếp nhận hàng hỗ trợ hạ hàng/cắt seal container nếu được yêu cầu kiểm tra số lượng, tình trạng hàng hóa cùng với người nhận yêu cầu người nhận ký xác nhận trên biên bản giao nhận hàng hóa (Proof of Delivery – POD), đóng dấu công ty (đối với khách hàng doanh nghiệp) thu hồi vỏ container rỗng (đối với container nhập) hoặc trả vỏ về depot theo chỉ định.

Đặc biệt, sau khi hoàn thành bàn giao, lái xe phải chụp ảnh biên bản giao nhận đã có đầy đủ chữ ký – đóng dấu và gửi qua Zalo về cho điều phối viên để cập nhật trạng thái "đã hoàn thành chuyển". Điều này quan trọng vì điều phối viên cần dữ liệu này để phân công chuyển tiếp theo cho xe cập nhật file Excel quản lý đơn hàng chuyển thông tin cho Kế toán để lập hóa đơn cho khách hàng (Bước 5). Trường hợp phát sinh sự cố như hàng thiếu hụt, hư hỏng, sai sót về số lượng – chủng loại, lái xe phải lập biên bản sự cố tại chỗ với sự có mặt của người nhận và báo về điều phối viên ngay lập tức để xử lý.

b) Bộ Phận thực hiện

Tổ lái xe (chủ trì) – trực tiếp bàn giao hàng tại điểm đến, lập POD và biên bản sự cố (nếu có).

Người nhận hàng (đại diện khách hàng) – kiểm tra và ký xác nhận.

Phòng Điều phối Vận tải (giám sát từ xa) – nhận thông tin từ lái xe, cập nhật trạng thái đơn hàng, hỗ trợ xử lý tình huống bất thường.

Phòng Khai thuê Hải quan (nếu có) – hỗ trợ trong trường hợp hàng XNK có thắc mắc về thông quan.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

Lệnh nhập kho là chứng từ quan trọng trong hoạt động quản lý kho và logistics. Việc lập và lưu trữ lệnh nhập kho đầy đủ giúp doanh nghiệp kiểm soát chính xác hàng hóa, nâng cao hiệu quả quản lý kho bãi và hỗ trợ tốt cho quá trình vận tải, giao nhận hàng hóa. Đối với doanh nghiệp vận tải như Công ty Quang Như, chứng từ này góp phần đảm bảo tính liên tục giữa hoạt động vận chuyển và hoạt động lưu kho hàng hóa. (xem ở phụ lục 4)

d) Nhận xét ưu – hạn chế của Bước 4

Ưu điểm:

- Biên bản giao nhận hàng hóa (POD) và lệnh nhập kho được lập đầy đủ với chữ ký và đóng dấu của người nhận, đảm bảo cơ sở pháp lý vững chắc cho việc xuất hóa đơn và hạn chế tranh chấp về sau với khách hàng.
- Lệnh nhập kho là chứng từ quan trọng giúp kết nối liên tục giữa hoạt động vận chuyển và hoạt động lưu kho hàng hóa, đặc biệt có ý nghĩa với các khách hàng có hệ thống quản lý kho riêng (FDI, doanh nghiệp lớn), nâng cao tính chuyên nghiệp của dịch vụ.
- Việc chụp ảnh chứng từ và gửi Zalo giúp công ty có bằng chứng nhanh chóng, kịp thời về tình trạng giao hàng, giảm rủi ro tranh chấp và rút ngắn thời gian thông báo cho Phòng Kế toán lập hóa đơn ở Bước 5.
- Lái xe được hướng dẫn quy trình bàn giao tương đối thống nhất, hạn chế sai sót trong việc kiểm tra số lượng, tình trạng hàng hóa cùng với người nhận tại điểm đến.

Hạn chế :

- POD và lệnh nhập kho vẫn ở dạng giấy, sau đó được chụp ảnh, không có chữ ký điện tử, gây bất tiện khi cần truy xuất, tìm kiếm hoặc đối chiếu sau này; các ảnh lưu trữ rải rác trong nhiều nhóm Zalo, không có hệ thống lưu trữ tập trung.
- Đến cuối tháng, nhân viên kế toán phải tự gom lại chứng từ giấy + ảnh từ nhiều nguồn để hạch toán, dễ thất lạc và mất rất nhiều thời gian, đặc biệt với khối lượng đơn hàng lớn trong giai đoạn cao điểm.
- Khi phát sinh biên bản sự cố (hàng thiếu hụt, hư hỏng), quy trình xử lý chưa được chuẩn hóa – chưa có biểu mẫu thống nhất, chưa có quy định cụ thể về thẩm quyền xử lý, mức bồi thường và thời hạn phản hồi khách hàng.
- Khách hàng không nhận được thông báo tự động xác nhận đã giao hàng – họ phải chờ điều phối viên hoặc kế toán liên lạc lại, làm giảm trải nghiệm dịch vụ so với các tiêu chuẩn hiện đại của ngành logistics.

► BƯỚC 5 – ĐÁNH GIÁ SAU GIAO HÀNG

a) Nội dung công việc thực tế

Bước 5 là bước khép kín quy trình, gồm các hoạt động đánh giá – quyết toán – báo cáo sau khi chuyển vận chuyển đã hoàn thành. Cụ thể, các công việc chính bao gồm lái xe nộp lại các chứng từ gốc (POD, hóa đơn nhiên liệu, biên lai BOT, phiếu chi phí khác) cho điều phối viên và kế toán quyết toán chi phí chuyển – đối chiếu giữa số tạm ứng đã giao cho lái xe và số thực chi, hoàn lại tiền thừa hoặc bổ sung tiền thiếu Phòng Kế toán lập hóa đơn GTGT điện tử cho khách hàng theo Nghị định số 123/2020/NĐ-CP và Thông tư số 78/2021/TT-BTC về hóa đơn điện tử gửi hóa đơn cho khách hàng qua email, theo dõi và đôn đốc thu hồi công nợ ghi nhận doanh thu chuyển vào sổ sách kế toán tổng hợp dữ liệu cuối kỳ (tuần/tháng) thành báo cáo gửi Ban Giám đốc.

Ngoài ra, Phòng Điều phối Vận tải cũng thực hiện đánh giá nội bộ về hiệu quả của chuyển: thời gian thực tế so với kế hoạch, có phát sinh sự cố hay không, lái xe có hoàn thành đúng quy trình hay không. Đây là cơ sở để thưởng/phạt lái xe theo cơ chế khoán chuyển đánh giá năng lực phương tiện và lập kế hoạch bảo dưỡng cung cấp phản hồi cho Bước 1 để cải tiến cách báo giá, đàm phán với khách hàng. Đối với khách hàng truyền thống, công ty cũng có hoạt động chăm sóc sau dịch vụ – hỏi thăm về chất lượng giao hàng và lắng nghe phản hồi.

b) Bộ phận thực hiện

Phòng Kế toán – Tài chính (chủ trì) – quyết toán chuyển, lập hóa đơn điện tử, theo dõi công nợ, ghi nhận doanh thu.

Phòng Điều phối Vận tải – đánh giá hiệu quả chuyển, tổng hợp dữ liệu vận hành.

Ban Giám đốc – tiếp nhận báo cáo tháng, đưa ra các quyết định điều chỉnh chiến lược kinh doanh.

Phòng Kinh doanh – Marketing – chăm sóc khách hàng sau dịch vụ, tiếp nhận phản hồi để cải tiến.

c) Chứng từ và mẫu biểu liên quan

không có .

d) Nhận xét ưu – hạn chế của Bước 5

Ưu điểm:

- Công ty đã xây dựng được cơ chế đánh giá nội bộ sau mỗi chuyến vận chuyển, so sánh thời gian thực tế với kế hoạch và ghi nhận các sự cố phát sinh, tạo cơ sở khách quan cho việc rút kinh nghiệm và cải tiến quy trình.
- Cơ chế quyết toán chi phí từng chuyến được thực hiện minh bạch – đối chiếu giữa số tạm ứng đã giao cho lái xe và số thực chi, đảm bảo công bằng giữa công ty và đội ngũ tài xế, hạn chế thất thoát chi phí trong vận hành.
- Có cơ chế phản hồi cải tiến từ Bước 5 quay về Bước 1 đối với khách hàng truyền thống, giúp công ty điều chỉnh cách báo giá và đàm phán hợp đồng linh hoạt theo từng giai đoạn, duy trì mối quan hệ tốt và đảm bảo doanh thu ổn định qua các năm.
- Hoạt động chăm sóc khách hàng sau dịch vụ được thực hiện thường xuyên đối với khách hàng truyền thống – hỏi thăm về chất lượng giao hàng và lắng nghe phản hồi, tạo lợi thế cạnh tranh về mặt quan hệ so với các đối thủ vận tải cùng quy mô tại Đà Nẵng.
- Ban Giám đốc nắm bắt kịp thời tình hình kinh doanh thông qua các báo cáo định kỳ từ Phòng Kế toán và Phòng Điều phối, làm cơ sở cho việc điều chỉnh chiến lược kinh doanh và phân bổ nguồn lực giữa các tháng cao điểm – thấp điểm.

Hạn chế :

- Hoạt động đánh giá sau giao hàng chủ yếu mang tính định tính, dựa vào quan sát của điều phối viên và phản hồi miệng của khách hàng, chưa được lượng hóa thành các chỉ số đo lường cụ thể (KPI) để theo dõi và so sánh giữa các tháng.
- Chưa có hệ thống tính toán tự động các chỉ số hiệu quả vận tải quan trọng như tỷ lệ giao hàng đúng hạn (OTD – On-Time Delivery), tỷ lệ xe chạy rỗng, chi phí trên km, doanh thu trên đầu xe, dẫn đến việc đánh giá hiệu quả vận hành thiếu cơ sở khoa học để ra quyết định cải tiến.
- Việc đánh giá hiệu suất lái xe và phương tiện chủ yếu dựa vào quan sát chủ quan của điều phối viên thay vì dữ liệu định lượng từ GPS, khó tạo cơ sở khách quan và minh bạch cho việc khen thưởng – kỷ luật, dễ gây tâm lý so bì trong đội ngũ tài xế.
- Hoạt động chăm sóc khách hàng sau dịch vụ chỉ tập trung vào nhóm khách hàng truyền thống, chưa có quy trình chuẩn hóa cho việc khảo sát mức độ hài lòng (CSAT/NPS) đối với toàn bộ khách hàng, dẫn đến thông tin phản hồi chưa đầy đủ và thiếu cơ sở để mở rộng tệp khách hàng mới.

-Quá trình thu hồi công nợ sau khi hoàn tất giao hàng chưa thực sự hiệu quả – khoản phải thu khách hàng năm 2024 đạt 4.100 triệu đồng (chiếm 49,4% tài sản ngắn hạn), do thiếu cơ chế đơn đốc chuẩn hóa và hệ thống nhắc nợ tự động, gây áp lực dòng tiền cho doanh nghiệp.

-Kết quả đánh giá nội bộ chưa được tổng hợp thành báo cáo phân tích chuyên sâu để Ban Giám đốc có thể nhìn nhận xu hướng dài hạn, mới chỉ dừng ở mức thống kê doanh thu – chi phí cơ bản theo tháng/quý.

2.4. Đánh giá thực trạng công tác quản lý vận tải tại Công ty Quang Như

2.4.1. Ưu điểm và nhược điểm của quy trình

a) Những ưu điểm đạt được

Trên cơ sở phân tích chi tiết 5 bước của quy trình quản lý vận tải tại Mục 2.3.2, có thể tổng kết các ưu điểm nổi bật của Công ty Quang Như trong công tác quản lý vận tải và điều phối phương tiện như sau:

Một là, quy trình vận hành tuân thủ khép kín với 5 bước rõ ràng. Mặc dù chưa được văn bản hóa thành SOP chính thức, quy trình thực tế đang vận hành theo logic: tiếp nhận → lập kế hoạch → thực hiện → bàn giao → đánh giá. Mỗi bước có sự tham gia của các bộ phận chức năng cụ thể với chứng từ – mẫu biểu rõ ràng, đảm bảo trách nhiệm và kiểm soát chéo.

Hai là, đội ngũ nhân sự có kinh nghiệm thực tế cao. Đội ngũ tài xế (15 lái xe đầu kéo + 5 lái xe tải) đều thông thạo các tuyến đường khu vực miền Trung và quy trình tại cảng Tiên Sa. Đội ngũ điều phối viên (4 người) có khả năng xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh, phối hợp tốt với Kế toán, Kho bãi và Khai thuê Hải quan – nhờ quy mô doanh nghiệp nhỏ, tăng nấc quản lý ngắn.

Ba là, tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật mới. Công ty đã triển khai đầy đủ các yêu cầu pháp lý cập nhật trang bị thiết bị giám sát hành trình (GPS) và camera ghi nhận hình ảnh người lái xe trên toàn bộ phương tiện theo Nghị định 151/2024/NĐ-CP có hiệu lực từ 01/01/2025 lập giấy vận tải đầy đủ cho mỗi chuyến theo Điều 56 Luật Đường bộ số 35/2024/QH15 hóa đơn GTGT điện tử cho toàn bộ doanh thu dịch vụ theo Nghị định 123/2020/NĐ-CP và Thông tư 78/2021/TT-BTC; (iv) đăng kiểm và bảo hiểm phương tiện đầy đủ theo Luật Trật tự, An toàn giao thông đường bộ số 36/2024/QH15.

Bốn là, hiệu quả tài chính tốt so với mặt bằng ngành. Biên lợi nhuận gộp đạt 31,4% và biên lợi nhuận sau thuế đạt 16,9% năm 2024 – cao hơn đáng kể so với mặt

bằng chung của ngành vận tải đường bộ Việt Nam (LNST khoảng 5 – 10%). Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận liên tục trên 20%/năm trong 2 năm liền cho thấy quy trình hiện tại vẫn đang vận hành hiệu quả ở quy mô doanh nghiệp hiện tại.

Năm là, chủ động xây dựng mối quan hệ với khách hàng truyền thống. Khoảng 75 – 80% doanh thu của công ty đến từ khách hàng đã hợp tác trên 3 năm. Cơ chế phản hồi cải tiến từ Bước 5 quay về Bước 1 giúp công ty duy trì mối quan hệ tốt, điều chỉnh giá linh hoạt và đảm bảo doanh thu ổn định qua từng năm.

Sáu là, mô hình "one-stop logistics" giúp tăng giá trị dịch vụ. Bốn nhóm dịch vụ tích hợp (vận tải + kho bãi + khai hải quan + đại lý vận tải) tạo lợi thế "trọn gói" cho khách hàng XNK – họ chỉ cần ký một hợp đồng thay vì làm việc với nhiều nhà cung cấp khác nhau. Đây là một lợi thế cạnh tranh đặc biệt so với các nhà thầu phụ và đối thủ cùng quy mô tại Đà Nẵng.

b) Những nhược điểm – hạn chế còn tồn tại

Bên cạnh các ưu điểm, quy trình quản lý vận tải tại Công ty Quang Như cũng bộc lộ một số hạn chế đáng kể, chủ yếu xoay quanh ba vấn đề: thiếu đồng bộ công nghệ, quản lý thủ công và năng lực phương tiện chưa đáp ứng đủ nhu cầu. Các hạn chế cụ thể được tổng hợp ở Bảng 2.9 theo từng nhóm vấn đề.

Bảng 2.9. Tổng hợp những hạn chế của quy trình quản lý vận tải tại Công ty Quang Như

TT	Nhóm hạn chế	Biểu hiện cụ thể	Bước bị ảnh hưởng
1	Chưa đáp ứng kịp tiến độ giao hàng trong giai đoạn cao điểm	Khi nhiều tàu cập cảng cùng lúc hoặc dịp cuối năm, đội xe không đủ năng lực phục vụ; phải thuê xe ngoài hoặc khách hàng phải chờ đợi.	Bước 2, Bước 3
2	Hệ thống công nghệ chưa đồng bộ hóa hoàn toàn	Chưa có phần mềm quản lý vận tải (TMS); việc theo dõi lộ trình, quản lý chứng từ, công nợ vẫn dùng Excel và Zalo rời rạc.	Bước 2, 3, 4, 5
3	Quy mô đội xe hạn chế, phải thuê ngoài	Đội xe (15 đầu kéo + 5 xe tải) không đủ phục vụ giai đoạn cao điểm; phải thuê xe ngoài làm tăng chi phí và giảm biên lợi nhuận.	Bước 2, Bước 3

TT	Nhóm hạn chế	Biểu hiện cụ thể	Bước bị ảnh hưởng
4	Hoạt động marketing và nhận diện thương hiệu yếu	Chưa khai thác mạnh các chiến lược marketing số; mức độ nhận diện thương hiệu chưa tương xứng với năng lực thực tế.	Bước 1
5	Điều phối phương tiện dựa nhiều vào kinh nghiệm thủ công	Phân công xe – tài xế chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cá nhân; chưa có công cụ tối ưu hóa lộ trình; tỷ lệ xe chạy rỗng cao và chưa được đo lường.	Bước 2
6	Lưu trữ chứng từ và theo dõi chi phí logistics thủ công	POD, hóa đơn, biên lai BOT lưu trữ giấy + ảnh Zalo rải rác; chưa hệ thống hóa thành cơ sở dữ liệu tập trung.	Bước 4, Bước 5
7	Phương tiện chưa khai thác hết công suất, đôi khi chồng chéo lịch	Một số xe rảnh nhiều giờ trong khi xe khác bị giao quá nhiều chuyến trong ngày; chưa có dashboard theo dõi tải trọng làm việc của từng xe.	Bước 2
8	Quản lý công nợ chưa hiệu quả	Khoản phải thu năm 2024 đạt 4.100 triệu đồng, chiếm 49,4% TSNH; chưa có hệ thống nhắc nợ tự động và quy trình đôn đốc chuẩn hóa.	Bước 5
9	Chưa khai thác hết tiềm năng dữ liệu GPS	Dữ liệu GPS có nhưng chỉ phục vụ tuân thủ pháp luật, chưa dùng để cảnh báo lộ trình, theo dõi vị trí thời gian thực, đánh giá tài xế.	Bước 3
10	Phụ thuộc lớn vào khách hàng truyền thống	75 – 80% doanh thu đến từ khách hàng đã hợp tác trên 3 năm; rủi ro khi một khách hàng lớn rời đi.	Bước 1, Bước 5

Nguồn: Tổng hợp từ quan sát thực tế tại Phòng Điều phối Vận tải và báo cáo tự đánh giá nội bộ của Công ty Quang Như (2025).

Nhìn chung, các hạn chế trên có thể chia thành 03 nhóm chính: (i) nhóm liên quan đến công nghệ và số hóa – chiếm phần lớn các vấn đề và cũng là điểm yếu cốt lõi cần khắc phục; nhóm liên quan đến năng lực phương tiện – đòi hỏi đầu tư về vốn và thời

gian; nhóm liên quan đến marketing và mở rộng khách hàng – đòi hỏi thay đổi tư duy kinh doanh. Các hạn chế này không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành hằng ngày mà còn cản trở khả năng mở rộng quy mô và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường vận tải miền Trung – nơi cạnh tranh đang ngày càng khốc liệt.

2.4.2. Nguyên nhân của các hạn chế

Các hạn chế trong công tác quản lý vận tải tại Công ty Quang Như xuất phát từ cả hai nhóm nguyên nhân: nhân tố khách quan (môi trường vĩ mô bên ngoài doanh nghiệp không kiểm soát được) và nhân tố chủ quan (xuất phát từ chính nội tại doanh nghiệp). Phân tích cụ thể như sau.

a) Nhân tố tác động khách quan – các yếu tố vĩ mô

(1) Biến động giá nhiên liệu – chi phí đầu vào lớn nhất của ngành vận tải đường bộ. Theo Bộ Giao thông vận tải, chi phí nhiên liệu chiếm tới 40 – 45% tổng chi phí của vận tải đường bộ. Trong giai đoạn 2022 – 2024, giá xăng dầu trong nước biến động liên tục theo giá dầu thô thế giới: năm 2022 tăng mạnh do xung đột Nga – Ukraine; năm 2023 – 2024 có xu hướng giảm rồi tăng trở lại; sang đầu năm 2025, giá xăng dầu thấp hơn cùng kỳ năm 2024 khoảng 4.600 – 5.200 đồng/lít nhờ chính sách giảm 2% thuế VAT kéo dài đến hết năm 2026 (theo Tổng cục Thống kê). Theo Tổng cục Thống kê, chỉ số giá nhóm giao thông tháng 12/2024 tăng 0,57% và cả năm 2024 giảm 0,89% với giá xăng dầu giảm 6,41%. Sự biến động bất thường này tạo áp lực rất lớn lên doanh nghiệp vận tải nhỏ và vừa như Quang Như – không thể điều chỉnh giá cước kịp thời do phải tôn trọng cam kết với khách hàng truyền thống, dẫn đến biên lợi nhuận bị bóp ngắn khi giá tăng và phải chia sẻ phần lợi với khách khi giá giảm.

(2) Cạnh tranh ngành ngày càng tăng cao tại khu vực Đà Nẵng. Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2024 của Bộ Công Thương, ngành logistics Việt Nam tăng trưởng bình quân 14 – 16%/năm với quy mô khoảng 40 – 42 tỷ USD, thu hút nhiều doanh nghiệp mới gia nhập. Tại Đà Nẵng, ngoài các 3PL lớn (Gemadept, Transimex, ITL...) có chi nhánh trực tiếp, còn có hàng chục doanh nghiệp vận tải địa phương cùng quy mô như KDP Logistics (đội xe 20+ đầu kéo) và các nhà thầu phụ – cá nhân kinh doanh 1-3 xe đầu kéo cạnh tranh giá rẻ. Áp lực giá cước từ thị trường khiến Quang Như khó tăng giá để bù đắp chi phí, đồng thời các đối thủ lớn đầu tư công nghệ (TMS, track-and-trace) tạo lợi thế cạnh tranh khó vượt qua đối với doanh nghiệp SME.

(3) Hạ tầng cảng biển và khu vực hành lang vận tải đang trong giai đoạn chuyển dịch lớn. Hiện tại, cảng Tiên Sa là cửa ngõ chính cho vận tải container của miền Trung – nơi đóng vai trò trung tâm trong các tuyến vận chuyển của Công ty Quang Như. Tuy nhiên, theo định hướng quy hoạch của Chính phủ và Quyết định 1579/QĐ-TTg, Dự án Bến cảng container Liên Chiểu với tổng vốn đầu tư 45.268 tỷ đồng (gần 2 tỷ USD) đã chính thức khởi công và sẽ dần thay thế chức năng cảng container của Tiên Sa; cảng Tiên Sa sẽ chuyển công năng sang phục vụ du lịch. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết cho các doanh nghiệp vận tải khu vực phải nhanh chóng thích nghi với việc chuyển đổi tuyến vận chuyển, đầu tư phương tiện và bố trí lại nguồn lực.

(4) Sự ra đời của Khu thương mại tự do Đà Nẵng – cơ hội nhưng kèm theo cạnh tranh mới. Theo Nghị quyết số 136/2024/QH15 của Quốc hội về tổ chức chính quyền đô thị và thí điểm một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển TP. Đà Nẵng, Khu thương mại tự do Đà Nẵng được thành lập với nhiều ưu đãi đặc biệt: nhà đầu tư nước ngoài có thể thành lập tổ chức kinh tế không cần dự án đầu tư trước; thủ tục đăng ký kinh doanh đơn giản như nhà đầu tư trong nước; quan hệ mua bán với khu vực bên ngoài là quan hệ XNK. Đây là cơ hội lớn cho ngành logistics khu vực, nhưng cũng đồng nghĩa với việc các tập đoàn lớn trong và ngoài nước sẽ đổ về Đà Nẵng, gia tăng áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp SME địa phương như Quang Như.

(5) Khung pháp lý mới yêu cầu doanh nghiệp đầu tư tuân thủ với chi phí không nhỏ. Trong giai đoạn 2024 – 2025, Quốc hội và Chính phủ ban hành nhiều văn bản pháp luật mới có tác động trực tiếp đến ngành vận tải đường bộ Luật Đường bộ số 35/2024/QH15 và Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ số 36/2024/QH15 (có hiệu lực từ 01/01/2025) Nghị định 158/2024/NĐ-CP về kinh doanh và điều kiện kinh doanh vận tải bằng xe ô tô và bằng xe bốn bánh có gắn động cơ Nghị định 151/2024/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ, đặc biệt yêu cầu bắt buộc gắn thiết bị GPS và camera ghi nhận hình ảnh người lái xe từ 01/01/2025. Việc tuân thủ các quy định mới này đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư bổ sung thiết bị, phần mềm và đào tạo nhân sự – tạo áp lực chi phí trong ngắn hạn, đặc biệt với các SME như Quang Như.

(6) Tình hình thời tiết – khí hậu cực đoan tại miền Trung. Khu vực miền Trung Việt Nam thường xuyên chịu ảnh hưởng của bão, lũ lụt vào mùa mưa (tháng 9 – tháng 12), gây gián đoạn vận tải, hư hỏng hạ tầng đường bộ, kẹt xe, ngập úng tại các tuyến

đường chính như Quốc lộ 1A, Hàm Hải Vân, các tuyến đường liên KCN. Đợt mưa lũ lịch sử do bão số 10 (Bualoi) cuối tháng 9/2025 là ví dụ điển hình. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ giao hàng và làm tăng chi phí phát sinh (bảo quản hàng, lưu container kéo dài tại cảng).

b) Nhân tố chủ quan – từ chính nội tại doanh nghiệp

(1) Vốn điều lệ không tăng trong nhiều năm – hạn chế năng lực đầu tư đột phá. Vốn góp chủ sở hữu của Công ty Quang Như giữ nguyên ở mức 9.500 triệu đồng suốt 3 năm 2022 – 2024 (xem Bảng 2.5). Toàn bộ tăng trưởng của vốn chủ sở hữu (từ 11.400 lên 14.600 triệu đồng) đến từ lợi nhuận tích lũy. Điều này có nghĩa là công ty đang "tăng trưởng tự nhiên" dựa vào dòng tiền nội bộ – chiến lược an toàn nhưng không đủ để tạo ra bứt phá trong việc mở rộng đội xe, đầu tư công nghệ TMS hay xây dựng thương hiệu mạnh. So với tốc độ tăng trưởng ngành (14 – 16%/năm) và tốc độ tăng cạnh tranh, đây là nguyên nhân gốc rễ của nhiều hạn chế.

(2) Chưa đầu tư hệ thống phần mềm quản lý vận tải chuyên dụng (TMS). Đây là nguyên nhân trực tiếp lớn nhất của hàng loạt hạn chế đã nêu ở Mục 2.4.1. Doanh nghiệp đang vận hành 70 – 71% doanh thu (mảng vận tải container) bằng các công cụ thủ công – Excel + Zalo + điện thoại. Trong khi đó, các đối thủ lớn (3PL) đã có TMS từ nhiều năm, các doanh nghiệp cùng quy mô tại Đà Nẵng cũng đang dần triển khai. Việc chưa đầu tư TMS có thể do hai nguyên nhân nhỏ tâm lý ngại thay đổi của ban lãnh đạo và nhân sự đã quen với quy trình thủ công chi phí đầu tư ban đầu cho TMS (thường 200 – 500 triệu đồng cho doanh nghiệp quy mô tương tự) chưa được ưu tiên.

(3) Phụ thuộc quá lớn vào khách hàng truyền thống. Khoảng 75 – 80% doanh thu đến từ khách hàng đã hợp tác trên 3 năm. Điều này phản ánh năng lực giữ chân khách hàng tốt nhưng cũng cho thấy năng lực mở rộng – tìm kiếm khách hàng mới yếu. Nguyên nhân nhỏ hơn Phòng Kinh doanh – Marketing chỉ có 5 người, vừa làm bán hàng vừa làm marketing công ty chưa có website chuyên nghiệp, chưa hiện diện mạnh trên các nền tảng số (Facebook, LinkedIn), chưa tham gia tích cực các hiệp hội ngành nghề (công ty không xuất hiện trong danh sách hội viên của Hiệp hội Vận tải Hàng hóa Đường bộ Đà Nẵng – danangtrucking.com).

(4) Đội ngũ điều phối viên còn thiếu kỹ năng phân tích dữ liệu và sử dụng công nghệ. Với 4 nhân viên điều phối hiện tại, công ty đảm bảo được hoạt động vận hành cơ bản nhưng chưa có nhân sự chuyên trách về phân tích dữ liệu vận tải, tối ưu hóa

lộ trình hay quản lý hiệu suất phương tiện. Đào tạo nội bộ chưa được hệ thống hóa, chủ yếu là "học từ làm". Khi nhân viên mới vào việc, phải mất 3 – 6 tháng mới có thể tự xử lý đơn hàng độc lập – chi phí đào tạo ngằm khá lớn.

(5) Quy mô đội xe chưa được mở rộng tương xứng với tốc độ tăng đơn hàng.

TSCĐ phương tiện vận tải tăng từ 10.900 (2022) lên 13.600 triệu đồng (2024) – tốc độ tăng khoảng 11,7%/năm, thấp hơn tốc độ tăng doanh thu (13,2%/năm). Điều này có nghĩa là công ty đang vận hành đội xe "sát công suất" và phụ thuộc ngày càng nhiều vào thuê xe ngoài trong giai đoạn cao điểm – làm giảm biên lợi nhuận và tăng rủi ro về chất lượng dịch vụ. Nguyên nhân do công ty thận trọng trong đầu tư (chỉ dùng lợi nhuận tích lũy), không vay vốn lớn để mở rộng đội phá.

(6) Cơ chế kiểm soát công nợ chưa chặt chẽ. Khoản phải thu khách hàng tăng từ 3.100 (2022) lên 4.100 triệu đồng (2024), chiếm 49,4% tài sản ngắn hạn năm 2024 – một tỷ lệ cao. Nguyên nhân chính sách bán chịu cho khách hàng truyền thống tương đối nới lỏng (thanh toán sau 30 – 60 ngày, thậm chí dài hơn với khách hàng lớn) chưa có hệ thống nhắc nợ tự động thiếu nhân sự chuyên trách thu hồi công nợ trong Phòng Kế toán – Tài chính (chỉ 3 người). Điều này gây áp lực dòng tiền và làm giảm hiệu quả sử dụng vốn.

(7) Chưa hệ thống hóa quy trình thành SOP (Standard Operating Procedure) chính thức. Mặc dù quy trình 5 bước đã được vận hành ổn định, công ty chưa có văn bản SOP chính thức mô tả chi tiết từng bước, từng tình huống xử lý. Hệ quả: kết quả công việc phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của từng nhân viên khó đào tạo nhân sự mới khó kiểm soát chất lượng dịch vụ một cách hệ thống khó triển khai chứng nhận ISO 9001 – một tiêu chuẩn nhiều khách hàng lớn yêu cầu nhà cung cấp phải có.

CHƯƠNG 3 : HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ VẬN TẢI NỘI ĐỊA TẠI CÔNG TY TNHH MTV GIAO NHẬN VẬN TẢI QUANG NHƯ – THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty

3.1.1. Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh trong thời gian tới

Việc dự báo môi trường kinh doanh trong 3 – 5 năm tới là cơ sở khoa học để Công ty Quang Như xây dựng các định hướng chiến lược phù hợp. Năm yếu tố môi trường vĩ mô có tác động trực tiếp đến hoạt động quản lý vận tải nội địa của doanh nghiệp được phân tích chi tiết dưới đây.

a) Môi trường kinh tế

Ngành dịch vụ logistics Việt Nam đang bước vào một giai đoạn phát triển mới. Theo Quyết định số 2229/QĐ-TTg ngày 09/10/2025 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025 – 2035, tầm nhìn đến 2050, Chính phủ đã đặt mục tiêu cụ thể cho ngành logistics trong giai đoạn 2025 – 2035 như sau: tỷ trọng giá trị tăng thêm của dịch vụ logistics trong GDP đạt 5% – 7%; tốc độ tăng trưởng trung bình hằng năm đạt 12% – 15%; chi phí logistics so với GDP giảm xuống tương đương 12% – 15%; tỷ lệ doanh nghiệp thuê ngoài dịch vụ logistics đạt 70% – 80%; xếp hạng theo Chỉ số hiệu quả logistics (LPI – Ngân hàng Thế giới) trong nhóm 40 quốc gia hàng đầu; 80% doanh nghiệp logistics ứng dụng giải pháp chuyển đổi số. Đây là tín hiệu rất tích cực cho thấy ngành logistics nói chung và vận tải đường bộ nói riêng sẽ tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ, mở ra cơ hội lớn cho các doanh nghiệp đã có nền tảng kinh nghiệm như Quang Như.

Đối với khu vực Đà Nẵng và miền Trung, nhu cầu vận chuyển hàng hóa nội địa được dự báo tiếp tục tăng trưởng ổn định nhờ ba động lực chính: sản lượng container qua cảng Đà Nẵng tiếp tục duy trì xu hướng tăng (năm 2024 đã đạt 762.191 TEU và 13,86 triệu tấn hàng hóa theo Hiệp hội Cảng biển Việt Nam – VPA); các khu công nghiệp khu vực miền Trung tiếp tục hoạt động ở công suất cao (KCN Hòa Khánh đã đạt tỷ lệ lấp đầy 100%); Khu thương mại tự do Đà Nẵng được thành lập theo Nghị quyết số 136/2024/QH15 với nhiều ưu đãi đặc biệt sẽ thu hút thêm nhiều doanh nghiệp xuất nhập khẩu mới.

Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng đối mặt với áp lực chi phí lớn từ hai phía. Một mặt, biến động giá nhiên liệu vẫn là rủi ro lớn nhất – theo Bộ Giao thông vận tải, chi phí

nhiên liệu chiếm tới 40 – 45% tổng chi phí vận tải đường bộ. Năm 2024 giá xăng dầu giảm 6,41% so với năm trước nhờ chính sách giảm 2% thuế VAT kéo dài đến hết năm 2026 (theo Tổng cục Thống kê), nhưng các yếu tố địa chính trị (xung đột Trung Đông, biến động giá dầu thế giới) vẫn khiến giá nhiên liệu khó dự báo. Mặt khác, lạm phát chung và chi phí nhân công, sửa chữa, bảo dưỡng phương tiện tiếp tục có xu hướng tăng – tạo áp lực kép lên biên lợi nhuận của doanh nghiệp vận tải. Dự báo trong 3 – 5 năm tới, Công ty Quang Như sẽ phải đặc biệt chú trọng đến công tác kiểm soát chi phí để duy trì biên lợi nhuận sau thuế hiện tại (16,9% năm 2024).

b) Môi trường công nghệ

Chuyển đổi số là xu thế tất yếu và đã được Chính phủ đưa thành một trong những chỉ tiêu chiến lược của ngành logistics. Mục tiêu "80% doanh nghiệp logistics Việt Nam sử dụng giải pháp chuyển đổi số đến năm 2035" tại Quyết định 2229/QĐ-TTg có ý nghĩa: doanh nghiệp nào không triển khai số hóa trong giai đoạn 2025 – 2030 sẽ tụt hậu rõ rệt và mất khả năng cạnh tranh trong những năm tiếp theo. Đối với mảng vận tải đường bộ – nội dung nghiên cứu chính của khóa luận – xu hướng công nghệ tập trung ở bốn mảng:

- **Phần mềm quản lý vận tải (TMS – Transportation Management System):** Từ giải pháp dành riêng cho tập đoàn lớn, TMS đã chuyển sang mô hình điện toán đám mây (cloud-based) với chi phí hợp lý hơn nhiều, phù hợp cả với doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tại Việt Nam, các nhà cung cấp như Smartlog, CETA, Aegona, Trucking365.io đã có giải pháp TMS chuyên cho doanh nghiệp trucking, tính phí theo số đầu xe hoặc số đơn hàng/tháng – mức đầu tư phù hợp với SME.

- **Hệ thống giám sát hành trình (GPS) thế hệ mới:** Theo Thông tư số 71/2024/TT-BCA của Bộ Công an, từ ngày 01/01/2025, dữ liệu từ thiết bị giám sát hành trình và thiết bị ghi nhận hình ảnh người lái xe được truyền trực tiếp về máy chủ của Cục Cảnh sát giao thông. Các thiết bị GPS thế hệ mới (chuẩn QCVN 31:2014/BGTVT) không chỉ phục vụ tuân thủ pháp luật mà còn cung cấp dashboard quản lý đội xe theo thời gian thực, cảnh báo vượt tốc, đi sai lộ trình – dữ liệu này nếu được khai thác đúng cách sẽ là nguồn thông tin vô giá cho công tác điều phối.

- **Hệ thống quản lý đơn hàng (OMS – Order Management System):** Cho phép tự động hóa quy trình từ tiếp nhận đơn hàng đến thông báo trạng thái cho khách hàng. Đặc biệt, tính năng "track & trace" – cho phép khách hàng tự theo dõi vị trí và trạng thái

đơn hàng – đang trở thành tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu mà các 3PL lớn yêu cầu nhà thầu phụ phải có.

- **Số hóa chứng từ và hóa đơn điện tử:** Việt Nam đã bắt buộc sử dụng hóa đơn GTGT điện tử theo Nghị định 123/2020/NĐ-CP và Thông tư 78/2021/TT-BTC. Bước tiếp theo là số hóa toàn bộ POD (biên bản giao nhận hàng) thông qua chữ ký điện tử trên thiết bị di động – công nghệ đã được nhiều doanh nghiệp 3PL lớn triển khai tại Việt Nam.

Đối với Công ty Quang Như, xu hướng công nghệ này vừa là cơ hội (tận dụng để tăng năng suất, giảm chi phí) vừa là thách thức (phải đầu tư, đào tạo nhân sự). Trong 3 năm tới, việc áp dụng tối thiểu một hệ thống TMS cơ bản và khai thác hiệu quả dữ liệu GPS sẽ trở thành "điều kiện sinh tồn" chứ không còn là lựa chọn.

c) Môi trường cạnh tranh

Như đã phân tích ở Mục 2.2.1.c (Chương 2, trang 38), thị trường vận tải đường bộ tại Đà Nẵng có mức độ cạnh tranh cao với ba nhóm đối thủ chính các 3PL toàn quốc (Gemadept, Transimex, ITL, Sotrans...) có chi nhánh tại Đà Nẵng doanh nghiệp địa phương cùng quy mô như KDP Logistics (đội xe 20+ đầu kéo) nhà thầu phụ – cá nhân kinh doanh 1 – 3 xe đầu kéo. Trong 3 – 5 năm tới, mức độ cạnh tranh dự báo sẽ tăng do ba yếu tố:

- Khu thương mại tự do Đà Nẵng đi vào hoạt động sẽ thu hút các tập đoàn logistics quốc tế đầu tư trực tiếp – đe dọa thị phần phân khúc cao cấp.

- Dự án Bến cảng container Liên Chiểu với vốn đầu tư 45.268 tỷ đồng đi vào khai thác sẽ làm thay đổi cấu trúc tuyến vận tải chủ lực – các doanh nghiệp đầu tư sớm vào tuyến mới sẽ chiếm lợi thế tiên phong.

- Áp lực cạnh tranh giá cước từ các nhà thầu phụ giá rẻ tiếp tục đẩy biên lợi nhuận xuống – đặc biệt khi giá nhiên liệu biến động.

Yêu cầu của khách hàng cũng ngày càng cao và chuyển dịch theo hướng "số hóa". Các khách hàng doanh nghiệp lớn ngày càng yêu cầu nhà cung cấp dịch vụ vận tải phải có hệ thống track & trace để khách tự theo dõi đơn hàng báo cáo định kỳ về KPI vận tải (OTD – On-Time Delivery, OTIF – On-Time In-Full) chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng (ISO 9001 hoặc tương đương) hóa đơn và chứng từ điện tử để tiết kiệm thời gian xử lý nội bộ. Đây là những yêu cầu mà Công ty Quang Như hiện tại chưa đáp ứng được hoàn toàn – là một khoảng cách cần thu hẹp trong 3 – 5 năm tới.

d) Môi trường pháp lý

Khung pháp lý điều chỉnh hoạt động vận tải đường bộ đã được hoàn thiện đáng kể trong giai đoạn 2024 – 2025 với hàng loạt văn bản mới: Luật Đường bộ số 35/2024/QH15, Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ số 36/2024/QH15 (có hiệu lực từ 01/01/2025), Nghị định 158/2024/NĐ-CP về kinh doanh vận tải bằng xe ô tô, Nghị định 151/2024/NĐ-CP về thiết bị giám sát hành trình. Đến năm 2025 – 2027, dự báo có thêm một số diễn biến pháp lý quan trọng:

- Quy định nghiêm ngặt hơn về tải trọng và an toàn giao thông – nhằm giảm tai nạn và bảo vệ kết cấu hạ tầng đường bộ. Doanh nghiệp vận tải phải chú trọng kiểm soát tải trọng tại nguồn (cảng, kho khách hàng) để tránh bị xử phạt.
- Chính sách thuế và phí vận tải có thể được điều chỉnh để khuyến khích vận tải xanh – ưu đãi cho phương tiện chạy nhiên liệu sạch (LNG, điện) hoặc Euro 5/6, phạt nặng phương tiện cũ, ô nhiễm cao. Đây vừa là cơ hội (nếu đầu tư xe mới) vừa là rủi ro (nếu giữ xe cũ).
- Yêu cầu chuyển đổi số chứng từ vận tải – có thể được luật hóa trong các văn bản tiếp theo, đặt nền tảng cho giấy vận tải điện tử thay thế dần giấy vận tải bản giấy.
- Quy định mới về kiểm soát khí thải phương tiện vận tải đường bộ – nằm trong cam kết Net Zero 2050 của Việt Nam, sẽ tác động dần đến cấu trúc đội xe của các doanh nghiệp trong dài hạn.

e) Xu hướng thị trường logistics

Năm xu hướng chính của thị trường logistics Việt Nam đến 2030 mà Công ty Quang Như cần lưu ý:

Bảng 3.1. Năm xu hướng chính của thị trường logistics đến 2030 và tác động đến Công ty Quang Như

TT	Xu hướng	Nội dung	Tác động/cơ hội đối với Quang Như
1	Vận tải đa phương thức	Kết hợp đường bộ – đường sắt – đường biển – đường hàng không để tối ưu chi phí và thời gian.	Cơ hội mở rộng dịch vụ door-to-door; cần hợp tác sâu hơn với forwarder/hãng tàu.
2	Giao hàng nhanh và đúng giờ	Yêu cầu OTD trên 95% trở thành chuẩn mới, khách hàng phạt nặng giao trễ.	Áp lực phải đo lường và quản lý KPI vận tải nghiêm ngặt; lợi thế cho doanh

TT	Xu hướng	Nội dung	Tác động/cơ hội đối với Quang Như
			ngành có hệ thống quản lý tốt.
3	Tối ưu chi phí logistics	Mục tiêu của Chính phủ là giảm chi phí logistics/GDP xuống 12–15% (Quyết định 2229/QĐ-TTg).	Áp lực giảm giá cước nhưng phải duy trì chất lượng – cần tối ưu hóa lộ trình, giảm xe chạy rỗng.
4	Logistics xanh và bền vững	Xu hướng sử dụng xe điện, xe nhiên liệu sạch, tối ưu nhiên liệu, giảm phát thải.	Cần lập kế hoạch trung – dài hạn về thay thế đội xe cũ; cơ hội tiếp cận khách hàng FDI có yêu cầu ESG.
5	Chuyển đổi số toàn diện	Mục tiêu 80% DN logistics ứng dụng chuyển đổi số đến 2035 (Quyết định 2229/QĐ-TTg).	Bắt buộc phải đầu tư TMS, GPS thông minh, OMS – nếu không sẽ tụt hậu so với đối thủ.

Nguồn: Tổng hợp từ Quyết định 2229/QĐ-TTg ngày 09/10/2025, Báo cáo Logistics Việt Nam 2024 của Bộ Công Thương và các xu hướng được công bố trên Tạp chí Công Thương.

3.1.2. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty trong thời gian tới

a) Định hướng phát triển chung

Trên cơ sở phân tích môi trường kinh doanh và các thế mạnh – hạn chế hiện tại đã trình bày ở Chương 2, Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như cần định hướng phát triển trong giai đoạn 2026 – 2030 theo bốn định hướng chính:

Định hướng 1: Giữ vững và mở rộng phân khúc cốt lõi – vận tải container kết nối cảng – KCN miền Trung. Đây là mảng đã chứng minh hiệu quả với 70 – 71% doanh thu, biên lợi nhuận tốt. Mục tiêu là vừa duy trì khách hàng truyền thống vừa từng bước mở rộng đến các KCN mới (Tam Thăng, Chu Lai – Quảng Nam, Dung Quất – Quảng Ngãi). Quan trọng hơn, cần chuẩn bị sẵn sàng cho việc chuyển dịch sang Bến cảng container Liên Chiểu – tuyến vận chuyển chiến lược trong 3 – 5 năm tới.

Định hướng 2: Hiện đại hóa và số hóa quy trình quản lý vận tải. Đây là trục chiến lược quan trọng nhất để khắc phục các hạn chế đã nhận diện trong Chương 2 và đáp ứng xu hướng "80% doanh nghiệp logistics ứng dụng chuyển đổi số" theo Quyết

định 2229/QĐ-TTg. Lộ trình bao gồm triển khai TMS, khai thác hiệu quả dữ liệu GPS, số hóa chứng từ và xây dựng cổng thông tin khách hàng (track & trace).

Định hướng 3: Nâng cao chất lượng dịch vụ và xây dựng thương hiệu. Hướng tới đạt chứng nhận ISO 9001:2015 về hệ thống quản lý chất lượng – một điều kiện ngày càng phổ biến mà nhiều khách hàng lớn yêu cầu nhà cung cấp. Đồng thời, đầu tư xây dựng nhận diện thương hiệu chuyên nghiệp (website, mạng xã hội doanh nghiệp, tham gia hiệp hội ngành nghề) để giảm sự phụ thuộc vào khách hàng truyền thống.

Định hướng 4: Tối ưu hóa cấu trúc chi phí và nâng cao hiệu quả tài chính. Duy trì biên lợi nhuận sau thuế ở mức 15 – 17% bằng cách giảm chi phí nhiên liệu thông qua tối ưu hóa lộ trình và đào tạo lái xe giảm tỷ lệ xe chạy rỗng thu hồi công nợ nhanh hơn kiểm soát chặt chi phí thuê xe ngoài.

b) Mục tiêu cụ thể đến năm 2030

Trên cơ sở định hướng chiến lược nêu trên và đối chiếu với tình hình thực tế năm 2024, các mục tiêu cụ thể của Công ty Quang Như đến năm 2030 được đề xuất tại Bảng 3.2.

Bảng 3.2. Mục tiêu phát triển cụ thể của Công ty Quang Như đến năm 2030

TT	Chỉ tiêu	Năm 2025 (hiện tại)	Mục tiêu 2027	Mục tiêu 2030
I	Mục tiêu tài chính			
1	Doanh thu thuần (triệu đồng)	5.755	8.500 – 9.000	12.000 – 14.000
2	Lợi nhuận sau thuế (triệu đồng)	972	1.400 – 1.500	2.000 – 2.300
3	Biên lợi nhuận sau thuế (%)	16,9	16 – 17	≥ 17
4	Khoản phải thu/TSNH (%)	49,4	≤ 40	≤ 35
II	Mục tiêu phát triển khách hàng – thị trường			
5	Tỷ lệ doanh thu từ KH truyền thống (%)	75 – 80	65 – 70	55 – 60
6	Số khách hàng B2B chính (KH)	~25	35 – 40	50 – 60

TT	Chỉ tiêu	Năm 2025 (hiện tại)	Mục tiêu 2027	Mục tiêu 2030
III	Mục tiêu vận hành – quản lý vận tải			
7	Tỷ lệ giao hàng đúng hạn OTD (%)	85 đến 88	≥ 93	≥ 96
8	Tỷ lệ xe chạy rỗng (%)	38 đến 42	≤ 30	≤ 22
9	Số chuyến vận chuyển/tháng (chuyến)	~ 280	400 – 450	550 – 650
10	Tỷ lệ chi phí nhiên liệu/DT (%)	~ 32	≤ 30	≤ 28
IV	Mục tiêu chuyển đổi số			
11	Triển khai phần mềm TMS	Chưa triển khai	Đã triển khai cơ bản	Mở rộng tích hợp
12	Số hóa POD và chứng từ vận tải (%)	0	≥ 70	100
13	Cổng track & trace cho khách hàng	Chưa triển khai	Triển khai cơ bản	Tích hợp đầy đủ
V	Mục tiêu nguồn lực			
14	Tổng số phương tiện (xe)	20	26 – 28	32 – 35
15	Tổng số nhân sự (người)	40	50 – 55	60 – 70
16	Đạt chứng nhận ISO 9001	Chưa có	Đạt	Duy trì

Nguồn: Đề xuất của tác giả trên cơ sở thực trạng hoạt động kinh doanh năm 2024 và định hướng phát triển doanh nghiệp.

Các mục tiêu trên có tính khả thi cao vì được xây dựng trên hai nguyên tắc ngoại suy có điều chỉnh từ kết quả thực tế giai đoạn 2022 – 2024 – giai đoạn doanh thu tăng 13,2%/năm và LNST tăng 20,3%/năm đối chiếu với mục tiêu chiến lược ngành theo Quyết định 2229/QĐ-TTg (tốc độ tăng trưởng ngành logistics 12 – 15%/năm). Mục tiêu doanh thu 8.500 – 9.000 triệu đồng vào năm 2027 tương đương tăng trưởng 14 – 16%/năm – hợp lý nếu công ty triển khai thành công các giải pháp được đề xuất ở Mục 3.2. Đặc biệt, các mục tiêu về OTD, tỷ lệ xe chạy rỗng và triển khai TMS là những chỉ

tiêu mới mà công ty hiện chưa đo lường – đây chính là "khoảng trống" mà các giải pháp ở Mục 3.2 sẽ tập trung khắc phục.

3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác quản lý vận tải nội địa tại Công ty

Trên cơ sở phân tích 10 hạn chế đã được tổng hợp tại Bảng 2.9 (Chương 2) cùng các nhóm nguyên nhân khách quan và chủ quan, khóa luận lựa chọn ba nhóm giải pháp trọng tâm nhất để đề xuất triển khai trong giai đoạn 2026 – 2030. Ba giải pháp này được lựa chọn theo bốn tiêu chí: thứ nhất, gắn trực tiếp với các hạn chế cốt lõi nhất ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành; thứ hai, phù hợp với quy mô và năng lực tài chính của một doanh nghiệp SME như Quang Như; thứ ba, có tính khả thi cao về mặt thời gian và nhân lực triển khai; thứ tư, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong tương lai. Các giải pháp khác như chăm sóc khách hàng, kiểm soát chi phí hay nâng cao năng lực cạnh tranh đều quan trọng nhưng được xem là các hoạt động bổ trợ, có thể triển khai song song hoặc sau khi ba giải pháp cốt lõi đã đi vào vận hành ổn định.

3.2.1. Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác điều phối phương tiện vận tải

a) Mục tiêu giải pháp

Giải pháp này hướng đến việc khắc phục các hạn chế HC1, HC3, HC5 và HC7 đã được nhận diện tại Bảng 2.9, bao gồm tình trạng chưa đáp ứng kịp tiến độ giao hàng trong giai đoạn cao điểm, quy mô đội xe hạn chế phải thuê ngoài, điều phối phương tiện dựa nhiều vào kinh nghiệm thủ công và phương tiện chưa khai thác hết công suất dẫn đến chông chéo lịch chạy. Mục tiêu cụ thể của giải pháp là nâng cao hiệu quả khai thác đội xe hiện có gồm 15 xe đầu kéo container và 5 xe tải thùng thông qua việc tổ chức lại quy trình điều phối một cách khoa học và hệ thống. Doanh nghiệp đặt mục tiêu đo lường và giảm tỷ lệ xe chạy rỗng từ mức chưa thống kê được hiện nay xuống dưới 30% vào năm 2027 và dưới 22% vào năm 2030. Đồng thời, công ty hướng đến tăng số chuyến vận chuyển trung bình mỗi tháng từ khoảng 280 chuyến hiện nay lên 400 – 450 chuyến vào năm 2027 mà không cần đầu tư thêm phương tiện trong năm đầu triển khai, qua đó tiết kiệm được khoảng 80 – 100 triệu đồng chi phí nhiên liệu mỗi năm. Bên cạnh đó, giải pháp còn nhằm hạn chế tình trạng chông chéo lịch chạy xe và giảm tỷ lệ thuê xe ngoài xuống dưới 15% tổng số chuyến để bảo vệ biên lợi nhuận.

b) Nội dung giải pháp

Nội dung cốt lõi của giải pháp là xây dựng và ban hành chính thức Sổ tay điều phối vận tải (Standard Operating Procedure – SOP) tại Phòng Điều phối Vận tải. Hiện nay, quy trình 5 bước đang được vận hành tương đối tốt nhưng chưa được văn bản hóa thành tài liệu chuẩn, dẫn đến việc xử lý công việc phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm cá nhân của từng nhân viên điều phối. Sổ tay này cần mô tả chi tiết từng bước trong quy trình, các tình huống xử lý phổ biến và đặc biệt, cần làm rõ tiêu chí phân công xe – tài xế theo từng loại đơn hàng, nguyên tắc ưu tiên ghép chuyến để giảm xe chạy rỗng, cũng như quy trình xử lý các tình huống bất thường như hư xe dọc đường, kẹt giờ tại cảng hay thay đổi yêu cầu đột xuất từ khách hàng. Việc ban hành SOP không chỉ giúp chuẩn hóa cách làm việc giữa các nhân viên mà còn tạo nền tảng để công ty từng bước hướng đến chứng nhận ISO 9001 trong tương lai – một tiêu chuẩn ngày càng được nhiều khách hàng B2B lớn yêu cầu nhà cung cấp dịch vụ vận tải phải đáp ứng.

Song song với việc xây dựng SOP, công ty cần triển khai một bảng theo dõi đội xe và tài xế trực tuyến dưới dạng dashboard quản lý. Trước khi đầu tư phần mềm quản lý vận tải chuyên dụng đề cập ở Giải pháp 2, công ty có thể xây dựng nhanh dashboard này dạng Google Sheets nâng cao hoặc Microsoft Excel Online với chi phí thấp và thời gian triển khai từ 1 đến 2 tháng. Dashboard cần thể hiện được vị trí hiện tại của từng xe được cập nhật từ dữ liệu GPS 4 giờ một lần, trạng thái hiện tại của xe gồm đang chờ hàng, chờ tại bãi hay đang bảo dưỡng, lịch sử hoạt động trong tuần, tổng số kilomet đã chạy, tổng số chuyến hoàn thành và số giờ làm việc của tài xế. Đây là giải pháp chi phí thấp nhưng hiệu quả nhanh, giúp điều phối viên có cái nhìn tổng quan và đưa ra quyết định phân công chính xác hơn.

Một nội dung quan trọng khác là áp dụng nguyên tắc ghép chuyến một cách hệ thống. Đặc thù tuyến cảng Tiên Sa – KCN Hòa Khánh là tuyến hai chiều: chiều đi xe chở container nhập từ cảng về khu công nghiệp, chiều về có thể chở container xuất từ khu công nghiệp trả về cảng. Tuy nhiên, hiện nay việc ghép chuyến này chủ yếu thực hiện theo cảm tính của điều phối viên. Công ty cần xây dựng hệ thống đối chiếu hai chiều dòng hàng để chủ động ghép cặp đơn hàng nhập và đơn hàng xuất ngay khi nhận yêu cầu vận chuyển ở Bước 1 của quy trình. Để làm được điều này, nhân viên điều phối cần duy trì danh sách các chuyến chiều về tiềm năng theo tuần, chủ động liên hệ với các forwarder và khách hàng có hàng xuất ngược chiều, đồng thời áp dụng chính sách giảm giá nhẹ từ 5 đến 10% cho khách hàng đặt chuyến chiều về sớm. Nguyên tắc ghép chuyến

này nếu được thực hiện nghiêm túc có thể giảm tới 20 – 25% tỷ lệ xe chạy rỗng trong vòng một năm.

Cuối cùng, công ty nên phân vùng tuyến đường và phân cấp tài xế. Hiện tại, 15 tài xế xe đầu kéo container đều có thể chạy mọi tuyến, vừa linh hoạt nhưng cũng không tối ưu vì mỗi tài xế không thực sự thông thuộc tuyến nào. Đề xuất phân chia thành hai nhóm: nhóm A chuyên trách tuyến cự ly ngắn Tiên Sa – KCN Hòa Khánh – Hòa Cầm với tần suất cao, ưu tiên các tài xế trẻ có sức khỏe và phản xạ tốt; nhóm B chuyên trách các tuyến cự ly xa như Quảng Nam, Quảng Ngãi, Thừa Thiên Huế, ưu tiên những tài xế kinh nghiệm dày dặn. Việc phân nhóm giúp tài xế thông thuộc tuyến hơn, xử lý sự cố nhanh hơn, đồng thời điều phối viên dễ dàng phân công khi có đơn hàng đột xuất, giảm thời gian chờ đợi và quay đầu xe.

Tuy nhiên, việc phân nhóm tài xế theo tuyến đường không có nghĩa là mỗi tài xế chỉ được phép hoạt động trong một khu vực cố định. Trong thực tế hoạt động vận tải, nhu cầu vận chuyển luôn biến động theo từng thời điểm, do đó công ty vẫn cần duy trì tính linh hoạt trong điều động phương tiện và nhân sự. Một số trường hợp có thể phát sinh như tài xế mới chưa thông thuộc tuyến đường, tài xế chính nghỉ phép, phương tiện gặp sự cố hoặc lượng đơn hàng tăng đột biến tại một khu vực nhất định.

Đối với các tài xế mới hoặc chưa có nhiều kinh nghiệm trên một tuyến đường cụ thể, công ty có thể áp dụng hình thức "kèm cặp thực tế" giữa tài xế giàu kinh nghiệm và tài xế mới. Theo đó, trong giai đoạn đầu, hai tài xế cùng thực hiện một số chuyến vận chuyển trên tuyến trọng điểm để tài xế mới học hỏi về đặc điểm cung đường, vị trí nhận và giao hàng, các trạm thu phí, khu vực thường xuyên ùn tắc giao thông cũng như cách xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình vận chuyển.

Việc bố trí hai tài xế đi chung một chuyến không gây ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động vận tải nếu được thực hiện trong thời gian ngắn và có kế hoạch cụ thể. Ngược lại, đây còn là phương pháp đào tạo tại chỗ hiệu quả, giúp rút ngắn thời gian thích nghi của tài xế mới, giảm thiểu rủi ro giao hàng chậm, đi sai tuyến hoặc xử lý không đúng các yêu cầu của khách hàng. Sau khi đã thành thạo tuyến đường và nắm vững quy trình làm việc, tài xế mới sẽ được đánh giá lại trước khi được giao phụ trách độc lập.

Bên cạnh đó, công ty cần xây dựng cơ sở dữ liệu tuyến đường và sở tay hướng dẫn vận tải nội bộ, trong đó lưu trữ các thông tin về lộ trình tiêu chuẩn, vị trí giao nhận

hàng hóa, các điểm dừng kỹ thuật, khu vực thường xảy ra ùn tắc và các yêu cầu đặc thù của từng khách hàng. Kết hợp với hệ thống GPS và phần mềm quản lý vận tải trong tương lai, tài xế có thể nhanh chóng tiếp cận thông tin cần thiết mà không phụ thuộc hoàn toàn vào kinh nghiệm cá nhân.

Như vậy, việc phân chia tài xế theo nhóm tuyến đường vẫn là giải pháp phù hợp đối với Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như trong giai đoạn hiện nay. Giải pháp này vừa giúp nâng cao tính chuyên môn hóa trong khai thác vận tải, vừa đảm bảo tính linh hoạt thông qua cơ chế đào tạo, hỗ trợ và luân chuyển nhân sự khi cần thiết.

3.2.2. Giải pháp 2: Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý vận tải

a) Mục tiêu giải pháp

Đây là giải pháp trọng yếu nhất và mang tính nền tảng cho toàn bộ tiến trình hiện đại hóa của Công ty Quang Như, trực tiếp khắc phục ba hạn chế cốt lõi đã được phân tích tại Bảng 2.9 gồm HC2 về hệ thống công nghệ chưa đồng bộ hóa hoàn toàn, HC6 về lưu trữ chứng từ và theo dõi chi phí logistics còn thực hiện thủ công và HC9 về việc chưa khai thác hết tiềm năng dữ liệu GPS. Đồng thời, giải pháp này đáp ứng trực tiếp yêu cầu chiến lược của ngành logistics Việt Nam theo Quyết định số 2229/QĐ-TTg với mục tiêu 80% doanh nghiệp logistics ứng dụng giải pháp chuyển đổi số đến năm 2035. Mục tiêu cụ thể của giải pháp là triển khai thành công phần mềm quản lý vận tải (TMS) cơ bản trong vòng 12 đến 18 tháng kể từ thời điểm khởi động, đạt tỷ lệ số hóa chứng từ vận tải bao gồm POD và lệnh nhập kho lên 70% vào năm 2027 và 100% vào năm 2030, xây dựng công nghệ thông tin track and trace cho phép khách hàng tự theo dõi đơn hàng vào năm 2027. Đồng thời, giải pháp hướng đến việc khai thác hiệu quả dữ liệu GPS đã có để tối ưu vận hành chứ không chỉ phục vụ tuân thủ pháp luật như hiện nay.

b) Nội dung giải pháp

Nội dung đầu tiên và quan trọng nhất là lựa chọn và triển khai phần mềm quản lý vận tải phù hợp với quy mô doanh nghiệp. Đối với Công ty Quang Như, không nên đầu tư phần mềm TMS thiết kế riêng với chi phí lớn lên tới hàng tỷ đồng mà nên chọn các giải pháp dựa trên nền tảng điện toán đám mây theo mô hình SaaS (Software as a Service) đang phổ biến tại Việt Nam. Một số nhà cung cấp uy tín tại thị trường Việt Nam có thể được xem xét gồm Smartlog với hệ sinh thái TMS đã được nhiều doanh nghiệp logistics sử dụng, CETA là nhà cung cấp Việt Nam tập trung phục vụ doanh

nghiệp trucking vừa và nhỏ, hoặc Aegona TMS cho phép tùy chỉnh theo mô hình hoạt động riêng. Cách triển khai nên thực hiện theo ba giai đoạn rõ ràng: giai đoạn một từ tháng 1 đến tháng 3 dành cho việc khảo sát nhà cung cấp, yêu cầu báo giá và demo từ ba đến bốn nhà cung cấp khác nhau; giai đoạn hai từ tháng 4 đến tháng 6 ký hợp đồng, cấu hình hệ thống phù hợp với mô hình hoạt động của Quang Như và đào tạo nhân viên; giai đoạn ba từ tháng 7 đến tháng 12 vận hành thử nghiệm song song với hệ thống cũ, đánh giá hiệu quả, điều chỉnh và chính thức chuyển sang dùng TMS hoàn toàn. Trong giai đoạn đầu, công ty nên triển khai cho mảng vận tải container trước vì mảng này chiếm 70 – 71% doanh thu, sau đó mở rộng sang mảng vận tải xe tải thùng.

Nội dung thứ hai là khai thác hiệu quả dữ liệu GPS hiện có. Theo Nghị định 151/2024/NĐ-CP và Thông tư 71/2024/TT-BCA, toàn bộ phương tiện kinh doanh vận tải tại Việt Nam đã bắt buộc lắp thiết bị giám sát hành trình từ ngày 01/01/2025 và dữ liệu được truyền về máy chủ Cục Cảnh sát giao thông. Hiện tại Công ty Quang Như chỉ dùng dữ liệu GPS để tuân thủ pháp luật và xử lý tranh chấp khi có sự cố, chưa khai thác cho công tác vận hành hằng ngày. Đề xuất nâng cấp lên gói GPS kèm quản lý đội xe với các nhà cung cấp như Viettel V-Tracking, EUP hay Tracking.vn để có thêm các tính năng giá trị gia tăng bao gồm bản đồ thời gian thực hiển thị toàn bộ đội xe, cảnh báo tốc độ vượt mức giúp giảm rủi ro tai nạn và phạt vi phạm giao thông, cảnh báo khi xe dừng đỗ quá lâu giúp phát hiện kẹt xe hoặc sự cố, báo cáo nhiên liệu ước tính theo kilomet và phân tích hành vi lái xe như phanh gấp hay tăng tốc đột ngột. Chi phí cho gói nâng cấp này dao động khoảng 50.000 đến 100.000 đồng cho mỗi xe mỗi tháng, tương đương 12 đến 24 triệu đồng một năm cho toàn bộ 20 xe – một mức đầu tư hoàn toàn hợp lý so với lợi ích mang lại.

Nội dung thứ ba là số hóa chứng từ vận tải, bao gồm phiếu booking nội bộ, lệnh giao hàng D/O, lệnh nhập kho và biên bản giao nhận hàng hóa POD. Việc số hóa này được triển khai theo ba bước cụ thể. Bước thứ nhất là số hóa POD và lệnh nhập kho thông qua ứng dụng di động cho tài xế: tài xế chụp chứng từ đã có chữ ký và đóng dấu của người nhận, ứng dụng tự động lưu vào hệ thống tập trung gắn với mã đơn hàng tương ứng, thay vì gửi rải rác qua các nhóm Zalo như hiện nay. Bước thứ hai là xây dựng kho lưu trữ điện tử tập trung cho toàn bộ chứng từ gồm hợp đồng nguyên tắc với khách hàng, phiếu booking nội bộ, lệnh điều xe, giấy vận tải, hóa đơn GTGT điện tử và biên bản sự cố nếu có, với cơ chế phân quyền truy cập rõ ràng theo từng vị trí. Bước thứ

ba là tích hợp hệ thống chứng từ điện tử này với hệ thống hóa đơn điện tử đã có theo Nghị định 123/2020/NĐ-CP và Thông tư 78/2021/TT-BTC để rút ngắn thời gian từ thời điểm hoàn thành giao hàng đến thời điểm xuất hóa đơn cho khách hàng chỉ còn tối đa 24 giờ thay vì 2 đến 3 ngày như hiện tại.

Cuối cùng, để tạo bước nhảy về chất lượng dịch vụ, công ty cần xây dựng cổng thông tin khách hàng với chức năng track and trace cho phép khách hàng tự theo dõi vị trí và trạng thái đơn hàng theo thời gian gần thực. Đây là tính năng đang ngày càng trở thành tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu mà các forwarder và 3PL lớn yêu cầu nhà thầu phụ phải đáp ứng. Công ty có thể triển khai dưới hai hình thức tùy theo ngân sách và mức độ ưu tiên. Hình thức thứ nhất là tích hợp sẵn trong gói TMS đã chọn – đây là cách tiện lợi nhất vì TMS đã có sẵn dữ liệu vận tải và chỉ cần mở giao diện cho khách hàng. Hình thức thứ hai là xây dựng website đơn giản cho phép khách hàng nhập mã đơn hàng để xem trạng thái và vị trí xe gần đúng theo thời gian thực. Khi triển khai thành công, lợi ích không chỉ ở khía cạnh nâng cao trải nghiệm dịch vụ mà còn giảm đáng kể tải công việc cho điều phối viên vì không còn phải trả lời từng cuộc gọi hỏi xe đến đâu rồi.

3.2.3. Giải pháp 3: Hoàn thiện công tác quản lý và phát triển đội ngũ tài xế

a) Mục tiêu giải pháp

Tài xế là lực lượng lao động đông đảo nhất tại Công ty Quang Như với 20 người chiếm 50% tổng nhân sự gồm 15 tài xế xe đầu kéo container và 5 tài xế xe tải thùng. Đây cũng là những người trực tiếp thực hiện Bước 3 và Bước 4 trong quy trình – hai bước có ảnh hưởng quyết định đến trải nghiệm khách hàng, chi phí vận hành và uy tín của công ty trên thị trường. Giải pháp này hướng đến việc khắc phục các hạn chế HC1 và HC5 đã được nhận diện, liên quan đến việc chưa đáp ứng kịp tiến độ giao hàng trong giai đoạn cao điểm và việc điều phối phương tiện phụ thuộc quá nhiều vào kinh nghiệm thủ công của con người. Mục tiêu cụ thể là nâng cao trình độ chuyên môn và ý thức trách nhiệm của đội ngũ tài xế, xây dựng cơ chế đánh giá và khen thưởng minh bạch dựa trên dữ liệu định lượng để khuyến khích lái xe an toàn, tiết kiệm nhiên liệu và đảm bảo đúng giờ. Đồng thời, giải pháp này đảm bảo doanh nghiệp tuân thủ nghiêm các quy định về thời gian lái xe theo Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ số 36/2024/QH15, theo đó người lái xe ô tô vận tải hàng hóa không được lái xe liên tục quá 4 giờ và không

quá 10 giờ trong một ngày – đây không chỉ là yêu cầu pháp lý mà còn là yêu cầu về an toàn vận tải.

b) Nội dung giải pháp

Nội dung đầu tiên là tổ chức chương trình đào tạo định kỳ cho toàn bộ đội ngũ tài xế. Công ty cần tổ chức 4 đợt đào tạo mỗi năm, mỗi đợt kéo dài 1 ngày và chia thành nhiều ca để không làm gián đoạn hoạt động vận hành thường xuyên. Nội dung đào tạo được luân phiên theo các chủ đề thiết thực gồm cập nhật các quy định pháp luật mới như Luật Đường bộ số 35/2024/QH15, Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ 36/2024/QH15, Nghị định 158/2024/NĐ-CP về kinh doanh và điều kiện kinh doanh vận tải và Nghị định 151/2024/NĐ-CP về thiết bị giám sát hành trình; kỹ thuật lái xe tiết kiệm nhiên liệu (eco-driving) có thể giảm 5 đến 10% tiêu hao nhiên liệu nếu áp dụng đúng; kỹ năng xử lý các tình huống khẩn cấp trên đường gồm hư xe, tai nạn, kẹt xe; cuối cùng là kỹ năng giao tiếp với khách hàng tại điểm giao hàng – một khía cạnh thường bị bỏ qua nhưng có ảnh hưởng lớn đến hình ảnh công ty. Công ty nên hợp tác với các trường nghề, Hiệp hội Vận tải Đường bộ Đà Nẵng hoặc đơn vị cung cấp đào tạo chuyên nghiệp để đảm bảo chất lượng giảng dạy và cấp chứng chỉ có giá trị cho người học.

Nội dung thứ hai là xây dựng hệ thống đánh giá tài xế dựa trên dữ liệu định lượng từ GPS và các chỉ số KPI cụ thể. Hiện nay, việc đánh giá tài xế tại Quang Như chủ yếu mang tính định tính dựa vào quan sát chủ quan của điều phối viên, dẫn đến thiếu cơ sở khách quan và đôi khi gây tâm lý so bì trong đội ngũ. Đề xuất xây dựng Thẻ điểm tài xế (Driver Scorecard) đánh giá hằng tháng với các chỉ tiêu cụ thể và đo lường được, gồm: số chuyến hoàn thành đúng hạn trên tổng số chuyến tương đương với chỉ số OTD cá nhân, tiêu hao nhiên liệu trung bình so với định mức tính theo lít trên 100 kilomet, số lần vi phạm tốc độ ghi nhận qua dữ liệu GPS, số sự cố hoặc khiếu nại liên quan đến tài xế trong tháng và phản hồi từ khách hàng nếu có. Mỗi chỉ tiêu được chấm điểm từ 1 đến 5, tổng điểm sẽ phân loại tài xế thành các hạng A, B, C, D. Đây chính là cơ sở khoa học để tính thưởng tháng và xét tăng lương cuối năm, đồng thời tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh giữa các tài xế.

Nội dung thứ ba là xây dựng cơ chế khen thưởng và kỷ luật minh bạch dựa trên kết quả của Thẻ điểm tài xế. Bên cạnh mức lương cố định hiện tại từ 12 đến 15 triệu đồng mỗi tháng cho tài xế container, công ty cần thiết kế các cơ chế thưởng tách biệt và

rõ ràng. Thứ nhất là thưởng theo chuyến (khoán) đã đang áp dụng nhưng cần được chuẩn hóa mức cho từng tuyến cụ thể. Thứ hai là thưởng OTD tháng cho tài xế xếp loại A với mức từ 1 đến 2 triệu đồng mỗi tháng, tạo động lực giao hàng đúng giờ. Thứ ba là thưởng tiết kiệm nhiên liệu cho tài xế tiết kiệm vượt định mức, công ty chia sẻ 30 đến 50% giá trị tiết kiệm với tài xế – cơ chế win-win này thúc đẩy lái xe chủ động áp dụng kỹ thuật eco-driving. Thứ tư là thưởng cuối năm cho tài xế không có sự cố và không có khiếu nại trong cả năm. Song song với khen thưởng, công ty cần có chính sách kỷ luật rõ ràng đối với các vi phạm nghiêm trọng như gây tai nạn do lỗi tài xế, có hành vi không đúng mực với khách hàng hoặc gian lận trong việc kê khai chi phí nhiên liệu.

Nội dung cuối cùng là chăm lo đời sống và xây dựng văn hóa doanh nghiệp gắn kết với đội ngũ tài xế. Tài xế xe đầu kéo container là nghề đặc thù với những áp lực riêng – làm việc xa nhà, áp lực thời gian cao, sức khỏe tiêu hao và rủi ro tai nạn lớn. Công ty cần có những chính sách thiết thực để giữ chân tài xế giỏi và tạo môi trường gắn bó lâu dài. Cụ thể, công ty nên tổ chức khám sức khỏe định kỳ hằng năm cho toàn bộ tài xế, mua bảo hiểm tai nạn 24/7 với mức bảo hiểm cao hơn quy định tối thiểu của pháp luật, tổ chức các buổi gặp mặt định kỳ để lắng nghe tâm tư nguyện vọng và ghi nhận đóng góp của anh em tài xế, hỗ trợ kinh phí học nghề chuyển vị trí cho những tài xế kinh nghiệm có nhu cầu chuyển sang vai trò điều phối viên hoặc đào tạo nội bộ khi tuổi cao – đây là cách giữ lại nguồn nhân lực quý giá thay vì để họ rời đi khi không còn đủ sức khỏe lái xe.

3.3. Điều kiện thực hiện các giải pháp

Để ba nhóm giải pháp được trình bày ở Mục 3.2 có thể đi vào thực tiễn và mang lại hiệu quả như kỳ vọng, Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như cần đảm bảo đồng bộ một loạt điều kiện về tài chính, nguồn nhân lực, công nghệ, cơ sở vật chất, sự cam kết của Ban Giám đốc và sự phối hợp giữa các phòng ban. Mục này phân tích các điều kiện này gắn với tình hình thực tế của doanh nghiệp.

Về điều kiện tài chính, đây là nền tảng quan trọng nhất quyết định khả năng triển khai ba giải pháp đặc biệt là Giải pháp 2 về ứng dụng công nghệ thông tin. Tổng ngân sách đầu tư cho ba giải pháp trong giai đoạn 3 năm 2026 – 2028 ước tính khoảng 800 đến 1.300 triệu đồng, trong đó Giải pháp 1 cần khoảng 70 đến 110 triệu đồng chủ yếu cho chi phí xây dựng SOP và dashboard, Giải pháp 2 cần khoảng 400 đến 720 triệu đồng

cho phần mềm TMS, nâng cấp GPS và số hóa chứng từ, Giải pháp 3 cần khoảng 270 đến 390 triệu đồng cho đào tạo, khen thưởng và chăm lo đời sống tài xế. Đối chiếu với năng lực tài chính của Công ty Quang Như, vốn chủ sở hữu năm 2024 đạt 14.600 triệu đồng trong đó lợi nhuận sau thuế chưa phân phối lũy kế là 5.100 triệu đồng, cộng với tốc độ tăng lợi nhuận sau thuế trên 20% mỗi năm tạo ra dòng tiền mới khoảng 800 đến 1.200 triệu đồng mỗi năm. Như vậy, mức đầu tư trung bình từ 270 đến 430 triệu đồng mỗi năm trong 3 năm tới là hoàn toàn nằm trong khả năng chi trả của doanh nghiệp mà không cần huy động vốn vay lớn từ ngân hàng. Trong trường hợp cần tăng tốc triển khai, công ty có thể cân nhắc thêm hai phương án bổ sung gồm tận dụng các gói tín dụng ưu đãi dành cho doanh nghiệp SME từ các ngân hàng thương mại theo định hướng hỗ trợ ngành logistics của Quyết định 2229/QĐ-TTg, hoặc sử dụng hình thức thuê tài chính đối với phương tiện vận tải mới cho phép trả góp 3 đến 5 năm, giúp giảm áp lực vốn đầu tư ban đầu.

Về điều kiện nguồn nhân lực, đây là yếu tố then chốt quyết định thành bại của các giải pháp vì phần lớn các nội dung đều liên quan đến việc thay đổi cách làm việc, áp dụng công nghệ mới và chuẩn hóa quy trình. Với 40 nhân sự hiện có, công ty cần triển khai song song ba hoạt động về nhân lực. Thứ nhất là đào tạo lại bốn nhân viên điều phối hiện tại theo lộ trình cụ thể: 3 ngày đào tạo tập trung khi triển khai TMS do nhà cung cấp phụ trách giảng dạy, bổ sung 1 ngày đào tạo mỗi quý về nội dung phân tích dữ liệu và cải tiến quy trình. Đặc biệt, công ty nên cử một nhân viên đi học khóa chuyên sâu về Quản trị vận hành vận tải tại các trung tâm đào tạo logistics uy tín tại Đà Nẵng hoặc TP. Hồ Chí Minh để trở thành hạt nhân kỹ thuật của Phòng Điều phối. Thứ hai là đào tạo định kỳ cho 20 tài xế theo nội dung Giải pháp 3, đặc biệt khi triển khai số hóa POD và ứng dụng di động ở Giải pháp 2 cần có thêm 2 buổi đào tạo riêng về kỹ năng sử dụng ứng dụng, chia theo độ tuổi và mức độ thông thạo công nghệ của tài xế. Thứ ba là tuyển dụng bổ sung 2 vị trí mới then chốt gồm 1 chuyên viên IT phụ trách triển khai và vận hành TMS, kết nối GPS, bảo trì website và 6 đến 8 tài xế xe đầu kéo trong 3 năm tới phù hợp với việc mở rộng đội xe lên 26 đến 28 xe vào năm 2027. Việc tuyển dụng có thể tận dụng các kênh như hợp tác với các trường đại học có ngành Logistics tại Đà Nẵng (Đại học Kinh tế Đà Nẵng, Đại học Đông Á, Đại học Duy Tân) để tuyển sinh viên thực tập có khả năng giữ lại làm việc, đăng tuyển trên các nền tảng

tuyển dụng chuyên ngành và thông qua giới thiệu của Hiệp hội Vận tải Hàng hóa Đường bộ Đà Nẵng.

Về điều kiện công nghệ và cơ sở vật chất, doanh nghiệp cần đầu tư đồng bộ để đảm bảo hiệu quả tích hợp giữa các thành phần khác nhau. Đối với phần mềm, ngoài TMS chính từ các nhà cung cấp như Smartlog, CETA hay Aegona, công ty cần lựa chọn các phần mềm phụ trợ tương thích gồm phần mềm kế toán có thể tận dụng MISA, Bravo hoặc Fast Accounting đã phổ biến tại Việt Nam, phần mềm văn phòng như Microsoft 365 hoặc Google Workspace cho khoảng 18 máy tính văn phòng. Yêu cầu kỹ thuật chung là ưu tiên các giải pháp đám mây (cloud-based) để giảm chi phí hạ tầng máy chủ, có giao diện lập trình ứng dụng (API) mở để dễ tích hợp giữa các hệ thống và có ứng dụng di động cho tài xế cùng lãnh đạo. Đối với thiết bị GPS và phần cứng vận hành, hiện tại 100% phương tiện đã lắp thiết bị giám sát hành trình theo Nghị định 151/2024/NĐ-CP và Thông tư 71/2024/TT-BCA, công ty chỉ cần nâng cấp gói dịch vụ lên gói quản lý đội xe nâng cao với các nhà cung cấp như Viettel V-Tracking, EUP hay Tracking.vn trong năm 2026. Bên cạnh đó, cần đầu tư bổ sung máy tính bảng hoặc smartphone công vụ cho 4 nhân viên điều phối, đầu tư 1 màn hình lớn 50 đến 55 inch đặt tại Phòng Điều phối để hiển thị dashboard đội xe theo thời gian thực với ước tính 30 đến 50 triệu đồng nhưng tác động trực quan rất lớn đến văn hóa làm việc dựa trên dữ liệu. Hạ tầng kho bãi hiện tại đáp ứng đủ nhu cầu nên trong giai đoạn 3 năm tới chưa cần mở rộng kho bãi vật lý mà nên tập trung đầu tư vào hạ tầng dữ liệu gồm máy chủ lưu trữ chứng từ điện tử tập trung hoặc thuê dịch vụ cloud storage như Google Drive Business hay Microsoft OneDrive, hệ thống sao lưu định kỳ dữ liệu vận tải – kế toán – hồ sơ khách hàng để phòng ngừa rủi ro mất dữ liệu.

Về sự cam kết của Ban Giám đốc, đây là điều kiện mềm nhưng có ý nghĩa quyết định đến mức độ thành công của các giải pháp công nghệ và quy trình. Triển khai chuyển đổi số và chuẩn hóa quy trình tại một doanh nghiệp truyền thống luôn gặp lực cản từ thói quen làm việc cũ. Vai trò của Ban Giám đốc – cụ thể là Giám đốc Lê Thanh Quang – là cực kỳ quan trọng và không thể thay thế. Giám đốc cần công khai cam kết với toàn thể nhân viên về định hướng chuyển đổi số và đầu tư công nghệ ngay từ đầu năm 2026, trực tiếp tham gia ban chỉ đạo triển khai TMS và các giải pháp khác, ưu tiên thời gian cho các cuộc họp đánh giá tiến độ giải pháp với tần suất tối thiểu 1 tháng một lần, đồng thời khen thưởng kịp thời các nhân viên tích cực ủng hộ thay đổi và xử lý nghiêm các

trường hợp cố tình cản trở. Sự cam kết mạnh mẽ và nhất quán từ cấp lãnh đạo cao nhất sẽ truyền cảm hứng và áp lực tích cực xuống các cấp dưới, giúp các giải pháp được triển khai đến cùng thay vì bỏ dở giữa chừng – một sai lầm phổ biến của nhiều doanh nghiệp SME khi triển khai chuyển đổi số.

Về sự phối hợp giữa các phòng ban, hầu hết các nội dung trong ba giải pháp đều đòi hỏi sự phối hợp liên phòng ban chặt chẽ. Đề xuất công ty thành lập một Ban triển khai cải tiến quản lý vận tải có cơ cấu gồm Trưởng ban là Giám đốc, Phó ban thường trực là Trưởng phòng Điều phối Vận tải, các thành viên là đại diện các phòng Kinh doanh – Marketing, Kế toán – Tài chính, Hành chính – Nhân sự, Khai thuê Hải quan và Bộ phận Kho bãi. Ban này có nhiệm vụ điều phối toàn bộ quá trình triển khai, giải quyết các xung đột liên phòng ban có thể phát sinh, báo cáo tiến độ định kỳ cho Ban Giám đốc. Lịch họp đề xuất là họp toàn thể hằng tháng và họp theo nhóm chuyên đề hằng tuần để xử lý các vấn đề cụ thể. Mỗi giải pháp cần có kế hoạch triển khai chi tiết theo nguyên tắc SMART gồm mục tiêu cụ thể, đo lường được, khả thi, liên quan và có thời hạn rõ ràng, kèm theo nhân sự chịu trách nhiệm chính, ngân sách chi tiết và chỉ số đo lường thành công. Các kế hoạch này được phê duyệt bởi Ban Giám đốc và được xem như hợp đồng nội bộ giữa Ban triển khai và Ban Giám đốc, có giá trị ràng buộc cao.

3.4. Kết quả dự kiến đạt được

Việc triển khai đồng bộ ba nhóm giải pháp trong giai đoạn 2026 – 2030 dự kiến sẽ mang lại những kết quả cụ thể và đo lường được cho Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như trên nhiều khía cạnh. Mục này phân tích các kết quả dự kiến từ từng giải pháp, làm cơ sở để Ban Giám đốc và toàn thể nhân viên đánh giá hiệu quả triển khai cũng như điều chỉnh kịp thời khi cần thiết.

3.4.1. Kết quả dự kiến từ Giải pháp 1: Hoàn thiện công tác điều phối phương tiện vận tải

Khi Giải pháp 1 được triển khai đồng bộ trong vòng 12 đến 18 tháng kể từ thời điểm khởi động, công ty kỳ vọng đạt được những kết quả cụ thể về hiệu suất khai thác đội xe. Thứ nhất, hiệu suất khai thác phương tiện sẽ được nâng cao rõ rệt với số chuyến vận chuyển trung bình mỗi xe tăng từ 14 chuyến mỗi tháng hiện nay lên 16 đến 18 chuyến vào năm 2027 và lên 20 đến 22 chuyến vào năm 2030. Tổng số chuyến vận chuyển hằng tháng của toàn công ty dự kiến tăng từ khoảng 280 chuyến hiện nay lên 400 đến 450 chuyến vào năm 2027 và 550 đến 650 chuyến vào năm 2030, đạt mức tăng

trường tổng thể khoảng 100% trong vòng 5 năm mà không cần đầu tư mới phương tiện trong năm đầu triển khai.

Thứ hai, tỷ lệ xe chạy rỗng – một chỉ số rất quan trọng nhưng chưa được công ty đo lường hệ thống hiện nay – sẽ được kiểm soát ở mức dưới 30% vào năm 2027 và dưới 22% vào năm 2030 thông qua việc áp dụng nguyên tắc ghép chuyến và phân vùng tuyến đường. Mỗi 5% giảm tỷ lệ xe chạy rỗng tương đương tiết kiệm khoảng 40 đến 50 triệu đồng chi phí nhiên liệu mỗi năm cho toàn đội xe 20 chiếc. Như vậy, tổng tiết kiệm chi phí nhiên liệu nhờ giảm xe chạy rỗng có thể đạt 80 đến 100 triệu đồng mỗi năm và tăng dần khi đội xe được mở rộng. Thứ ba, tỷ lệ thuê xe ngoài sẽ giảm từ mức hiện tại xuống dưới 15% tổng số chuyến vào năm 2028, qua đó cải thiện biên lợi nhuận của các đơn hàng cao điểm thêm 3 đến 5% – một con số không lớn nhưng có ý nghĩa đáng kể trong bối cảnh biên lợi nhuận của ngành vận tải đường bộ Việt Nam chỉ dao động từ 5 đến 10%. Cuối cùng, độ chính xác trong việc cam kết thời gian giao hàng với khách hàng sẽ được nâng cao đáng kể, tạo cơ sở để công ty đo lường và cam kết chỉ số OTD – một KPI ngày càng trở thành tiêu chuẩn của ngành logistics hiện đại.

3.4.2. Kết quả dự kiến từ Giải pháp 2: Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý vận tải

Giải pháp 2 khi được triển khai đầy đủ trong giai đoạn 18 đến 24 tháng sẽ tạo ra hiệu ứng cộng hưởng với các giải pháp khác và mang lại nhiều kết quả đo lường được. Thứ nhất, khả năng kiểm soát hoạt động vận tải được nâng cao đáng kể nhờ Phòng Điều phối có dashboard hiển thị vị trí và trạng thái toàn bộ đội xe theo thời gian thực, có cảnh báo tự động khi xe vi phạm tốc độ hoặc dừng đỗ bất thường. Các sự cố trên đường có thể được phát hiện và xử lý sớm hơn 30 đến 60 phút so với cách hoạt động thủ công dựa vào báo cáo miệng của tài xế qua Zalo như hiện nay.

Thứ hai, thời gian xử lý đơn hàng từ tiếp nhận đến hoàn tất quyết toán được giảm 30 đến 40% so với hiện tại. Cụ thể, thời gian từ thời điểm hoàn thành giao hàng đến thời điểm xuất hóa đơn cho khách hàng được rút ngắn từ 2 đến 3 ngày như hiện nay xuống chỉ còn tối đa 24 giờ. Việc rút ngắn thời gian này có tác động trực tiếp đến tốc độ thu hồi công nợ – một vấn đề rất đáng quan tâm khi khoản phải thu của công ty năm 2024 chiếm tới 49,4% tài sản ngắn hạn. Dự kiến với việc số hóa quy trình và áp dụng nhắc nợ tự động, tỷ lệ khoản phải thu trên tài sản ngắn hạn sẽ giảm xuống dưới 40% vào năm

2027 và dưới 35% vào năm 2030, giải phóng khoảng 800 đến 1.000 triệu đồng dòng tiền để tái đầu tư.

Thứ ba, độ chính xác trong quản lý dữ liệu được nâng cao rõ rệt nhờ việc loại bỏ các bước nhập liệu thủ công trùng lặp giữa nhân viên kế toán và nhân viên điều phối. Toàn bộ chứng từ vận tải gồm phiếu booking, lệnh điều xe, lệnh giao hàng, POD và lệnh nhập kho được lưu trữ tập trung trong hệ thống duy nhất, dễ dàng truy xuất khi cần đối chiếu hoặc giải quyết tranh chấp với khách hàng. Tỷ lệ số hóa chứng từ đạt 70% vào năm 2027 và 100% vào năm 2030, đáp ứng đúng yêu cầu chuyển đổi số theo Quyết định 2229/QĐ-TTg. Bên cạnh đó, cổng track and trace cho khách hàng sẽ được hoàn thiện và đi vào vận hành từ năm 2027, giúp nâng cao trải nghiệm khách hàng đồng thời giảm 40 đến 50% số cuộc gọi hỏi vị trí xe mà điều phối viên hiện đang phải xử lý – qua đó giải phóng thời gian cho công việc cốt lõi là điều phối và tối ưu vận hành.

3.4.3. Kết quả dự kiến từ Giải pháp 3: Hoàn thiện công tác quản lý và phát triển đội ngũ tài xế

Giải pháp 3 khi được triển khai bài bản và liên tục trong nhiều năm sẽ mang lại những kết quả bền vững về chất lượng nguồn nhân lực và chất lượng dịch vụ. Thứ nhất, chất lượng đội ngũ tài xế được nâng cao rõ rệt thông qua các chương trình đào tạo định kỳ. Toàn bộ 20 tài xế hiện tại và những tài xế mới được tuyển dụng đều được cập nhật kiến thức pháp luật mới nhất, làm chủ kỹ thuật lái xe tiết kiệm nhiên liệu và có kỹ năng xử lý tốt các tình huống khẩn cấp trên đường. Việc áp dụng kỹ thuật eco-driving giúp giảm 5 đến 10% tiêu hao nhiên liệu, tương đương tiết kiệm 50 đến 100 triệu đồng chi phí nhiên liệu mỗi năm cho toàn đội xe. Tỷ lệ chi phí nhiên liệu trên doanh thu được kỳ vọng giảm từ mức khoảng 32% hiện nay xuống dưới 30% vào năm 2027 và dưới 28% vào năm 2030.

Thứ hai, các vi phạm và sự cố vận tải được giảm thiểu đáng kể nhờ hệ thống đánh giá dựa trên dữ liệu GPS và cơ chế thưởng phạt rõ ràng. Cụ thể, số lần vi phạm tốc độ ghi nhận qua GPS dự kiến giảm 50% trong năm đầu áp dụng và tiếp tục giảm dần các năm sau. Số sự cố và khiếu nại từ khách hàng giảm xuống mức dưới 1% tổng số chuyến – một con số rất tốt so với mặt bằng chung của ngành. Việc giảm thiểu vi phạm và sự cố không chỉ tiết kiệm các khoản phạt và bồi thường mà còn bảo vệ uy tín thương hiệu của Quang Như trên thị trường vận tải miền Trung, vốn là tài sản vô hình rất quý giá đối với một doanh nghiệp gần 10 năm hoạt động.

Thứ ba, mức độ hài lòng của khách hàng được nâng cao nhờ chất lượng dịch vụ vận tải đồng đều và chuyên nghiệp hơn. Tài xế có kỹ năng giao tiếp tốt với khách hàng tại điểm giao hàng, biết cách xử lý khéo léo các tình huống phát sinh và luôn duy trì phong thái chuyên nghiệp đại diện cho công ty. Tỷ lệ giao hàng đúng hạn (OTD) đạt mức 93% vào năm 2027 và 96% vào năm 2030 – đáp ứng được yêu cầu của các khách hàng B2B lớn và các forwarder hàng đầu. Mức độ hài lòng của khách hàng đo bằng chỉ số NPS được kỳ vọng đạt từ 60 điểm trở lên vào năm 2030. Ngoài ra, việc giữ chân tài xế giỏi thông qua chính sách lương thưởng và chăm lo đời sống giúp tỷ lệ nghỉ việc của tài xế giỏi giảm xuống dưới 10% mỗi năm, hạn chế chi phí ngầm cho việc đào tạo tài xế mới vốn cần 3 đến 6 tháng mới làm việc độc lập được.

3.5. Lộ trình thực hiện các giải pháp

Trên cơ sở các nội dung giải pháp và điều kiện thực hiện đã phân tích, khóa luận đề xuất lộ trình triển khai ba nhóm giải pháp trong giai đoạn 2026 – 2030 theo ba giai đoạn rõ ràng. Lộ trình được thiết kế theo nguyên tắc ưu tiên các giải pháp có tác động nhanh và chi phí thấp trước, các giải pháp công nghệ triển khai theo từng bước thận trọng tránh đầu tư dàn trải, đồng thời các giải pháp cần thời gian dài như chứng nhận chất lượng được khởi động sớm để có kết quả đúng thời điểm. Lộ trình tổng thể được trình bày tại Bảng 3.3 và phân tích chi tiết theo từng giai đoạn dưới đây.

Bảng 3.3. Lộ trình triển khai ba nhóm giải pháp giai đoạn 2026 – 2030

Giải pháp	Giai đoạn 2026	Giai đoạn 2027 – 2028	Giai đoạn 2029 – 2030
GP1: Hoàn thiện điều phối phương tiện	Xây dựng và ban hành SOP điều phối; triển khai dashboard Excel/Google Sheets; áp dụng nguyên tắc ghép chuyến và phân vùng tuyến.	Áp dụng đầy đủ SOP, đánh giá định kỳ và tinh chỉnh; tích hợp với TMS; đo lường tỷ lệ xe rỗng và OTD.	Duy trì và cải tiến liên tục; mở rộng quy mô đội xe lên 32 – 35 chiếc; tối ưu hóa lộ trình bằng thuật toán.
GP2: Ứng dụng công nghệ thông tin	Khảo sát và lựa chọn nhà cung cấp TMS; nâng cấp gói GPS quản lý đội xe; chuẩn bị nền tảng hạ tầng đám mây.	Triển khai TMS chính thức; số hóa POD và lệnh nhập kho đạt 70%; xây dựng công track and trace cho khách hàng.	Số hóa chứng từ đạt 100%; tích hợp đầy đủ các module; ứng dụng phân tích dữ liệu nâng cao và AI cơ bản.
GP3: Hoàn thiện quản lý tài xế	Tổ chức đào tạo đợt 1; xây dựng Thẻ điểm tài xế; ban hành cơ chế	Áp dụng đầy đủ Thẻ điểm và cơ chế thưởng; mở rộng nội dung đào	Duy trì chất lượng đội ngũ; xây dựng văn hóa lái xe an toàn và tiết

Giải pháp	Giai đoạn 2026	Giai đoạn 2027 – 2028	Giai đoạn 2029 – 2030
	khen thưởng và kỷ luật mới.	tạo; tuyển bổ sung 6 – 8 tài xế mới.	kiệm; chuyển vị trí cho tài xế kinh nghiệm.

Nguồn: Đề xuất của tác giả.

Giai đoạn 2026: Đặt nền móng

Năm 2026 là năm đặt nền móng cho toàn bộ tiến trình hoàn thiện công tác quản lý vận tải tại Công ty Quang Như. Đây là giai đoạn quan trọng nhất vì sẽ quyết định mức độ thành công của các giai đoạn tiếp theo, do đó cần được Ban Giám đốc đầu tư đặc biệt về thời gian và sự quan tâm. Trọng tâm của giai đoạn này là hoàn thiện quy trình điều phối, đào tạo nhân sự và chuẩn bị nền tảng công nghệ. Cụ thể, đối với Giải pháp 1, công ty cần dành 3 tháng đầu năm để xây dựng và ban hành chính thức Sổ tay điều phối vận tải (SOP), 6 tháng tiếp theo triển khai dashboard quản lý đội xe trên Google Sheets hoặc Microsoft Excel Online và bắt đầu áp dụng nguyên tắc ghép chuyến cùng phân vùng tuyến đường. Đối với Giải pháp 2, sáu tháng đầu năm dành cho việc khảo sát và lựa chọn nhà cung cấp TMS phù hợp, sáu tháng cuối năm bắt đầu nâng cấp gói GPS lên gói quản lý đội xe và chuẩn bị hạ tầng đám mây để sẵn sàng cho việc triển khai TMS chính thức từ năm 2027. Đối với Giải pháp 3, công ty tổ chức 4 đợt đào tạo đầu tiên cho toàn bộ 20 tài xế, xây dựng và công bố Thẻ điểm tài xế cùng cơ chế khen thưởng – kỷ luật mới. Tổng đầu tư cho năm 2026 ước tính khoảng 250 đến 430 triệu đồng, hoàn toàn nằm trong khả năng tài chính từ lợi nhuận sau thuế dự kiến của năm 2025.

Giai đoạn 2027 – 2028: Thu hái kết quả

Giai đoạn 2027 – 2028 là giai đoạn thu hái những kết quả đầu tiên từ các giải pháp đã đặt nền móng. Trọng tâm của giai đoạn này là triển khai phần mềm quản lý vận tải chính thức, số hóa dữ liệu và áp dụng hệ thống đánh giá tài xế đầy đủ. Đối với Giải pháp 1, công ty áp dụng đầy đủ Sổ tay điều phối và tích hợp dashboard với TMS đã triển khai, tiến hành đánh giá định kỳ và tinh chỉnh quy trình dựa trên dữ liệu thực tế. Tỷ lệ xe chạy rỗng được đo lường chính thức và đạt mức dưới 30% vào cuối năm 2027. Đối với Giải pháp 2, đây là giai đoạn cao điểm với việc triển khai TMS chính thức trong nửa đầu năm 2027, số hóa POD và lệnh nhập kho đạt 70% vào cuối năm 2027, xây dựng và đưa vào vận hành công track and trace cho khách hàng từ năm 2027. Đối với Giải pháp 3, công ty áp dụng đầy đủ Thẻ điểm tài xế làm cơ sở tính thưởng tháng và xét tăng lương, mở rộng nội dung đào tạo sang các chủ đề chuyên sâu hơn như xử lý hàng hóa đặc biệt

và lái xe quốc tế trong tương lai. Đây cũng là giai đoạn tuyển bổ sung 6 đến 8 tài xế xe đầu kéo mới, nâng tổng số tài xế lên 21 đến 23 người, phù hợp với việc mở rộng đội xe lên 26 đến 28 chiếc.

Giai đoạn 2029 – 2030: Hoàn thiện và mở rộng

Giai đoạn 2029 – 2030 là giai đoạn hoàn thiện hệ thống quản lý vận tải hiện đại, nâng cao năng lực cạnh tranh và mở rộng quy mô hoạt động của Công ty Quang Như. Đây cũng là giai đoạn doanh nghiệp chuẩn bị sẵn sàng cho việc chuyển dịch sang Bến cảng container Liên Chiểu khi cảng này đi vào khai thác chính thức. Đối với Giải pháp 1, công ty duy trì và cải tiến liên tục quy trình điều phối dựa trên các dữ liệu vận hành tích lũy được trong 3 năm trước đó, mở rộng quy mô đội xe lên 32 đến 35 chiếc để đáp ứng tăng trưởng doanh thu, ứng dụng các thuật toán tối ưu hóa lộ trình tiên tiến tích hợp trong TMS. Đối với Giải pháp 2, tỷ lệ số hóa chứng từ đạt mức tối đa 100%, các module trong TMS được tích hợp đầy đủ với hệ thống kế toán, hệ thống GPS và cổng khách hàng, đồng thời công ty bắt đầu ứng dụng các tính năng phân tích dữ liệu nâng cao như báo cáo dự báo nhu cầu, gợi ý tuyến đường tối ưu dựa trên trí tuệ nhân tạo cơ bản. Đối với Giải pháp 3, công ty duy trì chất lượng đội ngũ tài xế ở mức cao thông qua các chương trình đào tạo định kỳ và cơ chế khen thưởng đã chứng minh hiệu quả, xây dựng văn hóa lái xe an toàn và tiết kiệm như một giá trị cốt lõi của công ty, đồng thời thực hiện chính sách chuyển vị trí cho các tài xế kinh nghiệm sang vai trò đào tạo nội bộ hoặc điều phối viên khi tuổi cao – một cách giữ chân nhân lực quý giá thay vì để họ rời đi.

Đến cuối năm 2030, Công ty Quang Như được kỳ vọng trở thành một doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ hiện đại bậc nhất khu vực miền Trung với hệ thống quản lý vận tải được số hóa toàn diện, đội ngũ tài xế chuyên nghiệp được đào tạo bài bản và quy trình điều phối khoa học. Doanh thu thuần đạt 12.000 đến 14.000 triệu đồng vào năm 2030, gấp hơn 2 lần so với năm 2024, với biên lợi nhuận sau thuế duy trì ở mức trên 17%. Số khách hàng B2B chính tăng lên 50 đến 60 đơn vị, giảm sự phụ thuộc vào nhóm khách hàng truyền thống xuống còn 55 đến 60% tổng doanh thu. Đây là nền tảng vững chắc để công ty tiếp tục phát triển bền vững trong các thập kỷ tiếp theo, đồng thời đóng góp tích cực vào mục tiêu chung của ngành logistics Việt Nam theo Quyết định 2229/QĐ-TTg với tỷ trọng đóng góp vào GDP đạt 5 đến 7% và tốc độ tăng trưởng trung bình 12 đến 15% mỗi năm trong giai đoạn 2025 – 2035.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh ngành logistics Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ và sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp vận tải tại khu vực miền Trung ngày càng gay gắt, công tác quản lý vận tải và điều phối phương tiện giữ vai trò quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp giao nhận – vận tải. Việc tổ chức và quản lý vận tải hiệu quả không chỉ giúp đảm bảo tiến độ giao nhận hàng hóa, nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng mà còn góp phần tối ưu chi phí khai thác đội xe, hạn chế tình trạng phương tiện chạy rỗng và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Thông qua quá trình nghiên cứu đề tài *"Hoàn thiện công tác quản lý vận tải nội địa tại Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như – Thành phố Đà Nẵng"*, khóa luận đã hệ thống hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về vận tải nội địa đường bộ và công tác quản lý vận tải trong doanh nghiệp, đồng thời phân tích và đánh giá thực trạng công tác quản lý vận tải tại công ty giai đoạn 2022 – 2024. Qua đó cho thấy công ty đã có nhiều cố gắng trong việc tổ chức quy trình quản lý vận tải 5 bước tương đối khép kín, tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật mới (Luật Đường bộ 35/2024/QH15, Nghị định 151/2024/NĐ-CP, Nghị định 158/2024/NĐ-CP) và duy trì được kết quả kinh doanh ổn định với biên lợi nhuận sau thuế đạt 16,9% năm 2024. Tuy nhiên, công tác quản lý vận tải tại công ty vẫn còn tồn tại một số hạn chế như việc điều phối phương tiện chủ yếu dựa vào kinh nghiệm thủ công qua điện thoại và Zalo, hệ thống công nghệ chưa đồng bộ và chưa triển khai phần mềm quản lý vận tải (TMS), quy mô đội xe còn hạn chế phải thuê ngoài trong giai đoạn cao điểm, việc lưu trữ chứng từ và theo dõi chi phí logistics còn thực hiện thủ công, đồng thời các chỉ số hiệu quả vận tải quan trọng như tỷ lệ giao hàng đúng hạn và tỷ lệ xe chạy rỗng chưa được đo lường hệ thống.

Trên cơ sở những hạn chế đã được phân tích, khóa luận đã đề xuất sáu nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý vận tải nội địa tại công ty, bao gồm: hoàn thiện công tác điều phối phương tiện vận tải, ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý vận tải, hoàn thiện công tác quản lý tài xế, kiểm soát chi phí vận tải, hoàn thiện công tác chăm sóc khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các giải pháp này được xây dựng phù hợp với quy mô doanh nghiệp vừa và nhỏ, có lộ trình triển khai cụ thể giai đoạn 2026 – 2028 và nằm trong khả năng tài chính của công ty. Nếu được triển khai đồng bộ và quyết tâm, các giải pháp này sẽ góp phần nâng cao hiệu quả khai

thác phương tiện, tối ưu chi phí vận tải, cải thiện chất lượng dịch vụ và hỗ trợ hoạt động kinh doanh của công ty phát triển bền vững trong thời gian tới.

Do thời gian nghiên cứu có hạn và kiến thức thực tiễn của bản thân còn nhiều thiếu sót, khóa luận khó tránh khỏi những hạn chế nhất định trong quá trình phân tích và đề xuất giải pháp. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý thầy cô và đơn vị thực tập để đề tài được hoàn thiện hơn.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn Ban Giám đốc cùng các anh chị tại Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như – đặc biệt là Anh Trương Quang Diệu, Nhân viên điều phối vận tải đã trực tiếp hướng dẫn em trong quá trình thực tập – và quý thầy cô giáo, đặc biệt là Cô Phạm Thị Hoàng Mỹ, giảng viên hướng dẫn đã tận tình giúp đỡ em trong suốt quá trình thực hiện khóa luận tốt nghiệp này.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1. CHỨNG TỪ BOOKING.....	96
PHỤ LỤC 2.HỢP ĐỒNG NGUYÊN TẮC.....	97
PHỤ LỤC 3. CHỨNG TỪ LỆNH GIAO HÀNG.....	102
PHỤ LỤC 4.CHỨNG TỪ LỆNH NHẬP KHO	103

PHỤ LỤC 1. CHỨNG TỪ BOOKING



MARBLE WORLDWIDE CO., LTD

Head Office: 7th Floor, C.T Building, 56 Yen The Street,
Ward 2, Tan Binh District, Ho Chi Minh City, Vietnam
Tel: +84 28 38486464 - Fax: +84 28 38486084

Haiphong Office: 9th Fl, Diamond Bldg., No 7 Lot 8A Le Hong
Phong Str., Dang Giang Ward, Ngo Quyen Dist., Hai Phong City, VN
Tel: +84 2253 629606 - Website: www.marbleworldwide.com

BOOKING CONFIRMATION

Booking Date: 23/04/2026

SHIPPER: CENTURY TRADING & SERVICE CO.,LTD

Booking No.: DADBKK26051631

SCHEDULE & CARGO INFORMATION

VESSEL/VOYAGE : YM HORIZON 414S

PORT OF LOADING : DA NANG, VIET NAM ETD : 09/05/2026

PORT OF DISCHARGE : SINGAPORE. ETA :

FINAL DESTINATION : BANGKOK, THAILAND ETA :

S/I CLOSING : 06/05/2026 | 10:00

CARGO CLOSING : 06/05/2026 | 15:00

COMMODITY : GP VOLUME : 1.00 CBM

CFS WAREHOUSE	ĐỊA ĐIỂM XẾP HÀNG	ĐỊA ĐIỂM BẢO THUẾ	CONTACT PERSON
DANALOG	DA NANG, VIET NAM	34CEZ01	Vui lòng ra đúng kho và liên hệ OPS trước ít nhất 2h làm việc trước khi ra hàng Cát Lái: 0941 630 808 (Mr Hoài Thuận) ICDs: 0941 541 166 (Ms. Monica) HPH: 0941 541 166 (Ms. Tara)

REMARK:

**NOTE:

- Please bring booking note, signed VGM, customs clearance sheet and contact with our PIC in booking when you deliver cargoes to CFS warehouse.
- Commodity name need to be informed clearly to us when booking. If your cargo is overweight (over 2 tons/ piece), oversized, Dangerous cargo, liquid cargo, or powder cargo, perishable, fragile, fresh, non-stackable cargo, personal effect, high valued commodity, high tax commodity (such as tobacco, alcohol, medicine...) please inform us in advance. Surcharges or risks incurred due to no declaration will be under booking party's account.
- Customer is responsible for cargo insurance.
- Wooden pallet/ wooden case and cargo from wooden materials may require fumigation according to international standards. In the case fumigation not be allowed with your cargo (like food, medical equipment...), kindly inform us in advance.
- If the consignee cancels or refuses cargo, all charge related will be bear by consignor.



Được quét bằng CamScanner

POWER UP TOGETHER!

**PHỤ LỤC 2.HỢP ĐỒNG NGUYÊN TẮC
CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

HỢP ĐỒNG NGUYÊN TẮC

Vận chuyển hàng hóa bằng container

Số:01-2024/QN-KM

- Căn cứ Bộ Luật Dân Sự, Luật Thương Mại của nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam ban hành ngày 14/06/2005.

- Căn cứ vào nhu cầu và khả năng phương tiện, hàng hóa của hai bên.

Hôm nay ngày 02 tháng 01 năm 2024, tại Công ty TNHH MTV giao nhận vận tải Quang Như, chúng tôi gồm:

**Bên A (Bên thuê vận chuyển): CÔNG TY TNHH MTV CÔNG NGHIỆP
GERMTON**

Địa chỉ : KCN ĐôngQuế Sơn, Xã Xuân Phú, Thành Phố Đà Nẵng.

Điện thoại : FAX:

**Tài khoản : 4603201003647 tại Ngân hàng Agribank –CN TX.Sông Cầu, Phú
số Yên**

Mã số thuế : 4001035274

Do Bà : Nguyễn Thị Kim Ngọc – Chức vụ: P.Giám Đốc

**Bên B (Chủ phương tiện): CÔNG TY TNHH MTV GIAO NHẬN VẬN TẢI
QUANG NHƯ.**

**Địa chỉ : Tổ 7 đường Thu Bồn, Phường Hòa Xuân, Quận Cẩm Lệ, TP Đà
Nẵng, Việt Nam.**

Điện thoại : FAX:

**Tài khoản : 3061168666888 tại Ngân hàng Quân đội , CN Sơn Trà, TP Đà Nẵng.
số**

Mã số thuế : 0401780445

Do ông : Lê Thanh Quang – Chức vụ: Giám Đốc làm đại diện

Hai bên cùng nhau ký hợp đồng vận chuyển theo các điều khoản sau:

Điều 1: Tên hàng, địa điểm, khối lượng, phương thức giao nhận

1. Tên hàng: Các loại hàng hóa đóng trong container hoặc container rỗng hoặc hàng hóa khác khi có yêu cầu.
2. Địa điểm nhận hàng, trả hàng:
 - Hàng xuất: Bên B nhận container rỗng tại các bãi chỉ định của bên A và vận chuyển đến địa điểm đóng hàng, sau đó hạ container có hàng về cảng chỉ định của bên A.
 - Hàng nhập: Bên B nhận container có hàng tại các bãi cảng chỉ định của bên A và vận chuyển đến địa điểm trả hàng, sau đó hạ container rỗng về bãi hoặc đi đóng hàng kết hợp theo các địa điểm chỉ định của bên A.
3. Khối lượng vận chuyển được xác báo cụ thể theo từng vận đơn của bên A.
4. Phương thức giao nhận hàng hóa: Nhận theo phương thức nào trả theo phương thức đó.

Điều 2: Trách nhiệm mỗi bên

A - Trách nhiệm của bên A

1. Thông báo cho bên B kế hoạch vận chuyển trước trước khi hàng cập cảng 2-3 ngày, nếu có phát sinh kế hoạch hai bên cùng phối hợp thực hiện.
2. Chuẩn bị hàng hóa, giấy tờ đầy đủ, chịu trách nhiệm về tính pháp lý của hàng hóa trong quá trình vận chuyển để hàng hóa lưu thông hợp lệ. Chịu trách nhiệm xếp dỡ hoặc nâng hạ container tại cảng.
3. Thông báo đầy đủ, chính xác cho bên B biết về hàng hóa, số lượng, địa điểm giao nhận hàng và yêu cầu phương tiện vận chuyển. Ủy thác cho bên B giao dịch và thanh toán trực tiếp chi phí nâng hạ, các chi phí khác để lấy hàng (nếu có).
4. Thanh toán đầy đủ tiền cước, phụ phí vận tải và các chi phí khác (nếu có) đúng hạn.

B - Trách nhiệm của bên B

1. Đảm bảo an toàn hàng hóa, container trong quá trình vận chuyển. Mua bảo hiểm đầy đủ cho phương tiện vận chuyển theo quy định của pháp luật. Chịu trách nhiệm về tính hợp pháp của phương tiện và lái xe khi lưu thông trên đường. Nếu phương tiện và lái xe không đủ điều kiện lưu thông trên đường thì bên B tự chịu trách nhiệm trước pháp luật về việc đó đồng thời phải thanh toán mọi chi phí phát sinh (nếu có).
2. Bố trí phương tiện đủ tiêu chuẩn để vận chuyển hàng hóa đúng tiến độ và thời gian hai bên đã thống nhất. Nếu bên A đã thông báo từ trước và hoàn thành các nghĩa vụ

với hãng tàu, deport nhưng bên B không thể sắp xếp phương tiện vận chuyển nhận hàng, trả cont trống kịp thời, mọi chi phí phát sinh bên B chịu.

3. Thực hiện giao nhận, kiểm tra và chọn vỏ container đi đóng hàng xuất hoặc container đi trả hàng nhập với cảng hoặc các bãi do bên A chỉ định.
 - Khi nhận vỏ container đi đóng hàng phải kiểm tra vỏ container đạt tiêu chuẩn đóng hàng.
 - Khi nhận container có hàng tại cảng phải thông báo ngay cho bên A mọi phát sinh (nếu có) trước khi ký nhận bàn giao container để hai bên cùng phối hợp giải quyết.
 - Khi giao nhận hàng xong có trách nhiệm trả vỏ hoặc hạ hàng về bãi do bên A chỉ định trong thời hạn của lệnh cấp container. Nếu quá hạn bên B sẽ chịu phạt chi phí lưu cont theo quy định của hãng tàu.
4. Đối với những vỏ cont trả hàng nhập đi đóng kết hợp hàng xuất, lái xe phải kiểm tra kỹ tình trạng vỏ cont đảm bảo đóng hàng hóa an toàn.
5. Bên B có trách nhiệm giao nhận container có hàng nguyên niêm chì (cả hàng xuất và hàng nhập) với cán bộ của bên A, khách hàng của bên A hoặc với cảng.
6. Bên B có trách nhiệm hướng dẫn lái xe giao dịch lịch thiệp và đúng mức với khách hàng và phải chấp hành nghiêm chỉnh nội quy, quy định tại nơi nhận, trả hàng. Nếu lái xe tuân thủ không đúng mà người nhận hoặc trả hàng từ chối xếp dỡ hàng thì bên B phải chịu mọi chi phí phát sinh.

Điều 3: Chứng từ giao nhận hàng hóa

1. Giao chứng từ:
 - Đối với hàng xuất: Chậm nhất sau 24 tiếng kể từ khi hàng về tới cảng bên B phải giao chứng từ cho bên A.
 - Đối với hàng nhập: Chậm nhất sau 24 tiếng kể từ khi trả hàng xong bên B phải giao chứng từ cho bên A, trừ trường hợp xe đi đóng hàng kết hợp thì sau 48 tiếng.

Điều 4: Cước vận tải và thanh toán

1. Cước vận tải: Theo thông báo công bố mức giá cước vận chuyển của bên B áp dụng cho bên A tại từng thời điểm.
2. Phí chi hộ : Bên B đồng ý chi hộ phí nâng hạ theo hóa đơn do các deport phát hành trực tiếp cho bên A.

3. Đối chiếu công nợ và Thanh toán:

- **Đối chiếu công nợ:** Cuối tháng Bên B gửi Bảng kê sản lượng hàng hóa vận chuyển, hóa đơn chi hộ do các deport phát hành hai bên tiến hành đối chiếu công nợ, thời gian đối chiếu công nợ từ ngày 1-10 của tháng liền kề và bên B xuất Hóa đơn vận chuyển đầy đủ cho Bên A.
- **Thời hạn thanh toán:** Sau khi hai bên thống nhất xác nhận công nợ phát sinh của tháng đó, Bên A tiến hành thanh toán cho bên B từ ngày 10-15 của tháng liền kề tháng phát sinh công nợ.
- Phương thức thanh toán: Thanh toán bằng chuyển khoản qua ngân hàng.

Điều 5: Phạt vi phạm

1. Nếu bên A đã báo kế hoạch đóng hàng và bên B đã điều xe đến nơi đóng hàng nhưng bên A lại thay đổi kế hoạch để xe bên B phải quay về thì bên A sẽ phải thanh toán cước phí cho bên B bằng 70% cước phí có hàng của chuyến xe đó.
2. Nếu phương tiện phải chờ nhận hoặc trả hàng do lỗi chủ quan của bên A thì bên A thanh toán cho bên B phí lưu ca xe theo mức: 1.000.000đ/ngày/xe + moọc.
3. Trường hợp bên B đã nhận kế hoạch vận chuyển của bên A theo thông báo, nhưng không điều hành phương tiện đến địa điểm nhận và trả hàng theo tiến độ thì bên B sẽ phải chịu những chi phí phát sinh nếu có.
4. Khi đi đóng hàng bên B không kiểm tra và chọn kỹ vỏ container để khách hàng không chấp nhận phải quay về thì bên B phải chịu những chi phí phát sinh nếu có.
5. Nếu bên B làm mất chứng từ phải chịu bồi thường các chi phí phát sinh khác theo yêu cầu của khách hàng.
6. Nếu xảy ra mất, thiếu hoặc hư hỏng hàng hóa trong quá trình vận chuyển nhưng chưa xác định được do lỗi của bên nào, thì bên A sẽ tạm thời giữ lại tiền cước của bên B tương ứng với giá trị hàng hóa bị tổn thất đến khi vụ việc được giải quyết dứt điểm.

Điều 7: Điều khoản chung

1. Các điều khoản khác liên quan đến quyền và nghĩa vụ của hai bên chưa được quy định trong hợp đồng này, sẽ được áp dụng thực hiện theo thông lệ quốc tế và các quy định hiện hành của pháp luật Việt Nam.

2. Hai bên cam kết thực hiện tốt các điều khoản đã ghi trong hợp đồng. Quá trình thực hiện nếu có vấn đề phát sinh hai bên cùng bàn bạc. Nếu không thương lượng được thì mọi tranh chấp phát sinh từ hoặc liên quan đến hợp đồng này sẽ được giải quyết tại Tòa án có thẩm quyền của thành phố theo quy định của pháp luật.
3. Việc sửa đổi, bổ sung bất kỳ điều khoản nào của hợp đồng này chỉ có giá trị sau khi đã được cả hai bên chấp nhận bằng văn bản. Bên đề nghị sửa đổi, bổ sung có trách nhiệm phải thông báo cho bên kia biết trước 15 ngày về đề nghị của mình.
4. Hợp đồng này có giá trị từ ngày ký đến hết ngày 31/12/2024. Hợp đồng này được lập thành 02 bản, có giá trị pháp lý như nhau, mỗi bên giữ 01 bản. Mọi bổ sung, thay đổi hợp đồng này phải được hai bên lập thành văn bản Phụ lục hợp đồng.

ĐẠI DIỆN BÊN A

ĐẠI DIỆN BÊN B

PHỤ LỤC 3. CHỨNG TỪ LỆNH GIAO HÀNG

		Công Ty Cổ Phần Logistics Cảng Đà Nẵng 97 Yết Kiêu, P. Thọ Quang, Q. Sơn Trà, TP. Đà Nẵng, Việt Nam. Tel: 0236 3 667 668 - Fax: 0236 3 924 111		Số phiếu: Thời gian:		Mã kho: Kho nhập CFS 25/5/2026 9:14			
LỆNH GIAO HÀNG CFS DANALOG								WWL	
1. Đơn vị nhận hàng (consignee): Chi nhánh công ty TNHH Lixil Việt Nam tại Quảng Nam MST : 0100113381-003 Địa chỉ : Lô số 8, KCN Điện Nam – Điện Ngọc, phường Điện Bàn Đông, Thành phố Đà Nẵng, Việt Nam		BRANCH OF LIXIL VIETNAM CORPORATION IN QUANG NAM				2. Số xe (truck): 2. Số xe (truck):		SỐ XE : 43C16403 ĐỖ TẤN CHÂU THÔNG TIN NGƯỜI NHẬN : TRƯỞNG QUANG ĐIỀU CMND : 206865446 SDT : 0905668738	
Ngày nhập kho	Số container	HLB	Số lượng	Đơn vị tính	Trọng lượng	Số CBM	Tên hàng hóa	Số tờ khai	Ngày xuất kho
20/05/2026	HPCU3011112	LHKJMN-DAD26051570DAD	4	PP	848.00	4.400	ESCUTCHEON	108259227310	25/05/2026
kho 3			BÁCH HÓA						
Tác nghiệp dịch vụ			Đơn giá (đã bao gồm VAT)	Số lượng	Ngày lưu kho	Thành tiền	Đơn vị		
1. Phí giao nhận lệnh:			86,400	1.00		86,400	Vnd/Lệnh		
2. Phí xếp hàng từ kho lên xe			81,000	4.50		364,500	Vnd/Cbm		
Phí xếp hàng từ kho lên xe			81,000	4.50			Vnd/Cbm		
Phí xếp hàng từ kho lên xe			198,396	1.00			Vnd/tấn		
Phí xếp hàng từ kho lên xe			216,000	1.00			MIN		
3. Phụ thu xếp hàng từ kho lên container			19,602	4.50			Vnd/Cbm		
4. Phí lưu kho			10,098	4.50	6.00	272,646	Vnd/Cbm/ngày		
5. Phí ngoài giờ (Mức: 259.200/ lần)			38,880	4.50			Vnd/Cbm		
6. Phụ thu hàng quá khổ			-	-		-			
7. Phụ thu hàng quá tải			-	-		-			
Tổng cộng (đã bao gồm VAT)						723,546			
* Ghi chú: Lệnh chỉ có giá trị trong ngày.			Đà Nẵng, ngày 25.05.2026						

PHỤ LỤC 4.CHỨNG TỪ LỆNH NHẬP KHO



DANALOG
DAHANG PCPT LOGISTICS

Số phiếu: LNX260428-00085
Thời gian: 28/04/2026 16:34:44



LỆNH NHẬP KHO

1. Đại lý: SHIPCO
2. Đơn vị XNK: VAST
3. Ngày đăng ký nhập kho: 29/04/2026
4. Loại hàng hóa: MAY MẶC
5. Lưu ý làm hàng:

Mã kho (Warehouse ID): Kho hàng xuất CFS
6. Số xe: 43H-105.09
7. Họ và tên NGH: PHAM VĂN KHOA
8. Số điện thoại NGH: 0905469598

Thông tin hàng hóa:

STT	Booking	PO	Item	Code	Nơi đến	Số lượng đăng ký	Đơn vị tính	Số khối đăng ký	Khối lượng	Số tờ khai	Ngày tờ khai	Loại
				Tổng:		138		7.480	1,192.200			
1	83580715			 2604280107	SHANGHAI, CN	138	CT	7.480	1,192.200	308483308360	28/04/2026	Xanh

* Lệnh chỉ có giá trị trong ngày đăng ký nhập kho

Ghi chú (Note):

Người lập chứng từ
(Họ và tên)

Mai Anh Đình

Người giao hàng (NGH)
(Họ và tên, ký)

Thủ kho
(Họ và tên, ký)

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Văn bản quy phạm pháp luật

- [1] Quốc hội (2024), *Luật Đường bộ số 35/2024/QH15* ngày 27/6/2024, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2025.
- [2] Quốc hội (2024), *Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ số 36/2024/QH15* ngày 27/6/2024, có hiệu lực thi hành từ ngày 01/01/2025.
- [3] Quốc hội (2024), *Nghị quyết số 136/2024/QH15* về tổ chức chính quyền đô thị và thí điểm một số cơ chế, chính sách đặc thù phát triển thành phố Đà Nẵng.
- [4] Quốc hội (2015), *Bộ luật Dân sự số 91/2015/QH13* ngày 24/11/2015.
- [5] Quốc hội (2005), *Luật Thương mại số 36/2005/QH11* ngày 14/6/2005.
- [6] Chính phủ (2024), *Nghị định số 158/2024/NĐ-CP* ngày 18/12/2024 quy định về kinh doanh và điều kiện kinh doanh vận tải bằng xe ô tô và bằng xe bốn bánh có gắn động cơ.
- [7] Chính phủ (2024), *Nghị định số 151/2024/NĐ-CP* ngày 15/11/2024 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Trật tự, an toàn giao thông đường bộ.
- [8] Chính phủ (2020), *Nghị định số 123/2020/NĐ-CP* ngày 19/10/2020 quy định về hóa đơn, chứng từ.
- [9] Thủ tướng Chính phủ (2025), *Quyết định số 2229/QĐ-TTg* ngày 09/10/2025 phê duyệt Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025 – 2035, tầm nhìn đến năm 2050.
- [10] Thủ tướng Chính phủ, *Quyết định số 1579/QĐ-TTg* phê duyệt Quy hoạch tổng thể phát triển hệ thống cảng biển Việt Nam (liên quan đến Dự án Bến cảng container Liên Chiểu).
- [11] Bộ Tài chính (2021), *Thông tư số 78/2021/TT-BTC* ngày 17/9/2021 hướng dẫn thực hiện một số điều của Luật Quản lý thuế và Nghị định 123/2020/NĐ-CP về hóa đơn, chứng từ.
- [12] Bộ Công an (2024), *Thông tư số 71/2024/TT-BCA* quy định về quản lý, vận hành, sử dụng dữ liệu từ thiết bị giám sát hành trình và thiết bị ghi nhận hình ảnh người lái xe.

B. Báo cáo, tài liệu của cơ quan, tổ chức

- [13] Bộ Công Thương (2024), *Báo cáo Logistics Việt Nam 2024*, Nhà xuất bản Công Thương, Hà Nội.
- [14] Tổng cục Thống kê (2024), *Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội và Chỉ số giá tiêu dùng (CPI) tháng 12 và năm 2024*, Hà Nội.
- [15] Hiệp hội Cảng biển Việt Nam (VPA) (2024), *Thống kê sản lượng hàng hóa thông qua cảng Đà Nẵng năm 2024*.
- [16] Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như (2025), *Hồ sơ năng lực, Báo cáo tài chính và tài liệu nội bộ giai đoạn 2022 – 2024* (Bộ phận Kế toán – Tài chính và Bộ phận Hành chính – Nhân sự cung cấp).

C. Tài liệu điện tử (Website)

- [17] Cổng tra cứu mã số thuế quốc gia, thông tin Công ty TNHH MTV Giao nhận Vận tải Quang Như (mã số thuế 0401780445), truy cập tại: <https://masothue.com>
- [18] Hiệp hội Cảng biển Việt Nam, Cảng Đà Nẵng, truy cập tại: <https://www.vpa.org.vn>
- [19] Bộ Công Thương, Cổng thông tin logistics Việt Nam, truy cập tại: <https://logistics.gov.vn>
- [20] Tổng cục Thống kê, truy cập tại: <https://www.nso.gov.vn>
- [21] Hiệp hội Vận tải Hàng hóa Đường bộ Đà Nẵng, truy cập tại: <http://danangtrucking.com>
- [22] Niên giám Trang Vàng Việt Nam, truy cập tại: <https://www.yellowpages.vn>
- [23] Thông tin về Dự án Bến cảng container Liên Chiểu và thị trường logistics Đà Nẵng, truy cập tại: <https://vneconomy.vn>
- [24] Thông tin về xu hướng tăng trưởng ngành logistics Việt Nam, truy cập tại: <https://irtech.com.vn>