

Quản trị rủi ro chuỗi cung ứng Hướng tiếp cận mới cho doanh nghiệp Việt Nam

Phạm Văn Kiệm*

Viện Nghiên cứu Thương mại, 17 Yết Kiêu, Hai Bà Trưng, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 13 tháng 8 năm 2012

Chỉnh sửa ngày 28 tháng 3 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 26 tháng 4 năm 2013

Tóm tắt: Việc giảm thiểu rủi ro trong chuỗi cung ứng đang là bài toán đặt ra đối với nhiều quốc gia, đặc biệt là ở các nước đang phát triển. Bài viết phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị rủi ro chuỗi cung ứng gồm: nguồn lực, quan hệ và hiệu suất vận hành doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng cần tăng cường quan hệ hợp tác song phương và đa phương với các đối tác trong chuỗi trên cơ sở sử dụng tối đa nguồn lực doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu suất chuỗi cung ứng là một giải pháp tối ưu cho việc quản trị rủi ro cho doanh nghiệp.

Từ khóa: Quản trị rủi ro, chuỗi cung ứng, nguồn lực, hiệu suất, mạng lưới quan hệ.

1. Mở đầu

Là quốc gia có nền kinh tế đang trên đà phát triển và hội nhập, Việt Nam không nằm ngoài chuỗi cung ứng sản phẩm toàn cầu và là một thành phần quan trọng trong quy trình sản xuất, phân phối nhiều sản phẩm trên thế giới. Đặc biệt, sau khi trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), quá trình hội nhập và mở cửa đã mang đến cho Việt Nam nhiều cơ hội cũng như thách thức. Song song với cơ hội mở rộng thị trường hàng hóa và tăng lượng hàng hóa xuất khẩu, Việt Nam phải đối mặt với những thách thức như hàng hóa đòi hỏi phải nâng cao tính cạnh tranh, phải linh hoạt và sắc bén hơn nữa để vươn ra thị trường thế giới. Làm thế nào giảm thiểu rủi ro

trong quy trình sản xuất và phân phối sản phẩm là bài toán đặt ra không chỉ đối với Việt Nam mà còn là vấn đề chung của rất nhiều nền kinh tế đang phát triển. Doanh nghiệp cần phải hiểu rõ toàn bộ quy trình sản xuất và phân phối để đưa ra những quyết định sáng suốt nhất về quy trình, từ đó mang đến cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất. Nghiên cứu của McKinsey về quản trị rủi ro chuỗi cung ứng ở các nước Mỹ Latinh cho thấy, thách thức lớn nhất đối với các nhà quản lý doanh nghiệp các nước đang phát triển là làm thế nào giảm thiểu rủi ro trong mạng lưới cung ứng (Krishnan, Parente và Shulman, 2006). Một số nghiên cứu của Ketchen và Hult (2007), Wu và cộng sự (2006), Phạm và Phan (2012), Trần và Phạm (2009) cũng chỉ ra việc quản trị rủi ro chuỗi cung ứng cần có sự tổng hòa của nhiều yếu tố, trong đó ba yếu tố quan trọng là nguồn lực, quan hệ và hiệu suất vận hành doanh nghiệp.

* ĐT: (84) 973661818

Email: pvkiem@yahoo.com

Thực tế cho thấy, cách thức mà doanh nghiệp sử dụng nguồn lực, vận hành hoạt động sản xuất và cung cấp sản phẩm dịch vụ, xây dựng mối quan hệ mở rộng có vai trò quan trọng trong việc tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp. Ba yếu tố này có ảnh hưởng mạnh mẽ, không kém các yếu tố khác như chính sách của nhà nước, luật lao động hay các yếu tố khách quan (Power, Sohal và Rahman, 2001). Bài viết lập luận logic về quản trị rủi ro chuỗi cung ứng và tiến hành nghiên cứu một số doanh nghiệp điển hình trong ngành công nghiệp. Kết quả nghiên cứu thu được là cơ sở lý luận để tìm ra hướng đi tốt nhất cho dòng sản phẩm của các nước đang phát triển trong chuỗi cung ứng toàn cầu, trong đó có Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng là hệ thống không chỉ bao gồm các doanh nghiệp, nhà cung cấp, nhà phân phối sản phẩm mà còn bao gồm hệ thống kho vận, hệ thống bán lẻ và khách hàng (KH) của nó. Trong quá trình vận hành của chuỗi, đòi hỏi các nhà phân phối phải gia tăng chất lượng của sản phẩm và dịch vụ, như vậy các nhà phân phối đóng vai trò là nhân vật chủ chốt có đặc quyền trong việc làm chủ dòng thực tế và dòng thông tin trong chuỗi cung ứng. Chuỗi cung ứng dần trở thành một nhân tố cốt lõi để doanh nghiệp vận hành tốt và phát triển. Theo D. M. Lambert, M. C. Cooper và J. D. Pagh (1998), "... chuỗi cung ứng không chỉ là một chuỗi của các doanh nghiệp với nhau, mà là mối quan hệ thương mại giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp, và quan hệ giữa các doanh nghiệp với nhau". Chuỗi cung ứng được hiểu là một chuỗi các sản phẩm dịch vụ được liên kết chặt chẽ với nhau. Theo C. M. Harland (2001), chuỗi cung ứng là một chuỗi quản lý chiến lược của một tập hợp các công ty liên mạng, còn Christopher (1998) định nghĩa quản lý chuỗi cung ứng như là một

"mạng lưới của các tổ chức có liên quan đến nhau, thông qua mối liên kết từ các hoạt động nhỏ đến hoạt động lớn, và các hoạt động sản xuất tạo ra giá trị cho sản phẩm và dịch vụ của người tiêu dùng cuối cùng". Một cách trực tiếp hay gián tiếp, các "mắt xích" của chuỗi cung ứng tham gia vào hệ thống sản xuất, phân phối sản phẩm, dịch vụ và chịu sự tác động của nhiều nhân tố (Hình 1). Câu hỏi đặt ra với doanh nghiệp là làm thế nào quản trị những yếu tố rủi ro có tác động đến chuỗi cung ứng. Khái niệm quản trị rủi ro trong chuỗi cung ứng được hiểu là việc huy động các nguồn lực của doanh nghiệp để giảm thiểu rủi ro, cập nhật thông tin và kiến thức một cách đồng bộ thông qua mạng lưới mối quan hệ. Bài viết nghiên cứu tập trung vào nền tảng lý luận cơ bản quản trị rủi ro có tác động chính đến chuỗi cung ứng, bao gồm: quản trị nguồn lực, mạng lưới các mối quan hệ và việc quản lý vận hành hiệu quả chuỗi cung ứng.

2.1. Quan điểm dựa trên nguồn lực

Quan điểm dựa trên nguồn lực lấy kinh tế làm nền tảng, là công cụ lý thuyết để đánh giá và dự đoán lợi thế so sánh của doanh nghiệp. Nguồn lực của doanh nghiệp được coi như giá trị cốt lõi đặc trưng riêng, không thể thay thế, là nhân tố đo lường lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Nguồn lực được hiểu là hệ thống quy trình, tổ chức của doanh nghiệp, các đối tác, liên minh chiến lược và khả năng thu thập thông tin, dữ liệu trong việc quản lý vận hành doanh nghiệp... Barney (1991) và Peteraf (1993) đã lấy quan điểm dựa trên nguồn lực làm cơ sở cho việc phân tích tính cạnh tranh của các "mắt xích" trong chuỗi cung ứng. Cơ sở này được vận dụng để giải thích về tính phụ thuộc lẫn nhau giữa nhà cung cấp (NCC), nhà sản xuất và khách hàng cũng như đánh giá khả năng vận hành và tối đa hóa lợi nhuận trong mạng lưới các doanh nghiệp (Rungtusanatham, Salvador, Forza và Choi, 2003). Từ sự phân tích về tính đặc trưng riêng và

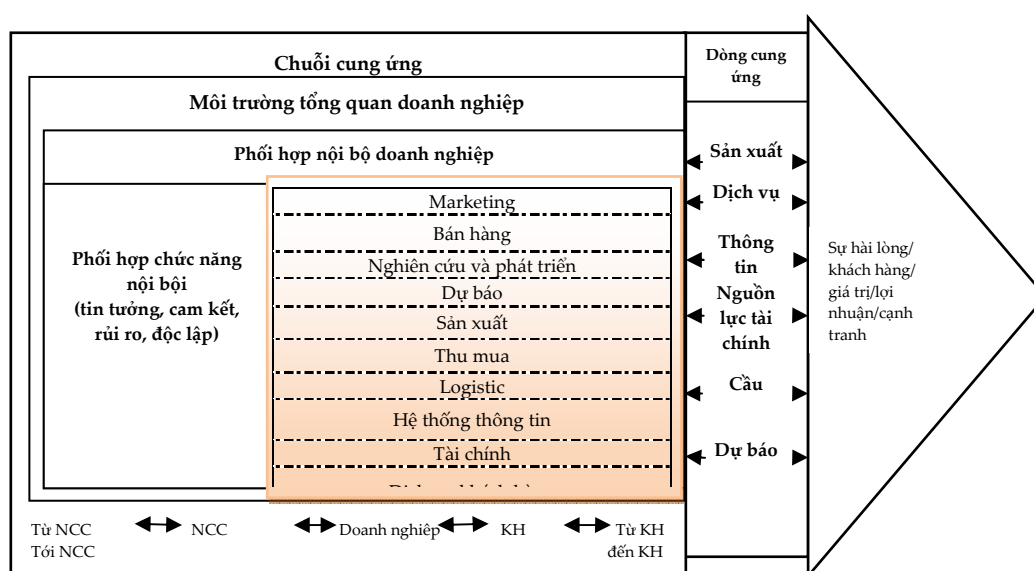
không thể thay thế của mỗi thành viên trong hệ thống cung ứng, đi vào từng trường hợp cụ thể là một số doanh nghiệp ở thị trường các nước đang phát triển, nghiên cứu khẳng định tầm quan trọng của việc quản lý nguồn nguyên liệu đầu vào và đầu ra của sản phẩm, là cơ sở để tăng cường mối liên kết của các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng.

2.2. Quan điểm dựa trên mạng lưới quan hệ

Có thể nói việc sử dụng nguồn lực dù có hiệu quả nhưng nếu không được đặt trong mạng lưới mối liên kết giữa các nhân tố thì cũng không gia tăng được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Cần có sự hợp tác hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong hệ thống chuỗi cung ứng, từ nhà cung cấp, doanh nghiệp sản xuất đến nhà phân phối và khách hàng. Dựa trên mối quan hệ và niềm tin, các doanh nghiệp có thể thu thập thông tin, từ đó đưa ra các chính sách phù hợp cho dòng sản phẩm, dịch vụ của mình. Theo Ketchen và Hult (2007), mối quan hệ tốt đẹp hay không sẽ ảnh hưởng đến niềm tin, tính linh hoạt và khả năng tối đa hóa lợi nhuận của các thành viên trong

chuỗi cung ứng. Một chuỗi cung ứng linh hoạt và hiệu quả sẽ là con đường dẫn đến thành công của doanh nghiệp. Khi có sự liên kết vững chắc, các doanh nghiệp có thể phản hồi lại nhanh chóng những thay đổi theo nhu cầu của khách hàng, đảm bảo chi phí ở mức thấp nhất và lợi nhuận mang lại ở mức cao nhất. Một mạng lưới liên kết chặt chẽ sẽ là cơ sở để trao đổi thông tin giữa nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối và khách hàng (Thorelli, 1986).

Đánh giá vai trò của mạng lưới liên kết trong chuỗi cung ứng, ta có thể thấy được tính tương tác qua lại và phụ thuộc lẫn nhau của các nhân tố trong cấu trúc cung ứng toàn cầu cũng như ở thị trường các nước đang phát triển. Đối với thị trường Việt Nam, nền kinh tế đang trên đà hội nhập, mở rộng mối quan hệ với nhiều quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, tăng cường quan hệ hợp tác song phương và đa phương là nền tảng để sản phẩm của Việt Nam vươn xa ra thị trường thế giới cũng như giảm thiểu được rủi ro trong hệ thống cung ứng, sản xuất và phân phối sản phẩm, dịch vụ.



Hình 1. Mô hình quản trị chuỗi cung ứng.
 Nguồn: Mentzer và cộng sự, 2001, tr.15

2.3. Quan điểm dựa trên hiệu suất vận hành doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng

Dựa trên các số liệu thông kê về tính hiệu quả của quy trình sản xuất, cung cấp sản phẩm dịch vụ trong chuỗi cung ứng, các doanh nghiệp sẽ phân tích và đánh giá được mức độ hài lòng của khách hàng dành cho sản phẩm, dịch vụ của mình. Kết hợp với phản hồi từ phía khách hàng, nhà quản lý sẽ đưa ra những chính sách phù hợp cho từng dòng sản phẩm trong chuỗi cung ứng. Quy trình vận hành hiệu quả được đề cập ở đây bao gồm cả vấn đề giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, thời gian giao hàng, trách nhiệm xã hội, dịch vụ chăm sóc khách hàng và nhiều yếu tố khác.

Bhagwat và Sharma (2007) đã chỉ ra các biện pháp thực hiện nhằm mang lại lợi nhuận cho các doanh nghiệp, trong đó có việc xác định hệ số cân bằng dựa trên tiêu chí lợi nhuận mà các doanh nghiệp đặt ra. Hệ số cân bằng giúp doanh nghiệp xác định được đâu là yếu tố mất cân bằng, yếu tố nào tác động nhiều nhất đến hiệu suất tổng thể của doanh nghiệp, từ đó tập trung vào các hoạt động tối đa hóa lợi nhuận, giảm thiểu rủi ro và tăng cơ hội cho các doanh nghiệp. Các nhà quản trị cần nhắc kỹ các điều khoản trong hợp đồng, rút ngắn thời gian phân phối sản phẩm, kết hợp cùng với những phản hồi từ phía khách hàng... Đây là cơ sở thúc đẩy tính cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường.

Có thể nói, ba yếu tố nguồn lực, mạng lưới quan hệ và hiệu suất vận hành của doanh nghiệp là nền tảng lý luận để phân tích đánh giá về quản trị tính rủi ro của doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng. Đó cũng là công cụ để nâng cao tính cạnh tranh cho sản phẩm, dịch vụ ở thị trường các nước đang phát triển nói chung và Việt Nam nói riêng.

3. Thực trạng quản trị rủi ro chuỗi cung ứng

Có thể nói, nguồn lực, mạng lưới quan hệ và việc quản lý vận hành hiệu quả là ba yếu tố then chốt trong quản trị rủi ro chuỗi cung ứng mà bất cứ nhà quản trị nào cũng cần phải nắm bắt. Để

làm được điều này, theo các chủ doanh nghiệp thì nhà quản trị phải có kỹ năng trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển, dự báo, sản xuất, thu mua, hậu cần, tiếp thị, bán hàng, cung cấp thông tin..., từ đó thiết lập được mô hình quản lý để tránh các vấn đề phát sinh trong chuỗi.

Yếu tố nguồn lực doanh nghiệp: Để giải quyết được yếu tố nguồn lực, đòi hỏi doanh nghiệp phải có những nhà quản lý, nhân viên năng động. Tùy từng loại mặt hàng mà doanh nghiệp sẽ chú trọng vào những khâu then chốt. Việc quản lý cả chuỗi cung ứng không phải là tách rời quản lý từng khâu mà phải biết tích hợp chúng trong một hệ thống từ nhà cung cấp đến nhà sản xuất, nhà kho, đến các trung tâm phân phối, cơ sở bán lẻ nhằm cung cấp hàng hóa đúng số lượng, vị trí, thời điểm. Khách hàng bao giờ cũng yêu cầu giá cả thấp nhất nhưng lại yêu cầu dịch vụ tốt nhất, do đó doanh nghiệp phải có khả năng kết nối nhu cầu với việc cung cấp thông tin cho khách hàng. Điều này phản ánh tốc độ phản ứng trong chuỗi cung ứng. Mức độ phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc vào khả năng xử lý tốt và đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. Hiện tại nguồn lực của Việt Nam còn thiếu và yếu. Mặc dù có nhân công rẻ dẫn đến giá cả dịch vụ rẻ nhưng do các nhà quản lý tại Việt Nam thường chỉ có những kinh nghiệm tự đúc kết, kiến thức về luật pháp, tài chính, chuyên ngành quản lý còn hạn chế nên dễ gây ra lãng phí trong tài chính và hoạt động sản xuất cũng như tạo ra các sai phạm trong hợp đồng. Ví dụ, nguồn lực phát triển công nghiệp ô tô ở Việt Nam còn nhiều hạn chế. Ngành này thường yêu cầu nguồn nhân lực có tay nghề cao, bởi hầu hết các quy trình sản xuất phức tạp, đòi hỏi sản phẩm phải tinh xảo, chất lượng cao. Tuy nhiên, theo đánh giá của nhiều chuyên gia kinh tế, dù sở hữu nguồn nhân lực dồi dào nhưng nền công nghiệp ô tô Việt Nam chưa tạo ra được đội ngũ cán bộ quản lý giỏi, am hiểu được những yêu cầu về công nghệ, đội ngũ công nhân, kỹ sư tay nghề còn non kém, nắm bắt quy trình công nghệ còn hạn chế.

Yếu tố mạng lưới quan hệ: Chuỗi cung ứng được hiểu như là mạng lưới bởi quá trình quản lý

chuỗi cung ứng không phải là một quá trình duy nhất, có rất nhiều yêu cầu và tình huống xảy ra từ lúc cung cấp nguyên vật liệu cho đến khi hàng hóa đến tận tay người tiêu dùng. Do có nhiều kênh cùng bán sản phẩm nên mỗi kênh, mỗi giai đoạn lại có một quá trình riêng và mỗi nhà quản lý lại có cách sử dụng mạng lưới của mình khác nhau tùy theo mục đích và chức năng của mỗi nhà cung cấp. Trước đây, từ “mạng lưới” chỉ đơn thuần được hiểu là hệ thống thông tin điện tử, nhưng thực ra ý nghĩa bao hàm của nó còn rộng hơn rất nhiều. Đó là hệ thống các mối quan hệ cả trên lĩnh vực thương mại và xã hội trong doanh nghiệp giữa nhà cung cấp, khách hàng, cổ đông, nhân viên, các tổ chức tài chính và cả cộng đồng nói chung. Như vậy, quản lý chuỗi cung ứng đạt hiệu quả hay không phụ thuộc vào việc đảm bảo cả hai tính năng minh bạch và riêng tư. Có đảm bảo được hai tính năng này mới chiếm được sự tin tưởng và hài lòng của khách hàng.

Để dàng nhận thấy cạnh tranh kinh doanh trong thế kỷ XXI không còn là việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp mà là cuộc cạnh tranh giữa các chuỗi cung ứng. Để quản lý tốt cả một mạng lưới như vậy, từ khâu thiết kế ý tưởng, thử nghiệm, tiếp đó là tìm nguồn cung ứng, thực hiện sản xuất, kiểm soát, giám sát cho đến khi kết thúc quá trình, cung cấp sản phẩm cho khách hàng đều phải tuân thủ những tiêu chuẩn và quy định riêng.

Liên hệ với tình hình thực tế trong nước, theo Hiệp hội Giao nhận Kho vận Việt Nam (VIFFAS), hiện nay có khoảng hơn 800 doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực chuỗi cung ứng, ở lĩnh vực xuất nhập khẩu và con số này vẫn đang tăng lên. Các doanh nghiệp này chủ yếu đóng vai trò là các đại lý nhận gom hàng và cấp vận đơn nhà (Freight forwarding). Do thành lập sau so với các doanh nghiệp nước ngoài nên các doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu kinh nghiệm, đòi hỏi phải cố gắng rất nhiều mới có thể khắc phục được những rủi ro trong chuỗi cung ứng.

Yếu tố hiệu suất hoạt động doanh nghiệp:
Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chuỗi

cung ứng rất chú trọng đến hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp bởi nó phản ánh cái cốt lõi, sự sống còn của doanh nghiệp. Để đánh giá được hiệu suất, doanh nghiệp phải tiến hành các khâu như: định giá, theo dõi, đo lường và kiểm soát các hoạt động sản xuất, tài chính cũng như các biến động trên thị trường như lãi suất, đầu tư, các mảng thị trường... và một số số liệu khác. Làm tốt các khâu trên, doanh nghiệp sẽ sử dụng được tối ưu các nguồn tài nguyên quan trọng, đem đến sự hài lòng cho khách hàng, cổ đông và nhân viên cũng như nâng cao chất lượng sản phẩm. Thông thường, các doanh nghiệp sử dụng “hệ số cân bằng” là một hệ thống quản lý giúp doanh nghiệp thiết lập, thực hiện, giám sát nhằm đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Ngoài ra, nó còn giúp doanh nghiệp xác định được đâu là yếu tố gây mất cân bằng, yếu tố nào tác động nhiều nhất đến hiệu suất tổng thể, từ đó tập trung vào các hoạt động có lợi nhất và đề xuất ra được chiến lược giảm thiểu rủi ro. Thẻ cân bằng thường được sử dụng trong việc gửi và nhận hàng hóa, quản lý hàng tồn kho, chi phí và thời gian giao hàng.

Mỗi doanh nghiệp có cách thức hoạt động khác nhau nhưng đều hướng đến mục tiêu vì sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của cổ đông về tình hình tài chính. Do đó, các số liệu để đánh giá hiệu suất được đặc biệt chú trọng, được tập hợp theo định kỳ hàng tuần, hàng tháng, hàng quý... để doanh nghiệp có thể theo dõi tình hình một cách chặt chẽ và chính xác. Xác định và thực hiện tốt được ba yếu tố nguồn lực, mạng lưới quan hệ và hiệu suất, doanh nghiệp có thể dễ dàng quản trị được rủi ro trong chuỗi cung ứng. Hiện nay, đặc biệt là thị trường các nước mới nổi, ẩn chứa hàng loạt yếu tố rủi ro về chính trị, kinh tế, pháp luật, an ninh... đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược cụ thể để giảm thiểu chúng.

Trước hết, doanh nghiệp phải phân chia từng loại rủi ro, sau đó lên kế hoạch khắc phục chúng bằng cách sử dụng các hệ thống công nghệ cao để đánh giá rủi ro, lên kế hoạch dự phòng tại chỗ ở từng mức độ: kho xưởng, nhà máy, công ty, trụ sở

khu vực..., hoặc tìm các nhà cung cấp dự phòng. Theo nhiều doanh nghiệp, những khó khăn ảnh hưởng đến quá trình hoạt động là chi phí năng lượng tăng cao, giao thông tắc nghẽn, cơ sở hạ tầng chưa đồng bộ, vấn đề bảo mật không an toàn... Để khắc phục, doanh nghiệp cần phải duy trì một hệ thống cơ sở thông tin tốt để theo dõi tình hình bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, từ đó xử lý khó khăn một cách nhanh chóng và kịp thời.

Mạng lưới các khâu trong chuỗi cung ứng Việt Nam còn chưa chặt chẽ, tách rời dẫn đến việc không thống nhất, đồng bộ trong các quy trình hoạt động, đặc biệt là các thủ tục hành chính còn rườm rà, tốn nhiều thời gian và chi phí. Trong khi đó, vai trò và định hướng của Nhà nước trong lĩnh vực này còn chưa rõ nét, chưa có một hiệp hội giữa các doanh nghiệp cung ứng xuất nhập khẩu. Ngoài ra, hạ tầng cơ sở vật chất còn nghèo nàn, quy mô nhỏ và bố trí chưa hợp lý. Các hệ thống cơ sở thông tin chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng nên hiệu suất hoạt động trong ngành chưa cao, các dự báo và kế hoạch chưa phản ánh và giải quyết được những rủi ro có thể gặp phải nên mặc dù tiềm năng chuỗi cung ứng và xuất nhập khẩu ở Việt Nam là rất lớn nhưng chúng ta vẫn chưa tận dụng được triệt để cơ hội này.

4. Giải pháp quản trị rủi ro chuỗi cung ứng

Thứ nhất, để có một quá trình sản xuất hiệu quả, nhà quản trị cần tạo lập sự cân bằng giữa việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng và hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp bằng cách lập kế hoạch thật chi tiết và cụ thể cho từng khâu trong quá trình sản xuất, song song với nó là các dự báo ngắn và dài hạn cũng như các báo cáo thường xuyên cập nhật tình hình sản xuất của doanh nghiệp.

Thứ hai, về quá trình vận chuyển (bao gồm cả vận chuyển nguyên vật liệu cũng như sản phẩm giữa các nơi trong chuỗi cung ứng): Phải chọn ra được phương thức vận chuyển phù hợp đối với từng loại hàng, từng địa bàn, từng quốc gia để giao hàng đủ số lượng, đúng vị trí với chi phí thấp nhất, tránh những rủi ro không đáng có về thiên

tai, an ninh, thủ tục pháp lý..., gây thất thoát tài sản, thiệt hại doanh thu của doanh nghiệp và giảm uy tín khách hàng.

Thứ ba, về quản trị hàng tồn kho: Tồn kho ở đây nên được hiểu là việc hàng hóa được sản xuất ra sẽ được tiêu thụ như thế nào chứ không đơn thuần là việc đơn vị sản xuất lưu trữ sản phẩm trong kho của mình. Việc quản trị và tránh rủi ro trong khâu này rất quan trọng bởi yếu tố tồn kho sẽ quyết định đến lợi nhuận và doanh thu của doanh nghiệp. Vì thế, doanh nghiệp cần thiết lập cho mình một hệ thống giám sát, quản lý chặt chẽ để sản phẩm đến tay khách hàng với chất lượng và dịch vụ cao, an toàn (Mình Trang, 2005). Ngoài ra, cũng nên chú trọng đến khâu cung cấp thông tin cho khách hàng cũng như có chiến lược tiếp thị hiệu quả. Từ đó, khách hàng sẽ biết đến thông tin sản phẩm nhiều hơn, tin tưởng vào chất lượng và giá thành, thúc đẩy việc tiêu thụ hàng hóa. Trong quá trình sản xuất và cung ứng hàng tồn kho, doanh nghiệp hoàn toàn có thể sử dụng các phần mềm hỗ trợ như phần mềm hoạch định dây chuyền cung ứng (SCP), phần mềm thực thi dây chuyền cung ứng (SCE).

Thứ tư, việc định vị các nguồn nguyên vật liệu, thị trường tiềm năng là yếu tố quyết định sự thành công của chuỗi cung ứng. Việc định vị tốt sẽ giúp quá trình sản xuất được tiến hành một cách nhanh chóng và hiệu quả. Để làm được điều này, doanh nghiệp phải lựa chọn được nhà cung cấp thích hợp để đáp ứng các loại hàng hóa, dịch vụ đầu vào khác nhau. Ngoài ra, cần thiết lập các quy trình định giá, giao nhận và thanh toán cụ thể với nhà phân phối. Trong một vài trường hợp, nên xét đến việc hợp tác với ít nhà cung cấp hơn, cho dù doanh nghiệp phải chi trả nhiều hơn vì điều này giúp doanh nghiệp hoạt động được chắc chắn và đồng bộ hơn, dù ở bất cứ đâu. Việc tìm thị trường tiềm năng cũng rất quan trọng. Bằng cách chủ động thu thập thông tin, tiến hành điều tra đồng bộ, doanh nghiệp sẽ biết được sản phẩm nào đang được khách hàng ưa chuộng, từ đó có những chiến lược tiếp thị và bán hàng phù hợp. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể xác định các nhóm

khách hàng tiềm năng, các kênh phân phối và sản phẩm cho từng chiến dịch, từng thời điểm nhằm đem lại sự hài lòng tối đa cho khách hàng.

Thứ năm, về khâu thông tin. Có thể nói, thông tin là “chìa khóa” cho hệ thống quản trị rủi ro. Nếu thông tin chuẩn xác, việc quản trị sẽ đem lại những kết quả chuẩn xác [16]. Doanh nghiệp cần khai thác thông tin từ nhiều nguồn khác nhau một cách chủ động và tích cực, đồng thời phải biết tích hợp chúng trong chuỗi cung ứng. Trong đó, cơ sở dữ liệu phải được đồng bộ hóa từ khâu mua nguyên vật liệu, sản xuất đến lưu kho và phân phối. Qua đó, doanh nghiệp có thể dự báo và lập kế hoạch chuỗi cung ứng kịp thời, chính xác, giảm thiểu rủi ro không đáng có có thể xảy ra.

Ngoài các giải pháp cốt lõi trên đây, doanh nghiệp cũng nên lưu ý đến việc thiết lập một hệ thống hóa đơn thanh toán hợp lý giúp quá trình này được minh bạch và rõ ràng, từ đó sẽ có cơ sở dữ liệu thông tin chính xác giúp doanh nghiệp biết được tình hình tài chính của doanh nghiệp và có những chiến lược phù hợp. Thu hút nhân viên cũng là một điều cần thiết bởi nhân viên chính là người tham gia trực tiếp trong chuỗi cung ứng. Nên có những chính sách đãi ngộ phù hợp giúp họ hăng say làm việc, phát huy tinh thần tự giác và sáng tạo phục vụ doanh nghiệp. Nên đánh giá nhân viên một cách công bằng và thường xuyên để những người chưa tốt cố gắng hoàn thiện mình, những người không đáp ứng được nhu cầu sẽ bị đào thải.

Chuỗi cung ứng Việt Nam vẫn đang ở giai đoạn khởi đầu, còn gặp rất nhiều khó khăn so với các nước khác, vì vậy, ở cấp độ Nhà nước, nên thúc đẩy công nghệ, sáng tạo như đầu tư cho hệ thống giáo dục, nhất là giáo dục bậc cao, thu hút FDI và các hoạt động nghiên cứu phát triển. Một nhân tố quan trọng khiến việc quản trị chuỗi cung ứng Việt Nam gặp nhiều khó khăn là cơ sở hạ tầng còn yếu kém do nền kinh tế vẫn còn đang chuyển đổi và phát triển, sự không nhất quán trong chính sách và pháp luật dẫn đến sự phát triển thiếu đồng bộ [17]. Do đó, Nhà nước phải can thiệp kịp thời, phải xây dựng hành lang pháp lý, các quy định về chuỗi cung ứng và xuất nhập

khẩu để có những định hướng phù hợp giúp thị trường mở cửa, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp Việt Nam hội nhập với các nước phát triển trong khu vực và trên thế giới. Phải có quy hoạch dài hạn cơ sở hạ tầng giao thông, đặc biệt là cảng biển, sân bay, kho bãi... nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ.

Mặt khác, nguồn nhân lực cao cấp ở Việt Nam còn thiếu nên cần phải tập trung phát triển nhân sự có chất lượng cho lĩnh vực này bằng các khóa học nghiệp vụ, các khoa đào tạo chính quy tại các trường đại học trong nước; phải phát triển công nghệ cho ngành, chủ yếu là công nghệ thông tin giúp doanh nghiệp giảm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

5. Kết luận

Một lần nữa, phải khẳng định nguồn lực, mạng lưới và hiệu suất là ba yếu tố quan trọng của chiến lược quản trị rủi ro chuỗi cung ứng. Mọi doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng của việc quản trị rủi ro bởi cùng với quá trình tiếp thị và tài chính, đó sẽ là chìa khóa thúc đẩy doanh nghiệp gặt hái thành công trên thương trường. Dù doanh nghiệp có hoạt động dưới hình thức nào và hệ thống quản lý ra sao thì sự minh bạch, riêng tư và sự hài lòng của khách hàng chính là những yếu tố cơ bản. Kết hợp tốt được ba yếu tố trên, doanh nghiệp sẽ tạo ra được một mô hình khả thi để nghiên cứu và vận hành các chuỗi cung ứng trên thị trường. Với tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt, thách thức đến từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp ngày càng nhiều, việc quản trị rủi ro chính là sự sống còn của cả doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

- [1] Barney, J. D., “Firm Resources Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1) (1991), 99-120.
- [2] Bhagwat, R., Sharma, M. K., “Performance Measurement of Supply Chain Management: A Balanced Scorecard Approach”, *Computers and Industrial Engineering*, 53 (2007), 43-62.

- [3] Christopher M., *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, Londres (1998).
- [4] Harland, C. M., Knight, L. A., “Supply Network Strategy: Role and Competence Requirements”, *International Journal of Operations and Production Management*, 21(4) (2001), 476-489.
- [5] Ketchen, D. J., Jr., Hult, G. T. M., “Bridging Organization Theory and Supply Chain Management: The Case of Best Value Supply Chains”, *Journal of Operations Management*, 25 (2007), 573-580.
- [6] Krishnan, M., Parente, E., Shulman, J. A., *Understanding Latin America's Supply Chain Risks*, McKinsey (2007), 1-4.
- [7] Lambert, D. M., M. C. Cooper, and J. D. Pagh, “Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities”, *International Journal of Logistics Management* 9(2) (1998), 1-18.
- [8] Mentzer, J. T., De Witt, W. K., James, S., Min, S., et al, “Defining Supply Chain Management”, *Journal of Business Logistics*, 22(2) (2001a), 1-25.
- [9] Phạm Văn Kiệm, Phan Thanh Tú, “Các yếu tố quan hệ tác động đến hiệu quả chuỗi cung ứng tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam”, *Tạp chí Thương Mại*, số 33 (2012), 35-38.
- [10] Phạm Ngọc Thúy, Trần Thanh Tùng, “Các yếu tố ảnh hưởng giá trị mối quan hệ giữa nhà cung cấp và nhà phân phối”, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, tập 12, số 01 (2009), 71-85.
- [11] Peteraf, M. A., “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 14(3) (1993), 179-191.
- [12] Power, D. J., Sohal, A. S., Rahman, S. U., “Critical Success Factors in Agile Supply Chain Management: An Empirical Study”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4) (2001), 247-265.
- [13] Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C. và Choi, T. Y., “Supply Chain Linkages and Operational Performance”, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(9) (2003), 1084-1099.
- [14] Thorelli, H. B., “Networks: Between Markets and Hierarchies”, *Strategic Management Journal*, 7(1) (1986), 37-51.
- [15] Minh Trang, “Rủi ro và phần thưởng trong quản trị chuỗi cung ứng”, đăng ngày 28/11/2005, http://www.businesspro.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=818:ri-ro-va-phn-thng-trong-qun-tr-chui-cung-ng&catid=211:xut-nhp-khu&Itemid=679 (2005).
- [16] “Đương đầu với rủi ro: Chuỗi cung ứng cần phải thông minh hơn”, đăng ngày 20/10/2011, <http://supplychaininsight.vn/home/supply-chain/tech565876289/item/633-%C4%91%C6%B0%C6%A1ng-%C4%91%E1%BA%A7u-v%E1%BB%9Bi-r%E1%BB%A7i-ro-chu%E1%BB%97i-cung-%E1%BB%A9ng-c%E1%BA%A7n-ph%E1%BA%A3i-th%C3%B4ng-minh-h%C6%A1n.html>
- [17] “Quản trị chuỗi cung ứng tối ưu”, đăng ngày 26/2/2011, <http://www.baomoi.com/Home/KinhTe/saga.vn/Quan-tri-chuoi-cung-ung-toi-uu-thach-thuc-nao-cho-cac-DNVN/5773787.epi>

Supply Chain Risk Management A New Approach for Vietnamese Enterprises

Phạm Văn Kiệm

Vietnam Institute for Trade, 17 Yết Kiêu Str., Hai Bà Trưng Dist., Hanoi, Vietnam

Abstract: Risk mitigation in supply chains has been a big challenge for many countries especially developing countries. This paper analyzes uncertain sources that influence the supply chain risk management including: human resources, networking, and firm operation efficiency. It is shown in the paper that the ultimate way for enterprises to manage supply chain risks is to increase the level of bilateral and multilateral coordination of the relevant supply chain stakeholders via resource utilization for improved operation efficiency.

Keywords: Risk management, supply chain, sources, efficiency, relation networks.