

Ứng dụng mô hình tham chiếu vận hành chuỗi cung ứng (SCOR) để phân tích các tác động đến chuỗi cung ứng hàng trái cây xuất khẩu của Việt Nam

■ **TS. LÂM QUỐC ĐẠT**

Trường Đại học Giao thông vận tải

TÓM TẮT: Vai trò của doanh nghiệp xuất nhập khẩu là rất quan trọng để đưa hàng hóa nông sản Việt Nam đến với thế giới, trong bối cảnh Việt Nam tham gia Hiệp định Thương mại tự do với Liên minh châu Âu (EVFTA). Trái cây xuất khẩu là một trong những mặt hàng nông sản được Chính phủ quan tâm để đưa Việt Nam hội nhập với thế giới trong dòng chảy hàng hóa toàn cầu. Bài báo sử dụng mô hình tham chiếu vận hành chuỗi cung ứng (CCU) (SCOR) để phân tích đánh giá các yếu tố tác động đến CCU hàng trái cây xuất khẩu của Việt Nam.

TỪ KHÓA: Hiệp định thương mại tự do, chuỗi cung ứng, xuất nhập khẩu, trái cây xuất khẩu, mô hình tham chiếu vận hành chuỗi (SCOR).

ABSTRACT: The role of import-export enterprises is very important to bring Vietnamese agricultural products to the world, in the context of Vietnam's participation in the Free Trade Agreement with the European Union (EVFTA). Exported fruit is one of the agricultural products that the Government is interested in to bring Vietnam to integrate with the world in the global flow of goods. The article uses the supply chain operations reference model (SCOR) to analyze and evaluate the factors that affect the supply chain of Vietnam's export fruit.

KEYWORDS: FTA, supply chain, import - export, exported fruit, SCOR.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Với đặc thù của hoạt động thương mại quốc tế, các doanh nghiệp tham gia vào dòng chảy hàng hóa xuất nhập khẩu toàn cầu luôn phải đối đầu với rất nhiều rủi ro trong hoạt động kinh doanh. Chính vì thế, trong công tác tổ chức quản lý và điều hành doanh nghiệp thương mại quốc tế,

đặc biệt là các doanh nghiệp xuất nhập khẩu luôn gặp không ít khó khăn trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Bài báo dựa vào mô hình SCOR (Supply Chain Operation Reference) hay còn gọi là mô hình tham chiếu vận hành chuỗi cung ứng (Supply Chain Operations Reference model - SCOR) cung cấp phương pháp (methodology), công cụ chuẩn đoán (diagnostic tool) và đối chuẩn (benchmarking tool) giúp các tổ chức thực hiện những cải tiến nhanh chóng và mạnh mẽ trong các quy trình chuỗi cung ứng. Mô hình SCOR được giới thiệu lần đầu qua xuất bản năm 1996. Điểm vượt trội của mô hình này chính là được nghiên cứu và cập nhật thường xuyên. Mục đích là để mô hình phù hợp với những thay đổi thực tiễn của môi trường kinh doanh. Nhờ đó, các doanh nghiệp có thể liên tục tham khảo để phục vụ việc đưa ra quyết định chiến lược một cách khoa học và có phương pháp. Qua hơn 2 thập kỷ phát triển, SCOR vẫn là một công cụ mạnh mẽ để đánh giá và so sánh hiệu suất của chuỗi cung ứng. Mô hình này nắm bắt quan điểm "đồng thuận" trong quản lý chuỗi. Nghĩa là, quản lý theo quy trình (processes) và liên kết các phòng, ban chức năng (functions alignment).

Nội dung bài báo sẽ tập trung nghiên cứu các yếu tố tác động đến CCU hàng trái cây xuất khẩu dựa trên mô hình SCOR để phân tích các yếu tố ảnh hưởng, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp xuất nhập khẩu khi Việt Nam tham gia Hiệp định Thương mại tự do giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu (EVFTA), đặc biệt là trong bối cảnh đại dịch Covid-19.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT CỦA MÔ HÌNH

2.1. Giới thiệu về mô hình tham chiếu vận hành CCU (SCOR - Supply chain operation reference)

Mô hình SCOR là mô hình tổng quan, đưa ra hướng dẫn khung để phát triển cấu trúc CCU. Mục tiêu của mô hình tham chiếu là xác định cấu trúc thiết kế của quy trình theo một cách sao cho kết hợp tất cả các chức năng và mục tiêu kinh doanh quan trọng. Cấu trúc thiết kế ở đây bắt

nguồn từ cách các quy trình tương tác và thực hiện, cách các quy trình được cấu thành và các yêu cầu (kỹ năng) đối với nhân viên vận hành quy trình. Dựa vào đó, các nghiên cứu trước đó xác định mô hình tham chiếu SCOR bao gồm 4 phần chính:

- Hiệu suất (Performance): Các chỉ số tiêu chuẩn để mô tả hiệu suất của quá trình và xác định các mục tiêu chiến lược.

- Quy trình (Processes): Mô tả tiêu chuẩn về các quy trình quản lý và các mối quan hệ của quy trình.

- Thực tiễn (Practices): Những thực tiễn quản lý thứ mà tạo ra sự tốt hơn đáng kể của hiệu suất quy trình.

- Con người (People): Định nghĩa tiêu chuẩn cho các kỹ năng cần thiết để thực hiện các quy trình CCU.

2.2. Ba cấp độ của mô hình SCOR

- *Thang đo cấp 1*: Dùng để chuẩn đoán tình hình chung của CCU. Các thang đo này còn có tên gọi khác là thang đo chiến lược và chỉ số đo lường hiệu suất then chốt (KPI). Việc đo đạc theo thang đo cấp 1 giúp thiết lập các mục tiêu thực tế để hỗ trợ các đối tượng trong chiến lược. Ở đây, cơ sở của các mục tiêu hiệu suất cạnh tranh được thiết lập.

- *Thang đo cấp 2*: Được dùng để đo đạc cho thang đo cấp 1: Quan hệ đo đạc theo thang đo cấp 2 giúp nhận định được những nguyên nhân gốc hay các nguyên nhân gây ra lỗi hỏng hiệu suất cho thang đo cấp 1. Ở cấp độ này, các công ty định cấu hình CCU của họ. Một CCU của công ty có thể được định cấu hình theo thứ tự và được đặt hàng ở cấp độ 2 từ 30 loại quy trình cốt lõi. Tập thể loại được xác định bởi mối quan hệ giữa Quy trình SCOR và loại quy trình. Danh mục quy trình được chọn từ bộ công cụ cấu hình SCOR, phù hợp với loại sản phẩm và thị trường, để thể hiện cấu hình CCU. Mỗi sản phẩm hoặc loại sản phẩm có thể có CCU riêng.

- *Thang đo cấp 3*: Được dùng để đo đạc cho thang đo cấp 2. Việc phân tích hiệu suất theo thang đo từ cấp 1 đến cấp 3 được gọi là phép khai triển. Phép khai triển giúp chúng ta xác định những quy trình nào cần được nghiên cứu kỹ hơn. Nhiều thang đo trong mô hình SCOR và các yếu tố trong quy trình được sắp xếp phù hợp với một trình tự nhất định. Thang đo cấp 1 được cấu thành từ các phép tính ở cấp thấp hơn. Thang đo cấp 2 thì kết hợp chung với các quy trình hẹp hơn. Ở cấp độ này, thông tin yếu tố quy trình chi tiết cho từng loại quy trình cấp 2 được trình bày. Cấp độ 3 xác định khả năng của công ty để cạnh tranh thành công tại các thị trường đã chọn và bao gồm: Định nghĩa phần tử quy trình, Xử lý thông tin thành phần đầu vào và đầu ra, Số liệu hiệu suất quá trình, Thực hành tốt nhất, nếu áp dụng khả năng hệ thống cần thiết để hỗ trợ thực tiễn tốt nhất, hệ thống/công cụ.

3. PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN PHÂN TÍCH CCU HÀNG TRÁI CÂY XUẤT KHẨU

Có 5 yếu tố chủ yếu chi phối sự phát triển của một CCU hàng hóa xuất khẩu là: sản xuất, lưu kho, vị trí (địa điểm), vận tải và thông tin. Nghiên cứu này tập trung phân tích các hoạt động dựa trên 5 yếu tố của các doanh nghiệp tham

gia vào CCU hàng trái cây xuất khẩu của Việt Nam sang thị trường EU, nghiên cứu này được thực hiện trong bối cảnh Việt Nam tham gia vào Hiệp định Thương mại tự do EVFTA dưới tác động của đại dịch Covid-19.



Hình 3.1: Những yếu tố chi phối CCU

- *Sản xuất*: Sản xuất là nói đến năng lực của CCU để tạo ra và tồn trữ sản phẩm. Các phương tiện sản xuất là các nhà máy và kho. Quyết định cơ bản đặt ra cho các giám đốc khi quyết định sản xuất là làm thế nào đáp ứng nhanh và hiệu quả. Nếu các nhà máy và kho được xây dựng dư thừa công suất, chúng có khả năng đáp ứng mau chóng nhu cầu sản phẩm đa dạng. Mặt khác, công suất dư thừa không phát sinh lợi nhuận, vì thế càng tồn tại nhiều công suất thừa, sản xuất càng kém hiệu quả.

- *Hàng tồn kho*: Hàng tồn kho có mặt trong suốt CCU và bao gồm mọi thứ từ nguyên vật liệu đến bán thành phẩm, thành phẩm mà được các nhà sản xuất, nhà phân phối và nhà bán lẻ trong CCU nắm giữ. Tuy nhiên, việc sản xuất và lưu trữ hàng tồn kho tốn kém và để đạt được tính hiệu quả cao, chi phí cho hàng tồn kho phải càng thấp càng tốt.

- *Vị trí*: Vị trí là việc chọn địa điểm về mặt địa lý của các phương tiện của CCU. Nó cũng bao gồm các quyết định liên quan đến những hoạt động cần được thực hiện bởi từng phương tiện. Các quyết định về vị trí có tác động mạnh mẽ đến chi phí và các đặc tính của chuỗi cung cấp. Các quyết định về vị trí cũng phản ánh chiến lược cơ bản của công ty trong việc xây dựng và phân phối sản phẩm ra thị trường.

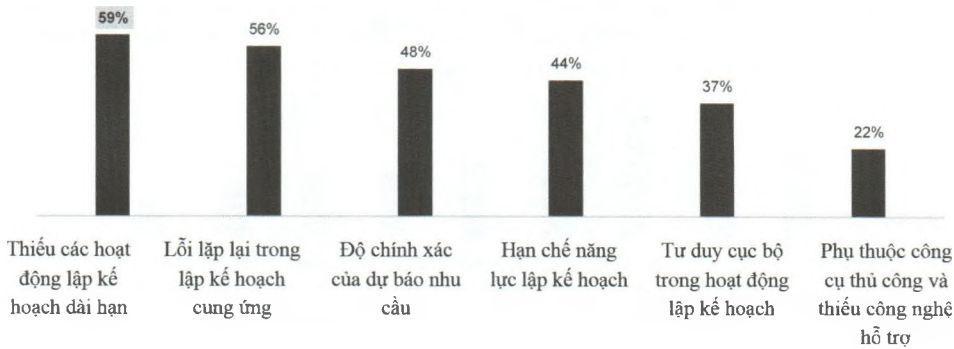
- *Vận chuyển*: Vận chuyển là việc di chuyển mọi thứ từ nguyên vật liệu cho đến thành phẩm giữa các điều kiện khác nhau trong CCU. Các cách thức vận chuyển nhanh thì lại rất tốn kém, các cách thức vận chuyển chậm thì chi phí vừa phải nhưng không đáp ứng nhanh. Vì chi phí vận chuyển có thể chiếm một phần ba chi phí kinh doanh của CCU, nên các quyết định về vận chuyển cũng rất quan trọng.

- *Thông tin*: Thông tin là nền tảng đưa ra quyết định liên quan đến 4 yếu tố dẫn dắt CCU. Nó là sự kết nối giữa tất cả các hoạt động và hoạt động sản xuất trong CCU. Khi sự kết nối này là một sự kết nối vững chắc (nghĩa là dữ liệu chính xác, kịp lúc và đầy đủ), từng công ty trong CCU sẽ có các quyết định chính xác cho hoạt động riêng của họ. Đây cũng là xu hướng tối đa hóa tính lợi nhuận toàn bộ CCU.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÌNH LUẬN

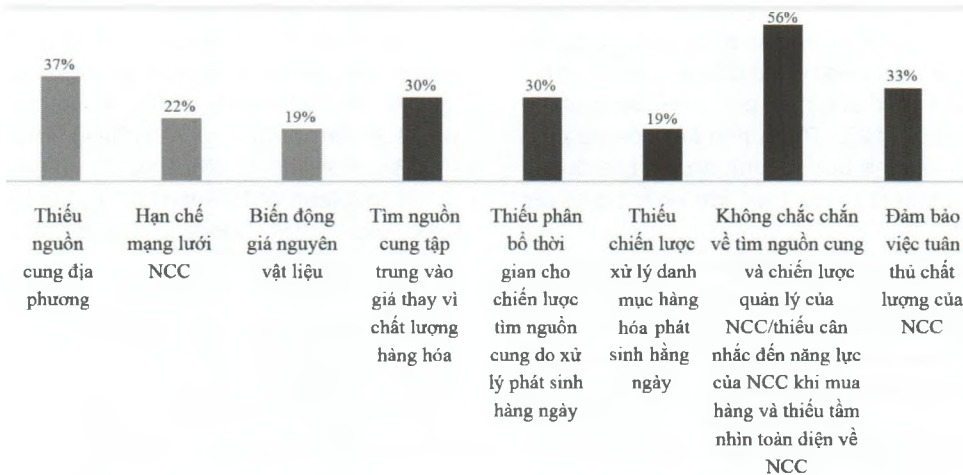
Các cách thức hàng đầu theo kết quả khảo sát, xuyên suốt 4 giai đoạn của CCU bao gồm: lập kế hoạch, tìm nguồn cung, sản xuất và cung cấp.

Kết quả phân tích cho thấy, hoạt động lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch tích hợp đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả vận hành CCU nhờ đảm bảo sự nhất quán giữa mục tiêu kinh doanh và mục tiêu vận hành CCU.



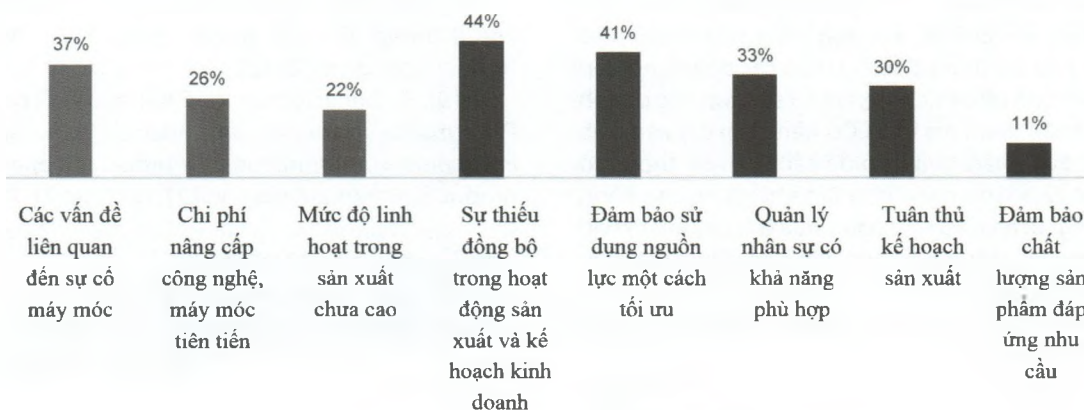
Hình 4.1: Các kết quả khảo sát doanh nghiệp trong công tác lập kế hoạch

Kết quả cho thấy, có đến 37% các doanh nghiệp xuất nhập khẩu thiếu thông tin nguồn cung địa phương đến từ các vùng nông nghiệp, 56% doanh nghiệp không chắc về việc tìm nguồn cung hoặc thiếu cân nhắc đến năng lực của nhà cung cấp (NCC) khi mua hàng và thiếu tầm nhìn toàn diện về NCC hay thậm chí doanh nghiệp xuất nhập khẩu tìm nguồn cung tập trung vào giá thay vì chất lượng hàng hóa đầu vào hoặc doanh nghiệp thiếu phân bổ thời gian cho chiến lược tìm nguồn cung do xử lý phát sinh hàng ngày.



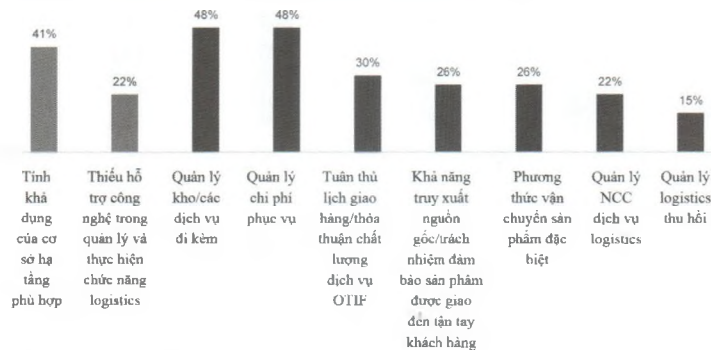
Hình 4.2: Các kết quả khảo sát doanh nghiệp trong công tác tìm nguồn cung

Sản xuất là hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp và hiệu suất của hoạt động sản xuất có thể tác động đáng kể đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp hiện đang gặp nhiều khó khăn thách thức trong việc nâng cao năng lực sản xuất. Thiếu tính kết nối giữa kế hoạch cung ứng và hoạt động điều độ sản xuất dẫn đến tần suất thực hiện chuyển đổi sản xuất tăng cao. Các vấn đề trọng yếu này cần được tiếp cận bằng một giải pháp mang tính tổng thể nhằm nâng cao năng lực vận hành và cải thiện hiệu suất hoạt động tại các đơn vị sản xuất.



Hình 4.3: Các kết quả khảo sát doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất

Hầu hết các doanh nghiệp quan tâm đến sáng kiến cải tiến được thực hiện nhanh và các giải pháp mang tính phân tán. Một trong những yếu tố thành công tiên quyết là cần đánh giá mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các sáng kiến cải tiến này và áp dụng các phương pháp đo lường thích hợp nhằm theo dõi hiệu suất CCU xuyên suốt từ đầu đến cuối, để đảm bảo rằng những sáng kiến cải tiến được triển khai đem lại hiệu quả tích cực. Để thực hiện, khả năng hiển thị thông tin xuyên suốt CCU cần rõ ràng, bên cạnh khả năng phân tích kinh doanh và phân tích dữ liệu tốt.



Hình 4.4: Các kết quả khảo sát doanh nghiệp trong hoạt động cung cấp

Những rủi ro trọng yếu trong CCU hàng trái cây xuất khẩu: 2/3 doanh nghiệp xuất nhập khẩu nhận định biến động nhu cầu liên tục là một trong những rủi ro đáng lo ngại nhất ảnh hưởng đến hiệu suất CCU. 52% doanh nghiệp xuất khẩu được khảo sát đang đối mặt với rủi ro khi làm việc với NCC. Cần có những biện pháp chủ động nhằm cải thiện chất lượng của NCC. Thiếu tính kết nối giữa mô hình vận hành CCU và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp được bình chọn là thách thức lớn nhất trong các hoạt động của CCU.

Năm thách thức hàng đầu với kết quả khảo sát tương đối đồng đều từ 40 - 60%, cho chúng ta thấy các cam kết và bảo trợ từ ban lãnh đạo doanh nghiệp hướng đến chuyển đổi CCU trở nên linh hoạt và có khả năng ứng phó, là việc cần được ưu tiên. Hiệp định này đang tạo ra những điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp xuất khẩu của Việt Nam, đồng thời cũng gặp không ít khó khăn trong bối cảnh đại dịch Covid-19 đang vẫn diễn biến phức tạp ở hầu khắp các châu lục.

5. KẾT LUẬN

Bài báo đã trình bày một cách khoa học, hệ thống hóa về mô hình tham chiếu vận hành CCU (SCOR), từ đó chỉ ra các yếu tố cung ứng hàng trái cây xuất khẩu sang thị trường EU trong bối cảnh Hiệp định giữa Việt Nam và Liên minh châu Âu (EVFTA), kết quả phân tích nhiều khía cạnh khách nhau tác động đến CCU của các doanh nghiệp xuất khẩu. Kết quả phân tích trên là cơ sở giúp các doanh nghiệp xuất khẩu tham gia vào CCU hàng trái cây xem xét, lựa chọn các giải pháp phù hợp để cải thiện hệ thống tổ chức và quản lý doanh nghiệp nhằm không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ vận tải hàng hóa trái cây xuất khẩu sang thị trường EU, trong bối cảnh Việt Nam tham gia Hiệp định Thương mại EVFTA.

Kết quả nghiên cứu này được thực hiện trong nguồn kinh phí nghiên cứu của Trường Đại học GTVT, mã số T2021-KT-003. Trong quá trình nghiên cứu, tác giả xin trân trọng cảm ơn các nhà khoa học Khoa Vận tải - Kinh tế, Trung tâm Thông tin Công nghiệp và Thương mại, Bộ Công Thương.

Tài liệu tham khảo

[1]. RG Poluha (2007), *Application of the SCOR model in supply chain management*.
 [2]. Huan, S.H., Sheoran, S.K. and Wang, G. (2004), *A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model*, Supply Chain Management, vol.9, no.1, pp.23-29 (<https://doi.org/10.1108/13598540410517557>).
 [3]. Honggeng Zhou,W. C. Benton Jr., David A. Schilling, Glenn W. Milligan (2011), *Supply Chain Integration and the SCOR Model* (<https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01029.x>).
 [4]. Douglas M.Lambert (2008), *Supply Chain Management, Processes, Partnerships, Performance*. Supply Chain Management Institute.
 [5]. Hartmut Stadler, Christoph Kilger (2000), *Supply chain management and advanced planning*, Springer-science-business media.
 [6]. Handfield & Bechtel (2002), *The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness*, Industrial Marketing Management 31, 367-382.
 [7]. James W.Martin (2007), *Lean six sigma for Supply chain management*, the 10-step solution process.
 [8]. Lambert và cộng sự (1998), *Fundamentals of Logistics Management*.
 [9]. mH. L. Lee, V. Padmanabhan and S. Whang (1997), *The Bullwhip effect in supply chain*, Sloan Management Review, Spring, pp.93-102.
 [10]. A. Gunasekaran, C. Patel and E.Tirtiroglu (2001), *Performance measures and metrics in a supply chain environment*, International journal of operations and production management, vol.21, no.1, pp.71-78.

Ngày nhận bài: 14/02/2022
Ngày chấp nhận đăng: 25/02/2022
Người phản biện: TS. Dương Hữu Tuyên
TS. Nguyễn Thị Hồng Mai