

# Vượt qua thử thách

## Bài học ứng phó từ dịch Coronavirus

**Sự lây lan nhanh chóng của coronavirus đang là mối quan tâm hàng đầu về sức khỏe. Bên cạnh những tác động lên con người, dịch bệnh còn tác động lên nền kinh tế toàn cầu. Virus được biết đến là không biên giới và các tác động sẽ tiếp tục lan rộng. Trên thực tế, 94% các công ty thuộc nhóm Fortune 1000 đang bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh COVID-19.<sup>1</sup>**

Có thể mối đe dọa mang tên coronavirus cuối cùng sẽ qua đi, như dịch MERS và SARS trước đây. Nhưng ngay cả khi nó đi qua, thì trong tương lai các đợt bùng phát dịch bệnh kế tiếp dù chưa được đặt tên thì vấn đề không phải là “nếu” mà là “khi nào”.

Thách thức hiện tại này có thể được sử dụng như một cơ hội để hiểu sâu hơn về vận hành chiến lược và chuỗi cung ứng, và từ đó phát triển mối quan hệ hợp tác và bền chặt với các nhà cung cấp then chốt. Các mối quan hệ bền vững và mức độ linh hoạt trong mô hình vận hành sẽ giúp các tổ chức tăng cường công tác chuẩn bị để đối phó với bất kỳ sự gián đoạn nào.

Cũng giống như cách các nhà hàng ứng phó với việc giảm lưu lượng khách bằng cách chuyển đổi mô hình vận hành tập trung vào hình thức đặt hàng mang đi take away và mở rộng sang hình thức phục vụ giao bữa trưa theo các gói doanh nghiệp, thách thức này có thể giúp các tổ chức phát hiện ra các cơ hội trong mô hình vận hành hiện tại của họ.

Các bước dưới đây tập trung vào sự am hiểu về ảnh hưởng của dịch bệnh COVID-19, và quan trọng hơn, là việc định vị chuỗi cung ứng có năng lực ứng phó cao khi đối mặt với các mối đe dọa và gián đoạn trong tương lai.

### Hành động tức thì

Các tổ chức bị tác động trực tiếp hoặc hiện diện ở các khu vực bị ảnh hưởng phải hành động tức thì để đánh giá mức độ ảnh hưởng, bố trí các hỗ trợ hợp lý cho các bên liên quan chính, nhân viên và khách hàng.

#### Bảo vệ con người

- Duy trì sức khỏe thể chất và tinh thần cho đội ngũ nhân sự, thông qua việc cung cấp hướng dẫn cho nhân viên đang ở khu vực bị ảnh hưởng và tái đánh giá toàn bộ các chính sách về du lịch và công tác.
- Thực hành các trách nhiệm xã hội và nỗ lực ứng phó để ổn định nhân sự, môi trường, và rộng hơn là xã hội và kinh tế.
- Xây dựng kế hoạch dự phòng cho nhân sự bị ảnh hưởng trong đó có thể bao gồm các phương án dự phòng cho việc gia tăng tự động hóa, bố trí làm việc từ xa, hay các nguồn lực linh động khác hỗ trợ cho việc giải quyết các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực.
- Tận dụng công nghệ hỗ trợ việc phối hợp công việc và trang bị các công cụ cần thiết hỗ trợ làm việc từ xa cho nhân viên trong vùng bị ảnh hưởng.
- Ấn định chỉ số rủi ro cho các nhóm khách hàng khác nhau và theo các tiêu chí khác nhau ví dụ nhóm khách hàng thuộc đối tượng thường thiếu sự chuẩn bị; hoặc tiêu chí về nỗ lực ứng phó quan trọng (vd: bệnh viện), để đặt ưu tiên cho việc phân bổ nguồn lực.

#### Đánh giá rủi ro nhà cung cấp

- Thiết lập đội phản ứng nhanh thực hiện việc trao đổi thông tin cởi mở thông tin chính xác và nhất quán giữa các bên liên quan nhằm duy trì sự tin nhiệm và thông báo cho khách hàng là nhóm đối tượng sẽ bị ảnh hưởng.
- Thiết lập nhóm tập trung vào việc đánh giá chuỗi cung ứng và đánh giá rủi ro. Nhóm này sẽ làm việc để cơ cấu lại nguồn cung trong khu vực và toàn cầu và nếu có thể, sử dụng các phương thức vận chuyển thay thế và tiến hành đánh giá các phương án lựa chọn tối ưu dựa theo nhu cầu, chi phí, dịch vụ và các phân tích kịch bản tình huống.
- Lập bảng liên kết quan hệ giữa nguyên vật liệu quan trọng với các sản phẩm giá trị cao và với dòng doanh thu. Xác định các thành phần và nguyên liệu tác động lớn nhất đến dòng doanh thu, đảm bảo nguồn lực giới hạn được phân bổ một cách thận trọng.
- Rà soát hợp đồng với các khách hàng và nhà cung cấp quan trọng, để hiểu rõ trách nhiệm pháp lý trong tình huống thiếu hụt nguồn cung.
- Xác định hạn mức tồn kho hiện tại và dự phòng, xây dựng tính minh bạch trong mạng lưới cung ứng và xây dựng những kế hoạch hành động ngắn hạn.

- Tiến hành đánh giá chuỗi giá trị cho các yếu tố rủi ro có khả năng phát sinh chi phí leo thang (vd: thiếu hụt phương tiện vận tải dẫn đến khả năng tăng chi phí do các doanh nghiệp vận tải tranh thủ cơ hội tăng biên lợi nhuận); cũng như ảnh hưởng năng lực cung cấp dịch vụ và tồn kho, chủ động giải quyết tình trạng thiếu hụt đã được dự đoán, chẳng hạn như đặt trước cước vận tải.
- Tích cực phân tích và đánh giá các lựa chọn cung ứng dự phòng có lợi thế về mặt địa lý nhằm rút ngắn chuỗi cung ứng và gần hơn với khách hàng

#### Quản lý vốn lưu động & kế hoạch kinh doanh

- Điều chỉnh dòng tiền, quản lý vốn lưu động, dự báo tồn kho, cùng với dự báo cung ứng và nhu cầu.
- Am hiểu tác động của sự sụt giảm thị trường chứng khoán và sự hạn chế trong việc tiếp cận nguồn vốn tài trợ lên tính ổn định của tài chính
- Rà soát việc hoạch định bán hàng và vận hành cũng như kế hoạch kinh doanh tích hợp để đảm bảo các kế hoạch kinh doanh đồng bộ giữa các phòng ban chức năng cả về chiến lược và chiến thuật.
- Các tổ chức có hệ thống dữ liệu thông tin lớn có thể vận dụng các giả lập tiên tiến để xác định các lựa chọn hiệu suất tối ưu cho các nghiệp vụ mua hàng, vận hành và R&D.

Tiếp tục



<sup>1</sup> Fortune: Coronavirus Supply Chain Impact, 21/02/2020

## Hành động trung và dài hạn

Ngoài những hành động tức thì, các tổ chức nên xem dịch bệnh COVID-19 là cơ hội để phản ánh khả năng xử lý vượt qua khủng hoảng, xem xét các hành động để tăng tính linh hoạt và khả năng ứng phó trong tương lai.



**Hoạch định tình huống:** Các tổ chức cần phải xây dựng và triển khai thực hành quản lý rủi ro nâng cao, tập trung vào xây dựng các kịch bản, giúp cho các tổ chức có thể nhìn thấy bức tranh tổng thể và đưa ra các quyết định lựa chọn hiệu quả: ví dụ như mức độ tồn kho – và tồn ở đâu, hay làm thế nào để cân bằng chi phí tồn kho so với chi phí phát sinh từ việc sụt giảm chất lượng phục vụ khách hàng. Các mô phỏng có thể được giả lập nhanh chóng nhằm xác định các điểm lợi chung cân bằng giữa các mục tiêu khác nhau, dựa vào dữ liệu tồn kho thực, nhu cầu khách hàng và năng lực nhà cung cấp. Những kịch bản này không chỉ là dự báo mà còn là giải pháp tình huống nhờ vào hỗ trợ bởi trí tuệ nhân tạo và tự động hóa. Bằng cách phân tích các sự kiện trong quá khứ và đưa ra giả thuyết về các mối đe dọa trong tương lai, các tổ chức có thể xác định các loại nguồn cung chiến lược và tập trung nào có nguy cơ, và quan trọng nhất là khả năng nhận biết khi năng lực nội bộ không đủ.



**Quản lý rủi ro nhà cung cấp:** Dựa vào dữ liệu nhà cung cấp theo thời gian thực để cảnh báo rủi ro theo danh mục sản phẩm/ nguyên vật liệu và các sự kiện địa lý chính trị giúp quản lý hiệu suất và giải pháp giải quyết vấn đề. Khi được hệ thống cảnh báo, các tổ chức nên chủ động thực hiện các biện pháp để phát hiện mức độ ảnh hưởng tăng thêm bằng cách liên hệ với các nhà cung cấp nằm ngoài các khu vực bị ảnh hưởng để xác định mức độ phụ thuộc với các nguồn cung thượng nguồn trong chuỗi cung ứng của họ. Hơn nữa, các tổ chức sẽ được hưởng lợi từ việc cân bằng nguồn cung và cầu cũng như làm việc với các bên liên quan trong nội bộ và các nhà cung cấp quan trọng để thỏa thuận hợp đồng về chi phí hậu cần và tồn kho dự phòng, nhằm giảm rủi ro biến động giá đột ngột.



**Quản lý xuyên suốt chuỗi cung ứng:** Với sự chuyển dịch ngày càng tăng sang thương mại điện tử, các tổ chức cần đảm bảo chuỗi cung ứng nội bộ và cơ chế phân phối có thể đáp ứng nhu cầu và cung cấp trải nghiệm khách hàng tốt nhất. Điều này có thể đạt được thông qua việc quản lý xuyên suốt chuỗi cung ứng, bên cạnh việc nâng cao khả năng mô phỏng và dự đoán hành vi người tiêu dùng, đặc biệt là trong thời điểm bất ổn và gián đoạn.



**Các mô hình chuỗi cung ứng vi mô (micro supply chains):** Việc tập trung vào cắt giảm chi phí của chuỗi cung ứng trong quá khứ đã dẫn đến sự hình thành một mạng lưới tích hợp quy mô lớn toàn cầu nhằm đạt được quy mô kinh tế thông qua các hợp đồng gia công sản xuất dài hạn ở các nền kinh tế mới nổi. Tuy nhiên, các tác động như đại dịch và gia tăng căng thẳng thương mại đang buộc các tổ chức đặt câu hỏi liệu đây có phải là mô hình vận hành phù hợp hay không. Thay vì vậy, nhiều tổ chức sẽ được hưởng lợi từ việc phát triển mô hình vận hành hướng tới chuỗi cung ứng vi mô. Chuỗi cung ứng vi mô là các mô hình hoạt động nhỏ, linh động, có các hợp đồng linh hoạt và cơ sở sản xuất gần hơn với các điểm mua hàng. Điều này tận dụng bản chất phi tập trung cao và khả năng thay đổi về sản xuất và giao hàng, khả năng thay đổi quy mô khối lượng và giới thiệu sản phẩm mới trong thời gian ngắn. Bằng cách áp dụng cách tiếp cận phi tập trung, chuỗi cung ứng vi mô tạo ra càng nhiều giá trị càng gần khách hàng càng tốt, do đó trong thời điểm khó khăn này, họ hưởng lợi nhiều hơn từ chính sự độc lập của mình. Ngoài ra, chuỗi cung ứng vi mô ít bị ảnh hưởng bởi các yếu tố vĩ mô như lãi suất và tỷ giá biến động, thay đổi chế độ thuế, thuế quan và hạn ngạch, lạm phát tiền lương và mất mùa.



**Mối quan hệ hợp tác với nhà cung cấp:** Đối với các tổ chức có nguồn cung chủ yếu từ các cơ sở vận hành đặt tại Trung Quốc, sẽ không thực tế để hoàn toàn thoát khỏi thị trường Trung Quốc do ràng buộc bởi quy mô và chất lượng hệ sinh thái nhà cung cấp. Tuy nhiên, với tình hình hiện nay, các tổ chức có thể đầu tư và dần xây dựng mối quan hệ hợp tác nhiều hơn với các nhà cung cấp quan trọng thông qua việc xây dựng nền tảng niềm tin và sự minh bạch. Khả năng ứng phó của tổ chức được xây dựng dựa trên sự chia sẻ tầm nhìn mục tiêu, động lực và các hạn chế. Trên thực tế, các công ty ưu tiên tăng trưởng, đổi mới và quản lý rủi ro trong mối quan hệ với nhà cung cấp, thay vì chỉ giảm giá, đạt được mức tiết kiệm cao hơn 26%.<sup>2</sup>



**Nâng cấp công nghệ:** Các tổ chức nên rà soát lại mô hình công nghệ của họ về cách nhân viên cộng tác với nhau và với khách hàng - trong văn phòng, khu vực và toàn cầu. Bằng việc đầu tư vào công nghệ nội bộ, các tổ chức có thể dạy nhân viên cách tận dụng hiệu quả các công cụ hỗ trợ chẳng hạn như công nghệ văn phòng đám mây và các mô hình zero touch. Điều này sẽ giúp đảm bảo rằng không chỉ trong giai đoạn khó khăn này, nhân viên được trang bị tốt hơn để làm việc từ xa, mà khi môi trường kinh doanh tiếp tục thay đổi, nhân viên có thể thích nghi và tiếp tục phục vụ khách hàng.

Trong lúc thế giới học cách thích nghi với những thay đổi liên tục, chương tiếp theo đang được viết. Coronavirus ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng toàn cầu ngày hôm nay – và sự gián đoạn ngày mai chắc chắn sẽ xảy ra. Mặc dù tương lai là không chắc chắn, cơ hội chỉ đến với những ai đã sẵn sàng.

<sup>2</sup> SRM Maturity Report Sees Heightened Awareness on Managing Supplier Relationships, 05/2018

### Liên lạc với chuyên gia chuỗi cung ứng của KPMG Việt Nam:



#### Nguyễn Tuấn Hồng Phúc

Thành Viên Điều Hành  
Tư Vấn chiến lược và vận hành  
E: phuctnguyen@kpmg.com.vn



#### Võ Thụy Đoàn Trang

Phó Giám Đốc  
Tư Vấn chiến lược và vận hành  
E: trangdvo@kpmg.com.vn