

Cách thức nào cho các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng chiến lược chuỗi cung ứng trong thời kỳ hậu suy thoái kinh tế

NGUYỄN VĂN ĐỨC

Hoạch định chuỗi cung ứng là một công việc tất yếu trong quá trình hoạch định chiến lược và vận hành doanh nghiệp (DN). Phạm vi của hoạch định chuỗi cung ứng bắt đầu ngay từ quá trình định hình chiến lược cho đến thực thi và triển khai hoạt động kinh doanh. Nếu DN theo đuổi chiến lược cạnh tranh bằng giá thì chuỗi cung ứng đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong tối ưu hoá chi phí. Hoặc nếu DN theo đuổi chiến lược mở rộng thị phần, chuỗi cung ứng cũng là yếu tố quyết định trong việc cung ứng hàng hoá và dịch vụ đi kèm đến thị trường.

Một số vấn đề chung về chuỗi cung ứng

Công tác hoạch định (Planning) luôn được coi là một trong những vấn đề quan trọng nhất trong triển khai chiến lược chuỗi cung ứng. Tính năng cơ bản nhất của chuỗi cung ứng chính là cung cấp đủ nguyên vật liệu cho sản xuất, đủ hàng thành phẩm để bán cho khách hàng, với các chủ đề đeo bám người làm công tác hoạch định như: (1) Các nguyên liệu và dịch vụ đầu vào từ nhà cung cấp ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng; (2) Gia tăng tập trung vào hệ thống cung ứng và chiến lược tìm nguồn cung ứng; (3) Những thách thức mới: sản xuất một sản phẩm chất lượng là không đủ, cần phải cung ứng đúng sản phẩm cho khách hàng ở đúng thời điểm, đúng chi phí, đúng nơi, đúng điều kiện, và đúng số lượng.

Muốn đáp ứng được công tác hoạch định đó, tất nhiên là với một

chi phí hợp lý thì phải dự báo thật tốt, thật sát với nhu cầu của khách hàng. Bằng cách nào có thể làm được điều đó, trong khi đặc tính cố hữu của dự báo là luôn có sai số, đặc biệt trong thời kỳ hậu suy thoái kinh tế như hiện nay?

Một DN khi hoạch định công tác kế hoạch gồm các bước như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu và dự báo: Là điểm bắt đầu của công tác lập kế hoạch. Để nhận thức được cơ hội của mình thì DN cần phải có những hiểu biết về môi trường, thị trường, về sự cạnh tranh, về điểm mạnh và điểm yếu của mình so với các đối thủ cạnh tranh khác. Chúng ta phải dự đoán trước các yếu tố không chắc chắn có thể xảy ra từ đó đưa ra phương án đối phó thích hợp. Công tác lập kế hoạch đòi hỏi DN phải có những dự đoán thực tế về cơ hội. DN phải phân tích môi trường để biết:

(1) Hiện nay, công nghệ của các đối thủ cạnh tranh đã đi đến đâu, họ

đã tung ra những sản phẩm mới nào? giá cả bao nhiêu? Đồng thời cũng phải biết được hiện nay nhu cầu của khách hàng là sản phẩm gì? Việc này có thể nhận diện trên chính sản phẩm đối thủ đang bán trên thị trường.

(2) Dự đoán trước những luật và chính sách mới nào sẽ ra đời có ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của DN.

(3) Những thay đổi của thị trường cung ứng đầu vào như lao động, vật tư, nguyên vật liệu cho sản xuất, máy móc thiết bị...

Ngoài ra, DN cũng cần phải phân tích các nguồn lực của mình để xác định những điểm yếu và điểm mạnh so với các đối thủ cạnh tranh khác.

Thứ hai, kế hoạch bán hàng: Bao gồm kế hoạch tung mới, tái tung sản phẩm, kế hoạch khuyến mại, quảng cáo và tiếp thị. Kế hoạch bán hàng được triển khai từ những mục tiêu kinh doanh ngắn và dài hạn của công ty.

Thứ ba, phân tích cầu: Nhu cầu của khách hàng thường được chia làm 2 phần: phần do nhu cầu bình thường và phần do ảnh hưởng từ các hoạt động "kích cầu" như khuyến mại, quảng cáo... Trong đó, nhu cầu bình thường được xác định bằng lịch sử bán hàng trong quá khứ, sau khi đã loại bỏ các yếu tố làm "nhiều". Ví dụ: loại bỏ nhu cầu tăng đột biến trong một thời gian nào đó do có tin đồn là hàng sắp tăng giá. Phần nhu cầu được tạo ra nhờ các hoạt động "kích cầu" được xác định bởi bộ phận marketing, bán hàng, các chuyên viên nghiên cứu khách hàng/thị trường đảm nhiệm, dựa trên kiến thức, kinh nghiệm và các khảo sát về khách hàng/thị trường.

Thứ tư, phân tích khả năng đáp ứng cầu: Dựa vào năng lực sản xuất hiện tại, DN sẽ đưa ra các kế hoạch để đáp ứng cầu. Nếu như sức cung (sản xuất) không đáp ứng nổi cầu thì DN sẽ phải đưa ra giải pháp để khắc phục. Các giải pháp thường là: tăng ca, sản xuất ngoài giờ, thuê thêm nhân công, thuê ngoài, đầu tư thêm dây chuyền máy móc hoặc xây dựng thêm nhà máy, đặt gia công và kiểm soát chất lượng...

Thứ năm, thống nhất quyết định cầu: Sau khi có được phân tích cầu, các phòng ban liên quan sẽ đưa ra kết luận thống nhất cuối cùng về nhu cầu khách hàng trong các chu kỳ bán hàng tiếp. Đầu ra của hoạch định cầu đó chính là một con số cụ thể cho biết nhu cầu của khách hàng trong các chu kỳ bán hàng tiếp theo.

Xây dựng chuỗi cung ứng cho tương lai

Xây dựng chuỗi cung ứng cho tương lai tương đồng với việc chúng ta cần phải nghiên cứu sâu vào khối chuỗi cung ứng không linh hoạt bấy lâu nay thành những mảnh nhỏ, đồng thời giúp loại bỏ sự phức tạp. Và xây dựng mạng lưới sản xuất để kiểm soát rủi ro theo các bước sau.

Một là, quản lý chuỗi cung ứng

Sự kết nối chặt chẽ các quá trình kinh doanh chính yếu từ người tiêu dùng cuối cùng cho đến tận các nhà cung cấp đầu tiên để cung ứng các sản phẩm, dịch vụ và thông tin tạo nên các giá trị cho khách hàng và các bên liên quan.

Hai là, lập kế hoạch chiến lược dài hạn

Xây dựng kế hoạch chiến lược dài hạn thực tế có thể giúp DN tập trung vào tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu trong nhiều năm, chiến thuật nào cần triển khai và triển khai thế nào để đạt được mục tiêu đó. Khi xây dựng một chiến lược đều phải thể hiện 3 bước: Thiết lập chiến lược; Thực hiện chiến lược; Kiểm soát chiến lược.

Ba là, quản lý chất lượng toàn diện

Quản lý chất lượng toàn diện là cách tiếp cận về quản lý chất lượng ở mọi công đoạn nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả chung của DN hay của tổ chức. Theo cách này, các sản phẩm trung gian, sản phẩm cuối cùng, các quyết định quản lý,... đều được đánh giá bằng những tiêu chí chất lượng.

Bốn là, cần đáp ứng hiệu quả nhu cầu khách hàng

Nếu giá trị đem lại cho khách hàng là sự thuận tiện thì DN cần xây dựng năng lực cho hoạt động giao hàng nhanh, thuận tiện nhất. Đánh giá những cơ hội thỏa mãn nhu cầu khách hàng này, chuỗi cung ứng tham gia trực tiếp ngay từ khi xây dựng mô hình kinh doanh.

Hiện nay các DN nên chú trọng đến các quy trình và chiến lược cung ứng hơn tập trung vào việc thực hiện hệ thống thông tin tốt và phát triển mối quan hệ tốt hơn với những nhà cung cấp chiến lược, và tìm kiếm nguồn hàng khắp thế giới nhằm để giảm giá thành nguyên vật liệu. Đa dạng hóa nhiều sự lựa chọn, nâng cao tính cạnh tranh của DN.

Các bước xây dựng chiến lược chuỗi cung ứng một cách hiệu quả, các DN Việt Nam dựa trên 6 mục tiêu: (1) Định hướng theo chiến lược kinh doanh của công ty; (2) Đảm bảo kế hoạch kinh doanh được đề ra; (3) Quản lý sự thay đổi một cách hiệu quả; (4) Cân đối tồn kho thành phẩm với dịch vụ khách hàng; (5) Đo lường được hiệu quả; (6) Thống nhất giữa các bộ phận.

Tùy theo DN chọn chiến lược kinh doanh: Nếu DN chọn chiến lược cạnh tranh bằng giá đồng nghĩa phải xây dựng một chuỗi cung ứng hiệu quả phải tập trung sâu hơn vào hoạch định mạng lưới nguồn cung (tận dụng lợi thế quy mô); Tập trung vào tối ưu hóa mạng lưới vận tải, nếu DN chọn chiến lược đổi mới đồng nghĩa chuỗi cung ứng đáp ứng nhanh, phải tập trung vào logistics hỗ trợ tung sản phẩm; Đầu tư vào hệ thống phân phối và hoàn thành đơn hàng nhanh...

Bước tiếp theo là xây dựng các quy trình dự báo nhu cầu bán hàng, cuối cùng là các bước lên kế hoạch cung ứng: *Kiểm tra khả năng sản xuất; Thiết lập kế hoạch phân phối; Thiết lập kế hoạch sản xuất dài hạn và ngắn hạn; Thiết lập quản lý cung ứng nguyên vật liệu phục vụ sản xuất.*

Một số thách thức khi các DN Việt Nam xây dựng chiến lược chuỗi cung ứng

Với mô hình sản xuất và kinh doanh của các DN Việt Nam thì việc triển khai quy trình chuỗi cung ứng sẽ gặp rất nhiều trở ngại, trong số đó có thể kể đến:

Thứ nhất, sự liên kết giữa các phòng ban không đồng nhất: Các phòng ban trong các DN Việt Nam thường không có chung một chỉ số đo lường hiệu quả. Ví dụ: nếu như doanh số là chỉ tiêu chính của phòng bán hàng, thì đối với các phòng ban thuộc chuỗi cung ứng

mức tồn kho là một trong các chỉ tiêu quan trọng. Không thể bác bỏ rằng, bộ phận bán hàng, với tiêu chí là phải bán cho đạt chỉ tiêu, sẽ luôn muốn nâng nhu cầu sử dụng của khách hàng lên cao. Trong khi các phòng ban trong chuỗi cung ứng luôn "thận trọng" để tồn kho của mình giữ được ở mức thấp. Vì lẽ ấy, điều đầu tiên cần phải thay đổi để triển khai mô hình chuỗi

cung ứng là điều chỉnh mục tiêu của các phòng ban, tất cả hướng tới khách hàng, hướng tới hiệu quả kinh doanh chung của DN.

Thứ hai, thiếu số liệu phân tích và tổng hợp và cơ sở phân tích cho việc dự báo bán hàng dài hạn: những công ty với hệ thống lưu trữ số liệu bán hàng không tốt sẽ gặp những khó khăn nhất định trong thời gian đầu triển khai. Sau một thời gian, cơ sở

dữ liệu sẽ đầy đủ hơn và việc dự báo bán hàng cũng sẽ hiệu quả hơn.

Thứ ba, thiếu đo lường hoặc không đo lường được các chỉ số của chuỗi cung ứng: chỉ hiệu quả khi đo lường được các chỉ số của chuỗi cung ứng và thấy được sự cải thiện rõ rệt trước và sau khi thực hiện. Nếu chưa đo lường được các chỉ tiêu đó thì chưa thể nào đánh giá được hiệu quả của việc triển khai quy trình này □

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả...

(tiếp theo trang 26)

chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ - chiến thuật và làm trong sạch đội ngũ về phẩm chất đạo đức của những lực lượng trực tiếp tham gia đấu tranh; chống lại sự mua chuộc của kẻ thù, cám dỗ của vật chất, tình trạng tha hoá đạo đức, lối sống và bản lĩnh chính trị của cán bộ đảng viên và quân nhân vùng biên giới.

Năm là, phát huy vai trò nòng cốt của lực lượng BDBP trong việc kết hợp giữa hoạt động quản lý, bảo vệ CQANBG với xây dựng và phát triển KTTT.

Bộ đội Biên phòng là lực lượng vũ trang của Đảng, của Nhà nước Cộng hoà XHCN Việt Nam, là thành phần của Quân đội nhân dân Việt Nam; là lực lượng nòng cốt chuyên trách quản lý, bảo vệ chủ quyền, toàn vẹn lãnh thổ, an ninh, trật tự biên giới quốc gia trên đất liền, các hải đảo, vùng biển và tại các cửa khẩu theo phạm vi, nhiệm vụ do pháp luật quy định và là một thành viên trong khu vực phòng thủ tỉnh, thành, huyện biên giới. Hay nói cách khác, vai trò nổi bật hàng đầu của lực lượng BDBP chính là gìn giữ môi trường chính trị - xã hội ở khu vực biên giới ổn định. Đây cũng chính là tạo điều kiện thuận lợi cho KTTT phát triển. Chất lượng và hiệu quả công tác của lực lượng BDBP có tác động trực tiếp đến sự

ổn định của tình hình chính trị - xã hội ở khu vực này. Vì vậy, cần phải xây dựng lực lượng BDBP vững mạnh về chuyên môn, nghiệp vụ; kỹ - chiến thuật... trong nhiệm vụ quản lý, bảo vệ CQANBG; nắm vững chính sách, pháp luật, nhất là chính sách đối ngoại và đường lối phát triển kinh tế - xã hội ở khu vực các tỉnh biên giới. Giáo dục và nâng cao ý thức tự giác, tinh thần trách nhiệm và trình độ về mọi mặt cho cán bộ chiến sĩ. Có chủ trương, chính sách ổn định tổ chức, trang bị phương tiện vật chất đảm bảo cho hoạt động của BDBP.

Sáu là, đào tạo, bồi dưỡng và có chế độ đãi ngộ hợp lý nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ có khả năng đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý, điều hành các hoạt động kinh tế và phối - kết hợp với công tác quản lý, bảo vệ CQANBG.

Trong hoạt động quản lý, điều hành các hoạt động kinh tế và phối - kết hợp với công tác quản lý, bảo vệ CQANBG, một trong những điều kiện quan trọng hàng đầu là cần phải có một đội ngũ cán bộ với đầy đủ phẩm chất và năng lực. Đối với các tỉnh biên giới, trong quá trình tổ chức xây dựng và phát triển nền KTTT, nguồn nhân lực làm công tác quản lý, điều hành luôn yếu và thiếu. Vì vậy, Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ,

tạo điều kiện giúp đỡ các địa phương đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, nhất là đội ngũ cán bộ là đồng bào dân tộc thiểu số. Mỗi địa phương cần phải có chiến lược, kế hoạch thu hút, lựa chọn, tuyển dụng nhân tài; tránh tình trạng tuyển dụng theo kiểu cục bộ. Làm tốt công tác đấu tranh với những hành vi tham nhũng trong bộ máy lãnh đạo. Trang bị những kiến thức về công tác quản lý, chuyên môn nghiệp vụ về kinh tế gắn với những kiến thức cơ bản về lĩnh vực quốc phòng và an ninh; trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi doanh nghiệp đóng trên địa bàn trong việc kết hợp tổ chức tốt hoạt động sản xuất, kinh doanh gắn với quản lý, bảo vệ CQANBG. Có chính sách đãi ngộ hợp lý đối với đội ngũ cán bộ.

Phát triển KTTT và quản lý, bảo vệ CQANBG là hoạt động cụ thể của lĩnh vực kinh tế và quốc phòng - an ninh. Sự gắn kết giữa phát triển KTTT và công tác quản lý, bảo vệ CQANBG đồng thời là sự thể hiện cụ thể mối quan hệ mang tính quy luật giữa hai lĩnh vực kinh tế và quốc phòng - an ninh trên địa bàn các tỉnh biên giới. Để nâng cao hiệu quả phát triển KTTT gắn với công tác quản lý, bảo vệ CQANBG cần phải thực hiện đồng bộ hệ thống giải pháp nêu trên. Bên cạnh đó cần có sự vận dụng linh hoạt, phù hợp với điều kiện của mỗi địa phương. Có như vậy, mới thực sự đem lại hiệu quả cao nhất, góp phần phát triển kinh tế - xã hội và củng cố quốc phòng - an ninh vững chắc trong tình hình mới hiện nay □