



Chuỗi cung ứng Việt Nam Cơ hội & Thách thức

Khảo sát thực hiện bởi KPMG

Tháng 9, 2021

Lời nói đầu

Ngày nay, đương đầu với biến động đang trở thành một phần tất yếu đối với doanh nghiệp trên chặng đường phát triển kinh doanh. Phương thức vận hành chuỗi cung ứng trong quá khứ đã không còn đủ sức đáp ứng và hỗ trợ cho hoạt động của doanh nghiệp một cách tối ưu đối với tình hình mới. Trong bối cảnh này, doanh nghiệp thành công là những tổ chức có khả năng thích ứng được với sự thay đổi liên tục và chuyển mình trở thành những động lực tạo ra thay đổi. Trải qua những tác động to lớn đến từ đại dịch COVID-19, chúng ta lại càng nhận thức rõ hơn tầm quan trọng của một chuỗi cung ứng có khả năng thích nghi với các biến động, sự phức tạp trong môi trường kinh doanh bằng cách linh hoạt thay đổi.

Báo cáo khảo sát này sẽ cung cấp những góc nhìn đa chiều về chuỗi cung ứng tại Việt Nam, bắt đầu bằng việc hiểu được 'Chúng ta đang ở đâu' đến 'Chúng ta sẽ tiếp tục đi đâu' và 'Đi như thế nào'.

Để có nguồn tư liệu tổng hợp báo cáo này, chúng tôi đã hân hạnh nhận được sự hỗ trợ và đồng hành từ các lãnh đạo doanh nghiệp và chuyên gia trong lĩnh vực quản lý chuỗi cung ứng đến từ các ngành nghề đa dạng, các công ty có quy mô và mức độ trưởng thành khác nhau. Các ý kiến đóng góp đã được chia sẻ thông qua hình thức khảo sát trực tuyến và dựa trên đó chúng tôi đã tiến hành tổng hợp, phân tích nhằm đem lại góc nhìn về các thách thức hiện tại đối với hoạt động vận hành chuỗi cung ứng, các lĩnh vực cần tập trung và kỳ vọng trong tương lai.

Báo cáo nhằm mục đích cập nhật thông tin đến các nhân sự đang hoạt động trong lĩnh vực quản lý chuỗi cung ứng; về những thách thức mà các doanh nghiệp khác đang phải đối mặt; cũng như về những kế hoạch chuyển đổi trong tương lai. Những hiểu biết này sẽ giúp đội ngũ quản lý chuỗi cung ứng thêm tự tin khi phác thảo định hướng tương lai trong một môi trường kinh doanh nhiều biến động. Các chuyên gia tư vấn giàu kinh nghiệm từ KPMG luôn sẵn sàng hỗ trợ bạn đương đầu với các khó khăn thách thức trong quản lý và vận hành chuỗi cung ứng. Cuối cùng, chúng tôi muốn dành lời cảm ơn chân thành đến các anh/ chị đã tham gia trả lời khảo sát và cung cấp những thông tin quý báu nhằm đóng góp cho việc hoàn thiện báo cáo này.



Nguyễn Tuấn Hồng Phúc

*Thành viên điều hành, Tư vấn Chiến lược
Khách hàng & Vận hành
KPMG Việt Nam*

Mục lục

> Những phát hiện chính từ khảo sát	4
A: Chuỗi cung ứng tại Việt Nam: Những thách thức hiện tại	5
B: Những sáng kiến đang áp dụng và rào cản gặp phải	9
C: Những định hướng phát triển chính cho chuỗi cung ứng trong tương lai	10
D: Kỳ vọng về chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp là gì?	11
> Quan điểm của KPMG	12
> Chúng tôi có thể làm gì để hỗ trợ hành trình chuyển đổi Chuỗi cung ứng của bạn?	13
> Phương pháp luận và Đội ngũ thực hiện	14

Những phát hiện chính từ khảo sát

A. Chuỗi cung ứng tại Việt Nam: Những thách thức hiện tại

67%



Các nhà quản trị chuỗi cung ứng nhận định **rủi ro thị trường** là một trong những mối quan tâm hàng đầu của họ

56%



Các doanh nghiệp đang theo đuổi các **giải pháp mang tính phân tán** để cải thiện hiệu suất chuỗi cung ứng

41%



Doanh nghiệp đã và đang xây dựng các hoạt động trong chuỗi cung ứng hướng đến đặt **khách hàng là trọng tâm**

56%



Chỉ ra **thiếu tính kết nối** giữa hoạt động chuỗi cung ứng và định hướng phát triển kinh doanh của doanh nghiệp là lĩnh vực thách thức nhất

41%



Tin rằng **sự do dự** của ban lãnh đạo trong việc **đầu tư quy mô lớn** là trở ngại lớn nhất cho quá trình chuyển đổi chuỗi cung ứng

48%



Đề cử **vận hành xuất sắc**, cùng với **số hóa**, là chủ đề trọng tâm cho việc phát triển năng lực tương lai của chuỗi cung ứng

52%



Đồng ý rằng **việc thiếu góc nhìn toàn diện và chi tiết theo thời gian thực** về chi phí, mức độ dịch vụ, hàng tồn kho, v.v. xuyên suốt chuỗi cung ứng là điểm khó khăn đứng thứ hai

70%



Tin tưởng rằng **quyết tâm và cam kết từ ban lãnh đạo** là yếu tố then chốt để chuyển đổi chuỗi cung ứng thành công

56%



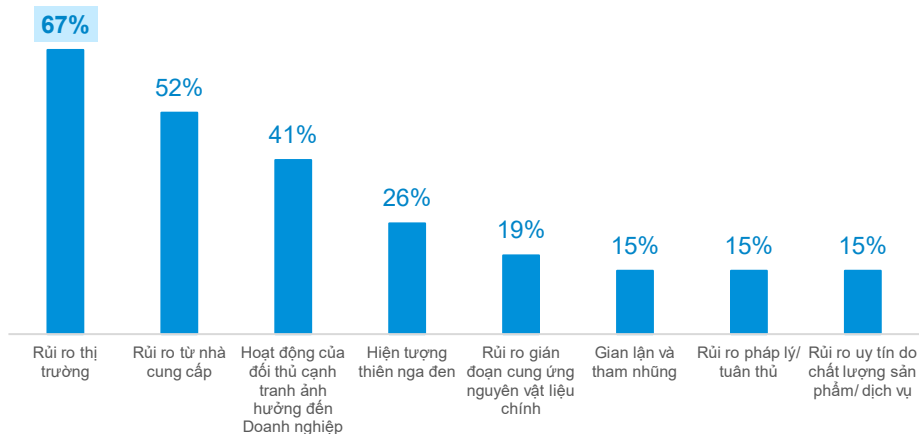
Dự kiến tiếp tục phát triển **hệ thống ERP** – là cốt lõi trong hành trình chuyển đổi kỹ thuật số trong vận hành và quản lý chuỗi cung ứng

D. Kỳ vọng về chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp là gì?

Các nhân sự hoạt động trong chuỗi cung ứng khá **thận trọng** khi đặt mục tiêu cải tiến xuyên suốt bốn giai đoạn của chuỗi cung ứng (Lập kế hoạch, Tìm nguồn cung, Sản xuất, Cung cấp). Nguyên nhân có thể đến từ việc các sáng kiến cải tiến đã và đang được triển khai là các **giải pháp phân tán** hơn là các giải pháp tích hợp, cũng như không phục vụ chuyển đổi toàn diện.

A: Chuỗi cung ứng tại Việt Nam: Những thách thức hiện tại

Biểu đồ 1: Những rủi ro trọng yếu trong Chuỗi cung ứng



- Hai phần ba doanh nghiệp nhận định biến động nhu cầu liên tục là một trong những rủi ro đáng lo ngại nhất ảnh hưởng đến hiệu suất chuỗi cung ứng.
- 52% doanh nghiệp được khảo sát đang đối mặt với rủi ro khi làm việc với nhà cung cấp. Cần có những biện pháp chủ động nhằm cải thiện chất lượng của nhà cung cấp.

"Chúng ta đang vận hành doanh nghiệp trong một giai đoạn mà nền kinh tế phải đối mặt với nhiều biến động và luôn có những sự thay đổi bất ngờ. Và trong bối cảnh đại dịch hiện nay, chúng tôi càng nhận thấy rõ về tính cấp thiết của việc xây dựng chuỗi cung ứng linh hoạt và có khả năng ứng phó tốt trước những tác động tiêu cực."

Để đạt được khả năng vận hành linh hoạt và có năng lực ứng phó tốt hơn, các doanh nghiệp cần phải thay đổi từ cách vận hành và quản lý cục bộ hiện nay sang phương thức tích hợp mang tính kết nối tất cả các hoạt động bao gồm: Lập kế hoạch, Tìm nguồn cung, Sản xuất, Cung cấp; và đảm bảo các hoạt động này đều được định hướng nhất quán với nhu cầu phát triển kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi phải có những thay đổi căn bản trong mô hình vận hành chuỗi cung ứng, sự đầu tư vào công nghệ và chức năng chuyên trách về quản lý chuỗi cung ứng trong đội ngũ quản lý cấp cao của doanh nghiệp để có thể ra quyết định điều hành hiệu quả hơn."



Nguyễn Tuấn Hồng Phúc
Thành viên điều hành, Tư vấn Chiến lược
Khách hàng & Vận hành
KPMG Việt Nam

Biểu đồ 2: 05 thách thức hàng đầu trong chuỗi cung ứng tại Việt Nam

- 56%** Thiếu tính kết nối giữa định hướng kinh doanh và mô hình vận hành chuỗi cung ứng.
- 52%** Hạn chế thông tin được cập nhật theo thời gian thực về chi phí, chất lượng dịch vụ, hàng tồn kho, v.v. xuyên suốt chuỗi cung ứng của doanh nghiệp.
- 48%** Doanh nghiệp thiếu thông tin cập nhật công nghệ mới cũng như do dự thực hiện hoạt động số hóa.
- 44%** Giá trị của Chuỗi cung ứng (CCU) chưa nhận được đánh giá đúng từ ban lãnh đạo, CCU vẫn đang thụ động đáp ứng cho các quyết định bán hàng hơn là được chủ động tham gia vào các quyết định cùng với ban lãnh đạo.
- 44%** Thiếu tính phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong nội bộ chuỗi cung ứng.

- Thiếu tính kết nối giữa mô hình vận hành chuỗi cung ứng và định hướng kinh doanh được bình chọn là thách thức lớn nhất trong các hoạt động của chuỗi cung ứng.
- 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 hướng đến chuyển đổi chuỗi cung ứng trở nên linh hoạt và có khả năng ứng phó, là việc cần được ưu tiên.

A: Chuỗi cung ứng tại Việt Nam: Những thách thức hiện tại

Các thách thức hàng đầu theo kết quả khảo sát, xuyên suốt 04 giai đoạn của chuỗi cung ứng bao gồm: **Lập kế hoạch, Tìm nguồn cung, Sản xuất và Cung cấp.**

1. LẬP KẾ HOẠCH

Thiếu hoạt động lập kế hoạch dài hạn, những lỗi lặp lại trong hoạt động lập kế hoạch cung ứng, và độ chính xác của dự báo nhu cầu là ba thách thức hàng đầu của giai đoạn Lập kế hoạch.

2. TÌM NGUỒN CUNG

Ba thách thức hàng đầu trong giai đoạn Tìm nguồn cung là sự không chắc chắn về khả năng cung ứng của nhà cung cấp, mạng lưới nhà cung cấp đạt chất lượng còn hạn chế, và việc phải dành nhiều thời gian cho hoạt động giải quyết các vấn đề phát sinh hàng ngày.

4. CUNG CẤP

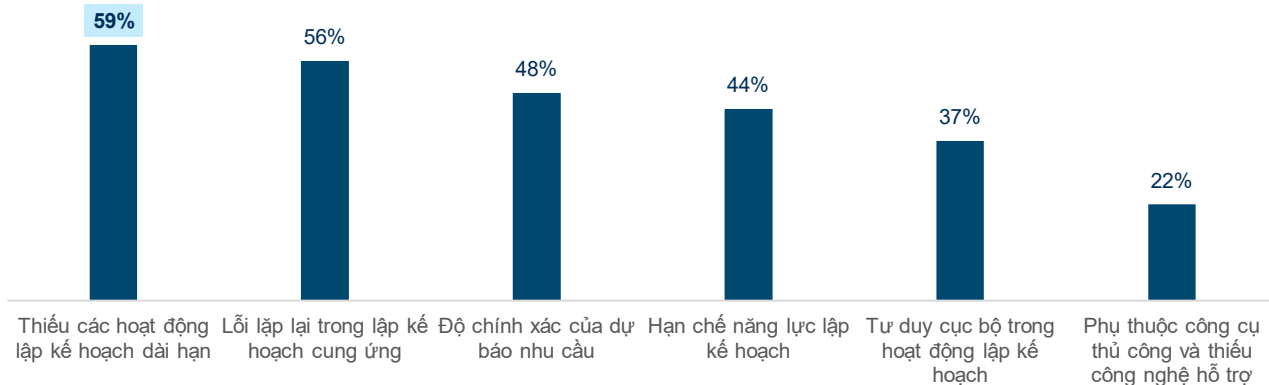
Cơ sở hạ tầng, hoạt động quản lý vận hành kho và quản lý chi phí phục vụ là ba thách thức hàng đầu trong giai đoạn Cung cấp.

3. SẢN XUẤT

Các doanh nghiệp sản xuất phải đối mặt với các hạn chế trong hoạt động vận hành phân xưởng (bao gồm quy trình, con người, v.v.) và các nền tảng công nghệ hỗ trợ.

A: Chuỗi cung ứng tại Việt Nam: Những thách thức hiện tại

Biểu đồ 3: Những thách thức hàng đầu trong Lập kế hoạch

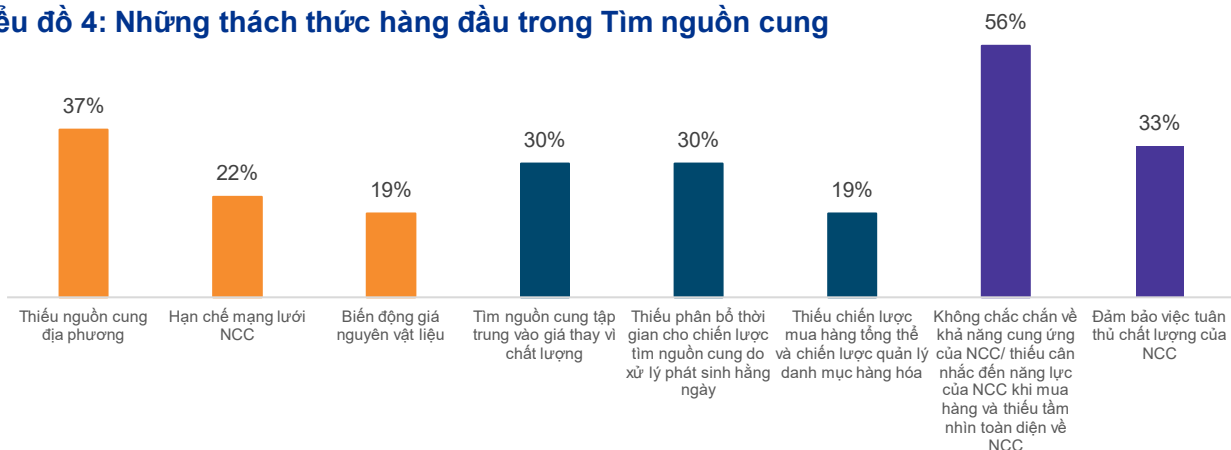


Hoạt động lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch tích hợp đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả vận hành chuỗi cung ứng nhờ đảm bảo sự nhất quán giữa mục tiêu kinh doanh và mục tiêu vận hành chuỗi cung ứng. Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp đang tập trung nguồn lực vào các hoạt động lập kế hoạch ngắn hạn với nhận thức hạn chế rằng liệu các hoạt động này có giúp họ đạt được các mục tiêu kinh doanh đã đề ra hay không. Một vấn đề đáng lưu ý nữa là từng chức năng trong chuỗi cung ứng có xu hướng theo đuổi các ưu tiên riêng ở cấp độ phòng ban thay vì được dẫn dắt bởi một mục tiêu kinh doanh chung. Kết quả là, mặc dù đội ngũ nhân sự vẫn tất bật lập kế hoạch, nhưng doanh nghiệp vẫn đối mặt với các vấn đề như mất cân bằng cung cầu, tồn kho chậm luân chuyển và mất doanh số.



Nguyễn Thị Kiều Chinh
Trưởng phòng,
Tư vấn Chiến lược
Khách hàng & Vận hành

Biểu đồ 4: Những thách thức hàng đầu trong Tìm nguồn cung



Thị trường

Chiến lược tìm nguồn cung

Quản lý nhà cung cấp

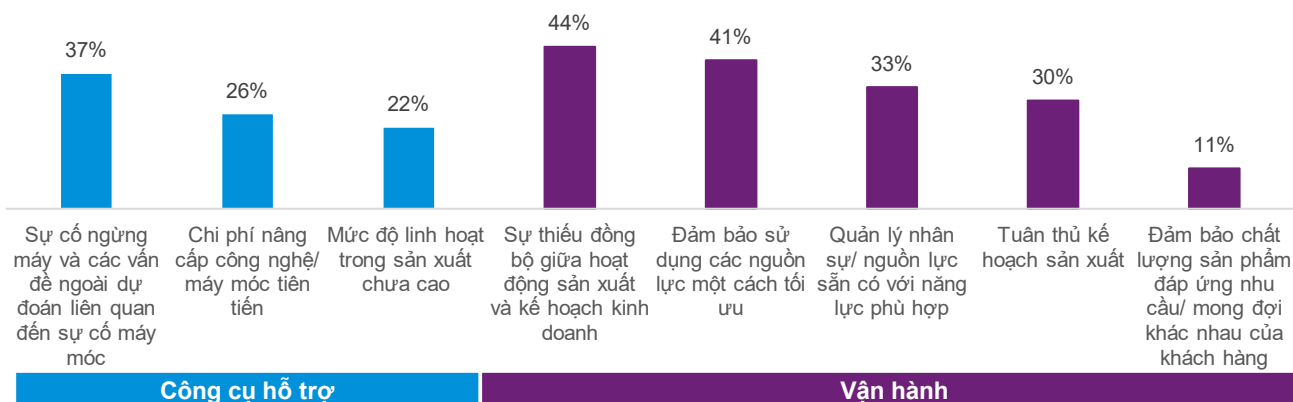


Quyền Anh Ngọc
Phó Giám đốc
Tư vấn Chiến lược
Khách hàng & Vận hành

Phần lớn doanh nghiệp gặp khó khăn đến từ khả năng đáp ứng thiếu ổn định của nhà cung cấp, không có nhiều sự lựa chọn nhà cung cấp chất lượng để thay thế khi cần thiết, dẫn đến tình trạng gián đoạn trong hoạt động sản xuất và phân phối. Một trong những nguyên nhân gốc rễ quan trọng nhất của các vấn đề này là doanh nghiệp đang dành nhiều nỗ lực cho việc giải quyết vấn đề phát sinh hàng ngày với nhà cung cấp, nhưng thiếu đầu tư nguồn lực đúng mức cho hoạt động mua sắm chiến lược. Quản lý ngành hàng, quản lý quan hệ nhà cung cấp & quản lý rủi ro nhà cung cấp là những lĩnh vực chiến lược quan trọng có thể đem lại giá trị gia tăng đáng kể, giúp hiện thực hóa các khoản tiết kiệm chi phí và củng cố tính ổn định của nguồn cung; nhưng hiện vẫn chưa được nhận định đúng mức.

A: Chuỗi cung ứng tại Việt Nam: Những thách thức hiện tại

Biểu đồ 5: Những thách thức hàng đầu trong Sản xuất



Công cụ hỗ trợ

Vận hành

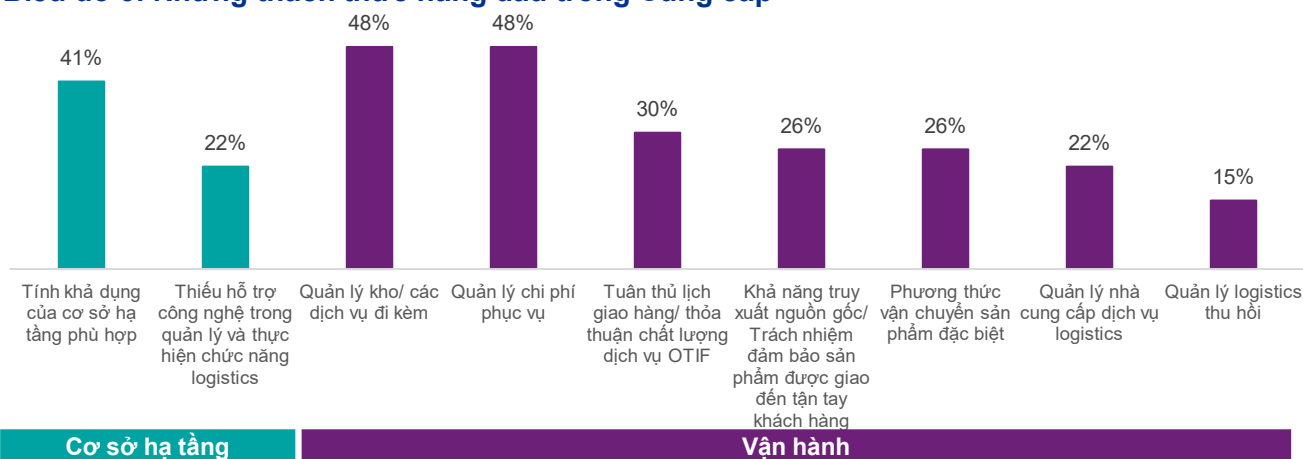
Lưu ý: Câu hỏi áp dụng cho doanh nghiệp có hoạt động sản xuất

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. Hoạt động bảo trì chưa được áp dụng các thông lệ tiên tiến dẫn đến tình trạng hư hỏng ngừng máy ngoài dự đoán diễn ra thường xuyên. Khó khăn trong tuyển dụng nguồn nhân lực có chất lượng và chuyên môn phù hợp cũng là một khó khăn ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng nâng cao năng lực sản xuất. 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.



Hoàng Thị Hồng Hà
Phó Giám đốc
Tư vấn Chiến lược
Khách hàng & Vận hành

Biểu đồ 6: Những thách thức hàng đầu trong Cung cấp



Cơ sở hạ tầng

Vận hành

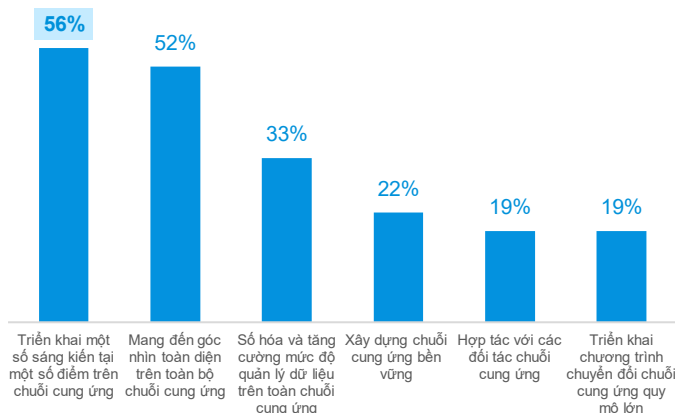


Vũ Anh Kha
Trưởng phòng, Tư vấn Chiến lược
Khách hàng & Vận hành

Bên cạnh việc đáp ứng được các yêu cầu về cơ sở hạ tầng phù hợp, hai thách thức trọng yếu trong giai đoạn Cung cấp là quản lý chi phí phục vụ (cost-to-serve) và quản lý vận hành kho. Mặc dù doanh nghiệp nhận thức được nhu cầu cần hiểu rõ các hạng mục chi phí phục vụ, nhưng khó khăn trong việc tổng hợp và phân tích dữ liệu để xác định các lĩnh vực cần tập trung cải tiến. Mặt khác, tối ưu hóa hoạt động vận hành kho cũng là một cơ hội cải tiến tiềm năng cần doanh nghiệp nghiêm túc đầu tư nguồn lực thực hiện.

B: Những sáng kiến đang áp dụng và rào cản gặp phải

Biểu đồ 7: Sáng kiến đang áp dụng cải thiện hiệu suất chuỗi cung ứng (CCU)



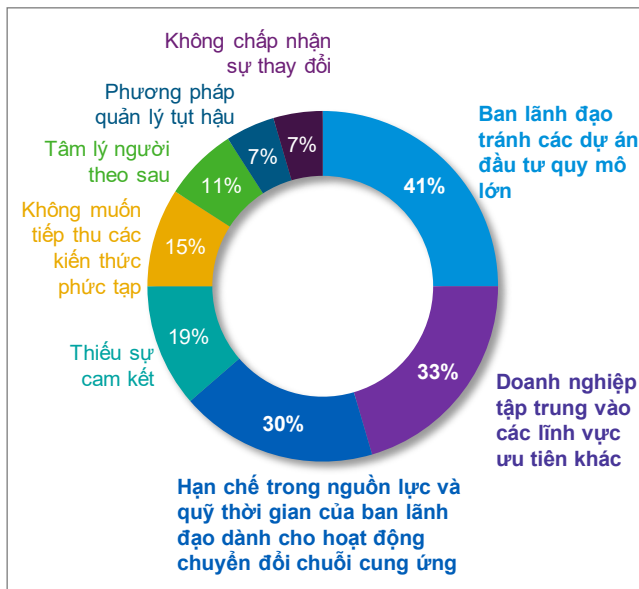
Hầu hết các doanh nghiệp quan tâm đến sáng kiến cải tiến được thực hiện nhanh và các giải pháp mang tính phân tán; một trong những yếu tố thành công tiên quyết là cần đánh giá mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các sáng kiến cải tiến này và áp dụng các phương pháp đo lường thích hợp nhằm theo dõi hiệu suất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

Mặt khác, các nhân sự quản lý chuỗi cung ứng hiện nay đang cân nhắc triển khai các chương trình chuyển đổi hoạt động chuỗi cung ứng quy mô lớn với phương pháp tiếp cận mang tính tổng thể và bài bản hơn là tiếp tục với các giải pháp phân tán. KPMG tin rằng các lãnh đạo doanh nghiệp trước tiên nên làm rõ những kỳ vọng chiến lược của mình, từ đó xây dựng lộ trình chuyển đổi với phương pháp tiếp cận phù hợp, dựa trên mức độ sẵn sàng của tổ chức.

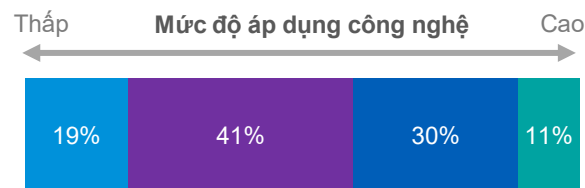


Võ Thụy Đoàn Trang
Giám đốc,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng & Vận hành
KPMG Việt Nam

Biểu đồ 8: Tư duy tạo rào cản cho hoạt động chuyển đổi quy mô lớn



Biểu đồ 9: Mức độ áp dụng công nghệ trong chuỗi cung ứng



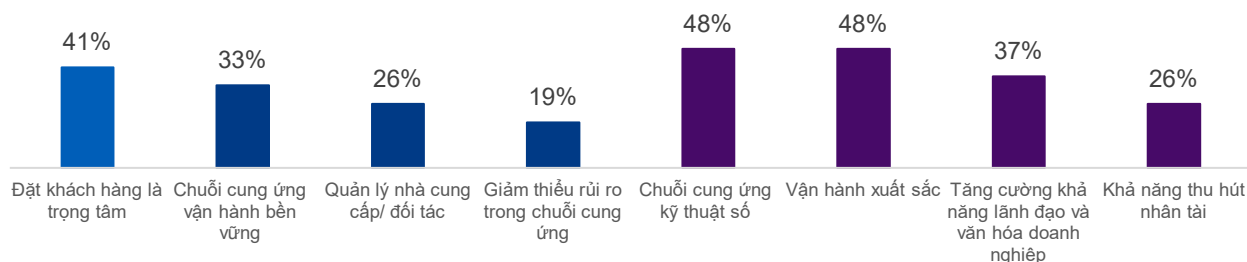
- Tối thiểu/ Không sử dụng hệ thống ERP (Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp)/ nền tảng công nghệ. Chủ yếu dựa vào Excel, không thực hiện số hóa
- Sử dụng các nền tảng độc lập/ các phân tích dựa trên các tệp Excel theo tỷ lệ 50%-50%
- Sử dụng tối thiểu các tệp Excel và phần lớn công việc được thực hiện thông qua các nền tảng công nghệ được kết nối/ số hóa
- Sử dụng 100% các nền tảng công nghệ được kết nối xuyên suốt

Chi phí đầu tư cho các hoạt động chuyển đổi quy mô lớn tương đối cao là một trong những rào cản phổ biến nhất. Thêm vào đó, thời gian hoàn vốn kéo dài cũng là một trong những nguyên nhân khiến các khoản đầu tư lớn này trở nên kém hấp dẫn đối với ban lãnh đạo. Điều này thể hiện thông qua phần lớn các sáng kiến cải tiến được triển khai xuyên suốt chuỗi cung ứng là các giải pháp mang tính phân tán.

Chỉ 11% doanh nghiệp tham gia khảo sát sử dụng các nền tảng công nghệ được kết nối xuyên suốt chuỗi cung ứng. Các doanh nghiệp khác sẽ cần nhanh chóng thích ứng và hợp nhất các nền tảng công nghệ phân tán hiện nay để không bị tụt lại phía sau.

C: Những định hướng phát triển chính cho chuỗi cung ứng trong tương lai

Biểu đồ 10: Các lĩnh vực trọng tâm trong chuỗi cung ứng



Khách hàng

Khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng

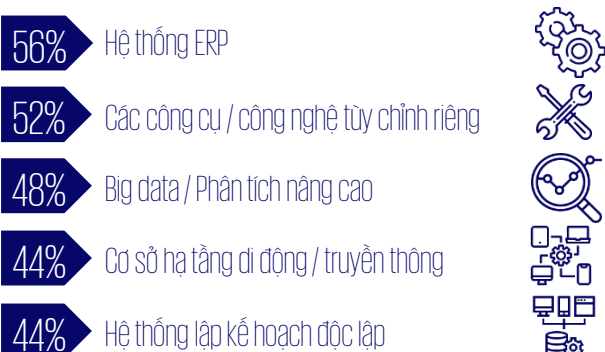
Nâng cao hiệu suất chuỗi cung ứng

Sáng kiến cải tiến đang được nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam đặt trọng tâm vẫn đang là “Vận hành xuất sắc” và “Chuỗi cung ứng kỹ thuật số”. Ngoài ra, 41% doanh nghiệp tham gia khảo sát chọn “Đặt khách hàng là trọng tâm”, và 33% lựa chọn tập trung vào “Chuỗi cung ứng vận hành bền vững”.

Biểu đồ 11: Những yếu tố giúp chuyển đổi chuỗi cung ứng thành công

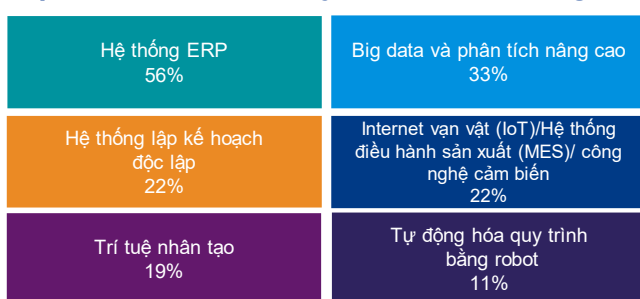


Biểu đồ 12: Giải pháp công nghệ đang được khám phá để chuyển đổi chuỗi cung ứng



Không ngạc nhiên khi ERP và xây dựng các công cụ tùy chỉnh là những giải pháp công nghệ được lựa chọn hàng đầu của đội ngũ vận hành và quản lý chuỗi cung ứng.

Biểu đồ 13: Giải pháp công nghệ được thực hiện/ phát triển để chuyển đổi chuỗi cung ứng



Hơn một nửa (56%) doanh nghiệp tham gia khảo sát phân hồi có kế hoạch tiếp tục phát triển hệ thống ERP hiện tại và áp dụng các phân tích nâng cao trong quản lý vận hành chuỗi cung ứng. 22 % kết quả khảo sát đang phát triển các nền tảng lập kế hoạch độc lập giúp giải quyết vấn đề trong hoạt động lập kế hoạch đã đề cập ở trên.

D: Kỳ vọng về chuỗi cung ứng của các doanh nghiệp là gì?

Các điểm chính:

- Theo như kết quả khảo sát, các kỳ vọng lớn nhất xuất hiện ở giai đoạn Lập kế hoạch và Cung cấp. Chúng ta có thể nhận thấy rằng Mức độ cải thiện số 5 (tương đương >50%), là khoảng cải thiện đáng kể nhất, nhận được tỷ lệ bình chọn cao nhất cho ba KPI đo lường hiệu suất chuỗi cung ứng.
- Phần lớn các doanh nghiệp chỉ hướng đến mức độ cải thiện vào khoảng 10-20% đối với các KPI đo lường hiệu suất. Điều này cho thấy rằng các giải pháp cải tiến đang được lên kế hoạch bởi cách doanh nghiệp chủ yếu mang tính cục bộ và ngắn chứ không mang tính chuyển đổi.

Biểu đồ 14: Mức độ kỳ vọng của các doanh nghiệp về lợi ích đạt được đối với các KPI chuỗi cung ứng

Giai đoạn trong chuỗi cung ứng	Các chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả (KPIs)	Các khoảng mong muốn về lợi ích					
		Mức 1 (0-10%)	Mức 2 (10-20%)	Mức 3 (20-30%)	Mức 4 (30-50%)	Mức 5 (>50%)	Chưa rõ
Lập kế hoạch	Mức độ cải thiện của độ chính xác về dự báo	15%	18%	15%	15%	26%	11%
	Mức độ cải thiện của số vòng quay hàng tồn kho	11%	11%	26%	19%	26%	7%
	Mức độ giảm trong thất thoát doanh thu do thiếu hàng	19%	15%	7%	26%	22%	11%
Tìm nguồn cung	Mức độ cải thiện trong khả năng giao hàng đúng hạn, đầy đủ của NCC	7%	30%	7%	11%	23%	22%
	Mức độ giảm chi phí nguyên vật liệu thô, bao bì	15%	19%	26%	7%	19%	14%
Sản xuất	Mức độ giảm tỷ lệ phế liệu	22%	33%	17%	6%	11%	11%
	Mức độ cải thiện năng suất nhân công	11%	33%	22%	17%	11%	6%
	Mức độ cải thiện hiệu quả thiết bị tổng thể	17%	28%	28%	6%	6%	15%
	Mức độ giảm chi phí sản xuất	17%	50%	17%	11%	0%	5%
Cung cấp	Mức độ cải thiện trong khả năng giao hàng đúng hạn, đầy đủ cho khách hàng	30%	4%	15%	15%	26%	10%
	Mức độ giảm chi phí phân phối trung bình trên một đơn vị sản phẩm	19%	22%	11%	26%	7%	15%

Những lưu ý khi đọc biểu đồ:

- Số liệu trình bày trong từng ô tương đương với tỷ lệ người tham gia khảo sát chọn lựa kỳ vọng về mức độ cải thiện tương ứng với từng KPI, tổng của mỗi hàng là 100%.
- Các ô được khoanh màu xanh lá cây nhằm làm nổi bật các kết quả có tỷ lệ bình chọn cao trong mức độ cải thiện tương ứng.

Quan điểm của KPMG

Khảo sát này đã cung cấp cho chúng tôi những hiểu biết sâu sắc về hiện trạng chuỗi cung ứng tại Việt Nam.

Chuỗi cung ứng hiện tại không được thiết kế tối ưu, từ đó gây ra những thách thức và rủi ro cho các doanh nghiệp. Sự thiếu nhất quán giữa mô hình vận hành chuỗi cung ứng và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp, thiếu những góc nhìn toàn diện và chi tiết xuyên suốt toàn chuỗi, và tư duy cục bộ trong từng giai đoạn Lập kế hoạch, Tìm nguồn cung, Sản xuất và Cung cấp đang nổi lên như những lĩnh vực trọng tâm cần tập trung cải tiến.

Thật thú vị khi biết rằng các doanh nghiệp đang quan tâm đến việc làm thế nào để xây dựng chuỗi cung ứng theo hướng lấy khách hàng làm trung tâm, có khả năng phục hồi tốt và được hỗ trợ bởi các ứng dụng kỹ thuật số trong khi vẫn tiếp tục theo đuổi mục tiêu vận hành xuất sắc. Đội ngũ vận hành và quản lý chuỗi cung ứng cũng tin rằng khả năng lãnh đạo và khả năng quản lý thay đổi một cách hiệu quả là cực kỳ quan trọng để thúc đẩy các chương trình chuyển đổi chuỗi cung ứng ở quy mô lớn.

Trong khi ở các thị trường có mức độ trưởng thành cao hơn, các xu hướng công nghệ mới phục vụ chuỗi cung ứng như Trí tuệ nhân tạo (AI), Dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), Bản sao kỹ thuật số (Digital twins) và Blockchain đang được cân nhắc nhiều hơn thì ở Việt Nam các nhà quản lý chuỗi cung ứng lại tập trung nhiều hơn vào các ứng dụng mang tính cơ bản và nền tảng.

Ưu tiên của lãnh đạo cấp cao các doanh nghiệp hiện nay là củng cố và nâng cao tính ổn định và hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng. Các trọng tâm chính là áp dụng thông lệ tiên tiến về vận hành xuất sắc, số hóa chuỗi cung ứng và lập kế hoạch tích hợp nhằm cải thiện năng suất máy móc thiết bị và năng lực đội ngũ vận hành.

Trong môi trường kinh doanh luôn biến động và không chắc chắn, doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực tại Việt Nam đang chuyển mỗi quan tâm của họ sang khả năng linh hoạt và phản ứng nhanh của chuỗi cung ứng trong khi vẫn duy trì chi phí tối ưu và mức độ dịch vụ khách hàng cao. Các mục tiêu này đang thúc đẩy các doanh nghiệp:

- Tăng cường gắn kết với khách hàng thông qua các tuyên bố giá trị hấp dẫn và các tương tác hiệu quả
- Liên tục cập nhật về các biến động thị trường và các xu hướng ứng dụng kỹ thuật số
- Kết nối các kênh bán hàng và các đối tác kinh doanh để cùng thực hiện các cam kết với khách hàng
- Kết nối khối kinh doanh với khối hỗ trợ và sản xuất để cùng hướng đến mục tiêu tăng trưởng chung
- Trao quyền cho đội ngũ vận hành để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất

Mục đích là xây dựng chuỗi cung ứng linh hoạt có khả năng phản ứng nhanh chóng với sự thay đổi từ nhu cầu khách hàng, được hỗ trợ bởi những hiểu biết sâu sắc từ dữ liệu theo thời gian thực về dự báo, chi phí, tình hình thâm nhập thị trường, mức độ hiệu quả và trải nghiệm khách hàng.

KPMG Việt Nam nhận thấy rằng các nhà lãnh đạo doanh nghiệp ngày nay không chỉ cần giải pháp mà còn cần những cố vấn đáng tin cậy. Với kinh nghiệm toàn cầu và hiểu biết sâu sắc đối với thị trường Việt Nam trong các lĩnh vực lập kế hoạch kinh doanh tích hợp, mua sắm, sản xuất, quản lý chuỗi cung ứng, các chuyên gia KPMG có thể cung cấp các giá trị gia tăng đáng kể và đồng hành cùng hành trình chuyển đổi chuỗi cung ứng của bạn.



Chúng tôi có thể làm gì để hỗ trợ hành trình chuyển đổi Chuỗi cung ứng của bạn?

1. LẬP KẾ HOẠCH

- Lập kế hoạch bán hàng & vận hành (S&OP)
- Lập kế hoạch nhu cầu / Lập kế hoạch cung ứng
- Nâng cao khả năng đáp ứng cam kết giao hàng đối với khách hàng
- Tối ưu hóa hàng tồn kho



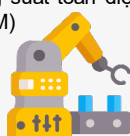
2. TÌM NGUỒN CUNG

- Tái cấu trúc chức năng mua sắm / xây dựng bộ phận mua sắm tập trung
- Chiến lược mua sắm
- Cải tiến và tối ưu hóa quy trình mua sắm
- Giảm chi phí nguyên vật liệu trực tiếp
- Giảm chi phí gián tiếp



3. SẢN XUẤT

- Cải thiện năng suất máy móc thiết bị
- Giảm chi phí vận hành và quản lý năng lượng
- Tiêu chuẩn hóa quy trình vận hành và thiết lập các thông lệ tối ưu
- Triển khai Vận hành xuất sắc áp dụng Lean Six Sigma và Bảo trì toàn năng suất toàn diện (TPM)



4. CUNG CẤP

- Thiết kế mạng lưới phân phối
- Giảm chi phí logistics
- Thiết kế kho và tối ưu hóa quy trình



Xác định lộ trình

Các chuyên gia của KPMG hiểu rõ một hành trình chuyển đổi cần bắt đầu từ đâu. Chúng tôi có khả năng xác định thứ tự ưu tiên tốt nhất đối với các sáng kiến cải tiến phù hợp với doanh nghiệp để hỗ trợ bạn xây dựng chuỗi cung ứng lấy khách hàng làm trung tâm và áp dụng các tiến bộ kỹ thuật số nhờ đó có khả năng đáp ứng nhanh chóng với sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng. Tập trung vào hiệu quả vận hành và chi phí, chúng tôi nhắm tới sự kết nối giữa các chức năng kinh doanh và các bộ phận vận hành, do đó mỗi phòng ban chức năng trong doanh nghiệp đều cùng hướng tới mục tiêu chung về nâng cao mức độ dịch vụ khách hàng.

Xây dựng giải pháp

Với nền tảng phương pháp luận vững chắc và đa dạng, chúng tôi có khả năng hỗ trợ bạn xác định những lựa chọn phù hợp nhất cho doanh nghiệp với tỷ suất hoàn vốn tốt nhất. Chúng tôi có khả năng điều chỉnh cách tiếp cận trong quản lý và vận hành chuỗi cung ứng dựa trên các yêu cầu khác nhau từ những phân khúc khách hàng đa dạng và nâng cao khả năng tích hợp giữa các giai đoạn từ phát triển và giới thiệu sản phẩm mới, lập kế hoạch, mua sắm, giao hàng và dịch vụ khách hàng.

Triển khai vào thực tiễn

Đội ngũ chuyên gia KPMG không chỉ là những người soạn thảo ra kế hoạch; chúng tôi cùng với khách hàng sáng tạo và triển khai thành công các chương trình chuyển đổi chuỗi cung ứng.

Duy trì lợi ích

Những phương pháp tiếp cận và triển khai của chúng tôi đã được kiểm chứng trên thực tế và có thể giúp doanh nghiệp của bạn tiếp tục duy trì những lợi ích lâu dài trong hoạt động quản lý vận hành chuỗi cung ứng để luôn đáp ứng nhu cầu kinh doanh.

Phương pháp luận và Đội ngũ thực hiện

Dữ liệu được công bố trong báo cáo này dựa trên phản hồi của cuộc khảo sát do KPMG Việt Nam thực hiện với tiêu đề “**Chuỗi cung ứng Việt Nam – Cơ hội và thách thức**” và kỳ vọng tương lai của 30 nhà lãnh đạo từ các lĩnh vực trọng điểm trong nền kinh tế.

Thành phần tham gia phản hồi khảo sát bao gồm các Giám đốc điều hành, Giám đốc / Trưởng phòng chuỗi cung ứng, mua sắm, sản xuất và những nhân sự chủ chốt trong doanh nghiệp. Cuộc khảo sát được thực hiện trong tháng 5 và tháng 6 năm 2021.



Ban tài trợ dự án



Nguyễn Tuấn Hồng Phúc
Thành viên điều hành,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng
& Vận hành
KPMG Việt Nam



Võ Thụy Đoàn Trang
Giám đốc,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng
& Vận hành
KPMG Việt Nam

Đội ngũ thực hiện



Quyền Ánh Ngọc
Phó Giám đốc,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng
& Vận hành
KPMG Việt Nam



Hoàng Thị Hồng Hà
Phó Giám đốc,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng
& Vận hành
KPMG Việt Nam



Nguyễn Thị Kiều Chinh
Trưởng phòng,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng
& Vận hành
KPMG Việt Nam



Vũ Anh Kha
Trưởng phòng,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng
& Vận hành
KPMG Việt Nam



Nguyễn Nhật Trường Thanh
Chuyên viên tư vấn,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng
& Vận hành
KPMG Việt Nam



Phan Thúy Quỳnh Lan
Trợ lý,
Tư vấn Chiến lược Khách hàng
& Vận hành
KPMG Việt Nam



Trân trọng cảm ơn

Văn phòng KPMG

Hà Nội

Tầng 46, Tòa tháp Keangnam Landmark 72,
Lô E6, Đường Phạm Hùng, Phường Mễ Trì,
Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam

T: +84 (24) 3946 1600

F: +84 (24) 3946 1601

E: kpmghanoi@kpmg.com.vn

Tp. Hồ Chí Minh

Tầng 10, Tòa nhà Sun Wah,
115 Nguyễn Huệ, Phường Bến
Nghé, Quận 1, Tp. Hồ Chí
Minh, Việt Nam

T: +84 (28) 3821 9266

F: +84 (28) 3821 9267

E: kpmghcmc@kpmg.com.vn

Tp. Đà Nẵng

Lô D3, Tầng 5, Tòa nhà văn phòng Indochina
Riverside Towers, 74 Bạch Đằng, Phường Hải
Châu I, Quận Hải Châu,
Tp. Đà Nẵng, Việt Nam

T: +84 (236) 351 9051

F: +84 (236) 351 9051

E: kpmgdanang@kpmg.com.vn

Theo dõi chúng tôi trên:



Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2021 Công ty TNHH KPMG, Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, Công ty Luật TNHH KPMG, Công ty TNHH Dịch vụ KPMG, đều là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu.

kpmg.com.vn