

3. THỰC TẾ VIỆC SỬ DỤNG ERP Ở VIỆT NAM

Thực trạng của các doanh nghiệp hiện nay

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp lựa chọn cách tổ chức theo nhiều phòng ban khác nhau. Mỗi phòng ban có chức năng độc lập đến nỗi có thể xem là ốc đảo.

Nếu áp dụng các phần mềm quản lý rời rạc và do mỗi phòng ban có thể sử dụng các phần mềm quản lý khác nhau, khi cần chuyển dữ liệu giữa các phòng ban, người sử dụng phải thực hiện một cách thủ công. Điều này dẫn đến năng suất làm việc thấp, dữ liệu không đồng bộ, có thể bị thất thoát và khó kiểm soát do các phần mềm không hiểu nhau.

Đa số doanh nghiệp Việt Nam hiện vẫn quen với cách quản lý thủ công theo các quy trình cục bộ. Chúng ta vẫn chưa quen với các tiêu chuẩn quản lý đồng nhất của thế giới. Bên cạnh đó, "rẻ, liệu cơm gạo lứt" là tư tưởng chi phối mỗi khi bàn về ERP.

Băn khoăn của các doanh nghiệp

Rất nhiều câu hỏi thể hiện sự băn khoăn của các doanh nghiệp trước ngưỡng cửa “tin học hoá quản lý DN”, mà cụ thể là *có nên triển khai hệ thống ERP hay không? Và nếu triển khai thì phải lựa chọn giải pháp như thế nào?* Một khi DN chưa hiểu được bản chất của hệ thống ERP, cũng như DN sẽ được gì khi trang bị hệ thống ERP thì DN chưa thể quyết định được về việc triển khai ERP. Rất nhiều DN chỉ mơ hồ “cần phải tin học hóa DN nay mai”, hoặc trước trào lưu hội nhập và gia nhập WTO, DN rất sốt sắng nâng cấp hệ thống quản lý bằng việc “mua PM ERP càng nhanh càng tốt!”.

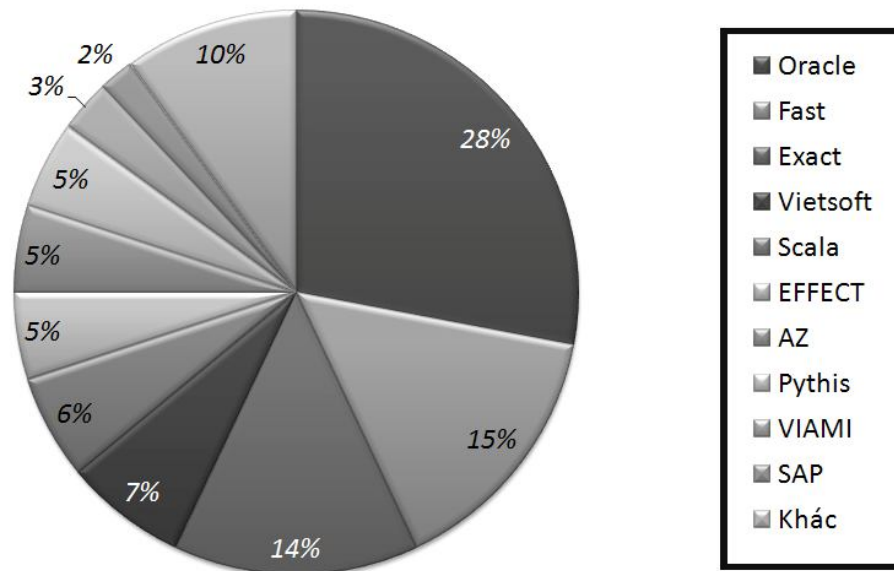
Nhưng ERP thực sự là một hệ thống phức tạp, có nhiều khái niệm trừu tượng không dễ gì có thể hiểu được nhanh và quyết định triển khai. Thực tế, các DN VN hiện nay đang có nhu cầu về dịch vụ tư vấn nhiều hơn so với việc triển khai ngay hệ thống ERP. Tuy nhiên, “cung” đang thấp hơn nhiều so với “cầu” vì hiện không có nhiều công

Hệ thống hoạch định và quản trị các nguồn lực của doanh nghiệp ERP

ty hoạt động chuyên nghiệp trong lĩnh vực tư vấn này. Tuy vậy, DN có thể tham khảo tư vấn trực tiếp từ chính các công ty cung cấp giải pháp ERP.

Một điều nữa làm cho các DN rất băn khoăn là hiện nay ở VN chưa có nhiều DN triển khai thành công ERP để các DN khác lấy làm “gương” và “noi theo”. Họ chỉ nghe rằng ERP là cái gì đó “rất phức tạp” và có nhiều dự án triển khai ERP thất bại hơn là thành công. Vì vậy tại thời điểm hiện nay, DN VN nào quyết định tiến hành triển khai ERP sẽ là DN thực sự đi tiên phong và rất “dũng cảm”. Điều này cũng đã xảy ra với PM kế toán trước đây. Và các DN đi tiên phong trong việc áp dụng PM kế toán đều là các DN thành công.

Tỷ lệ sử dụng PM ERP trong các dự án



Biểu đồ này chỉ thể hiện số lượng các dự án ERP đã và đang được triển khai tại Việt Nam từ 2004 đến nay. Biểu đồ chỉ tính các dự án triển khai ERP đầy đủ hoặc gần như đầy đủ các phân hệ. Các dự án chỉ triển khai phần kế toán, nhân sự, hoặc các dự án ERP triển khai cho khối ngân hàng, bộ tài chính không nằm trong thống kê này

Các doanh nghiệp sử dụng ERP

Các doanh nghiệp ứng dụng thành công

➤ Kinh nghiệm triển khai ERP tại FPT

Là một công ty cổ phần, quản lý theo mô hình tập đoàn, bao gồm nhiều công ty thành viên và chi nhánh, vấn đề quản trị doanh nghiệp (DN) trở thành yêu cầu hàng đầu của công ty Cổ Phần Phát Triển Đầu Tư Công Nghệ FPT



nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất, kinh doanh của đơn vị.

ERP được FPT triển khai trước tiên tới bộ phận kinh doanh. Những năm tiếp theo được áp dụng cho hệ thống sản xuất và lắp ráp máy tính FPT-Elead, các bộ phận quản lý (QL) như: quản trị nhân sự và tiền lương, QL cổ đông, QL hệ thống chất lượng, QL sản xuất dự án PM, QL bảo hành, QL đơn đặt hàng và giao nhận hàng xuất nhập khẩu.

Tại FPT, ERP đã giúp cải thiện rất nhiều quá trình kiểm soát tài chính về hàng tồn (linh kiện lắp ráp), công nợ qua các chỉ tiêu, đồng thời cung cấp nhanh chóng và chính xác các đơn hàng và số liệu hạch toán. Quan trọng nhất là ERP hỗ trợ rất nhiều cho việc lập kế hoạch kinh doanh và ra quyết định.

Một ví dụ cụ thể: sau khi áp dụng phân hệ QL sản xuất cho hệ thống sản xuất lắp ráp máy tính, tỷ lệ giao hàng đúng hạn trong 6 tháng đầu năm 2004 là 94,9% (tăng 18,5% so với năm 2003); số ngày trung bình tồn linh kiện lắp ráp là 43% (giảm 25% so với năm 2003).

Việc áp dụng ERP trên thực tế đã có tác động sâu rộng tới bộ máy điều hành và từng đơn vị tác nghiệp của FPT. ERP đã làm thay đổi cách thức tác nghiệp, QL, tạo nên thói quen dùng số liệu để điều hành và ra quyết định ở tất cả các cấp trong công ty.

Điểm cuối cùng liên quan đến thành công của ERP chính là vấn đề chọn đối tác. DN luôn trong trạng thái phát triển và để ERP có thể đồng hành mãi với DN thì giải pháp đã lựa chọn cần nhận được cam kết hỗ trợ lâu dài và luôn luôn cập nhật mới theo chuẩn thể giới của nhà cung cấp.

➤ *Kinh nghiệm ứng dụng ERP thành công tại Giấy Sài Gòn*

Công ty Giấy Sài Gòn (GSG) khởi động dự án ERP từ giữa năm 2006 và chính thức nghiệm thu vào cuối năm 2007. Sau các dự án đầu tư xây dựng nhà máy mới và hiện đại hóa các dây chuyền sản xuất thời điểm đó, GSG mong muốn đầu tư và cải tiến toàn bộ hệ thống quản lý, sản xuất và phân phối nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm thương hiệu Giấy Sài Gòn.

Hệ thống hoạch định và quản trị các nguồn lực của doanh nghiệp ERP

ERP là một trong những lựa chọn đầu tiên của công ty nhằm tìm ra phương tiện gắn kết các bộ phận và cũng nhằm tìm thước đo hữu hiệu hoạt động sản xuất kinh doanh, cải tiến năng lực làm việc của nhân viên. Giải pháp Oracle EBS đã được lựa chọn với lý do: đó là phần mềm hàng đầu và nhiều doanh nghiệp đã ứng dụng thành công.

Điều đặc biệt trong quá trình đổi mới của mình, GSG đã chủ động mời những nhà quản lý từ các tập đoàn đa quốc gia như Pepsi, Coca-cola, Unilever, Nestle', Sam sung... về làm việc, họ là những người có kinh nghiệm sử dụng thành thạo hệ thống ERP và đó là điều kiện thuận lợi cho quá trình triển khai.

Ở thời điểm khởi đầu, ban quản lý dự án dự định chạy song song hai chương trình cũ và mới nhưng sau đó để giảm thiểu các rủi ro có thể ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh, họ quyết định chạy độc lập.

Việc hoàn thành dự án ERP đã đưa GSG thành doanh nghiệp ngành giấy đầu tiên trong nước ứng dụng thành công hệ thống phần mềm quản trị với qui trình tiên tiến của thế giới. Hai yếu tố mấu chốt để đem lại kết quả này là sự quyết tâm của Ban lãnh đạo, sự đồng lòng của đội ngũ nhân viên, nỗ lực tái cấu trúc doanh nghiệp theo quy trình quản lý hiện đại và có hiệu quả so với quy trình cũ vốn vừa nặng nề vừa phân tán.

Lợi ích mà ERP mang lại là khả năng quản trị thông tin đồng bộ, liên tục và cập nhật, cho phép công bố thông tin kịp thời và minh bạch nhằm đáp ứng các yêu cầu của cổ đông và nhà đầu tư - yêu cầu lớn nhất đối với một công ty đại chúng mà GSG đang hướng tới. Thông qua việc triển khai ERP, GSG cũng hoàn thiện được nhiều quy trình sản xuất kinh doanh, giải quyết khâu quan trọng nhất là làm khách hàng hài lòng hơn với các đáp ứng nhanh chóng của mình. Đặc biệt, ý nghĩa cốt lõi của ERP thể hiện rất rõ là số người thừa hưởng thành quả cuối cùng lớn hơn rất nhiều, nhờ đó tạo ra công cụ quản lý sâu rộng và hiệu quả hơn.

➤ *Vinamilk nhận bàn giao hệ thống ERP lớn nhất Việt Nam*

Hệ thống ERP sử dụng giải pháp Oracle E Business Suite của Oracle do Pythis bắt đầu triển khai từ 15/3/2005 gồm các phân hệ chính là tài chính - kế toán, quản lý mua sắm - quản lý bán hàng, quản lý sản xuất và phân tích kết quả hoạt động (Business Intelligence - BI). *Các chuyên gia nhận định, hệ thống ERP của Vinamilk hiện thời có quy mô lớn nhất Việt Nam tính đến hiện tại.*



Hệ thống ERP tại Vinamilk đã được đưa vào sử dụng chính thức từ 1/1/2007. Trong quá trình triển khai, công ty đã gặp không ít khó khăn. Những khó khăn chính liên quan đến việc học để tiếp thu công nghệ; thay đổi quy trình trong công ty cho phù hợp với quy trình phần mềm; thay đổi cơ cấu tổ chức của công ty.

Sau 8 tháng vận hành ERP trên toàn công ty, Vinamilk đã có thể sơ bộ kết luận về hiệu quả ứng dụng. Hệ thống giúp công ty thực hiện chặt chẽ, tránh được rủi ro trong công tác kế toán; với sự phân cấp, phân quyền rõ ràng, công tác tài chính - kế toán thuận lợi hơn nhiều so với trước đây. Các khâu quản lý kho hàng, phân phối, điều hành doanh nghiệp, quan hệ khách hàng và sản xuất đã được công ty quản lý tốt hơn, giảm đáng kể rủi ro; giữa bán hàng và phân phối có sự nhịp nhàng, uyển chuyển hơn; các chức năng theo dõi đều tiến hành theo thời gian thực.

Về cơ cấu tổ chức của công ty, ngoài việc nâng cao kiến thức của nhân viên, hệ thống đã đáp ứng tốt nhu cầu của người sử dụng. Việc quản lý trở nên tập trung, xuyên suốt, có sự thừa hưởng và kịp thời.

Các lý do thành công: Sự cam kết và hỗ trợ mạnh mẽ của ban lãnh đạo Vinamilk - định hướng đúng và đi đến cùng; Vinamilk đã phân công đội ngũ có chuyên môn tham gia tích cực vào dự án; đội ngũ CNTT của Vinamilk chuyên nghiệp, làm việc bài bản và qui củ. Ngoài ra, dự án còn được hỗ trợ bởi hệ thống quản lý sản xuất của Vinamilk, của nhà cung cấp giải pháp là Oracle và nhà tư vấn độc lập là công ty TNHH KPMG. Kinh nghiệm chính mà Pythis chia sẻ là các bên tham gia (Pythis, Vinamilk, Oracle và cả KPMG) cùng xác định rõ mục tiêu nhưng

không đi quá chi tiết vào những vấn đề không quan trọng, đồng thời luôn luôn có người đứng ra giải quyết các vấn đề phát sinh.

3.3.2. Các doanh nghiệp ứng dụng thất bại

➤ Kinh nghiệm triển khai ERP của SAVIMEX

Savimex là một tổng công ty gồm 4 thành viên và một văn phòng với 28 phòng, ban và 12 xưởng sản xuất, chuyên sản xuất đồ gỗ xuất khẩu và kinh doanh địa ốc, tổng doanh thu năm đạt trên 300 tỷ đồng.



Từ 1997, Savimex đã triển khai đầu tư ERP với mục đích tăng cường quản lý, điều hành và khai thác các nguồn lực sao cho hiệu quả. Tuy nhiên, từ 1997 đến 2003, Savimex đã lần lượt mời 4 đơn vị trong và ngoài nước triển khai ERP, chi phí tổng cộng 1 tỷ đồng nhưng đều thất bại.

Nguyên nhân thất bại là lực lượng triển khai quá mỏng, đội ngũ tư vấn thiếu kiến thức quản trị, thời gian khảo sát DN quá ngắn, chỉ chú trọng đầu tư thiết bị, đi thẳng vào cài đặt chương trình mà không xây dựng kế hoạch tổng thể; sự cả nể, chiều theo ý DN của chuyên gia tư vấn trong quá trình phân tích... Ngoài ra, qui trình mới khi triển khai ERP lại gặp sự phản đối từ các đơn vị cơ sở khi họ buộc phải thay đổi hàng loạt các qui trình đã làm lâu nay, số liệu theo ERP lại không khớp với số liệu của cách làm cũ.

Bốn lần thất bại của Savimex đưa đến bài học: Đầu tư ERP không phải là áp đặt quy trình cũ vào ERP mà phải cải tiến để hội nhập theo chuẩn quản lý quốc tế. Chính vì thế, Savimex đã chọn gói ERP của Oracle (được soạn phù hợp với DN vừa và lớn của khu vực Đông Nam Á) và Trung Tâm Dịch Vụ ERP FPT làm nhà tư vấn triển khai 5 module (tài chính; quản lý kho; mua hàng; bán hàng và sản xuất) thử nghiệm cho khối văn phòng và nhà máy Savimex.

Đồng thời, Savimex cũng quyết tâm thực hiện cải tiến quản lý DN theo ERP. Từ tháng 2/2004, công ty tổ chức nhiều cuộc họp phân tích và ra các qui định bắt buộc thực hiện từ các cấp lãnh đạo, trưởng phòng xuống các đơn vị cơ sở nhằm