

Áp dụng quản trị tinh gọn cho các doanh nghiệp dịch vụ bán lẻ tại Việt Nam

NGUYỄN ĐĂNG MINH

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội - dangminh@vnu.edu.vn

NGUYỄN ĐĂNG TOÀN

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội - nguyendangtoan1984@gmail.com

Ngày nhận:

23/12/2015

Ngày nhận lại:

05/05/2016

Ngày duyệt đăng:

12/05/2016

Mã số:

0116-L81-V02

Tóm tắt

Ngày nay, việc tìm ra mô hình quản trị phù hợp để không ngừng cắt giảm các lãng phí và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp đang là những câu hỏi hóc búa cho các nhà nghiên cứu, các nhà quản trị thực tiễn, cũng như các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Thông qua khảo sát thực tế và phỏng vấn sâu tại một số doanh nghiệp, siêu thị bán lẻ trên địa bàn Hà Nội, tác giả tìm thấy những lãng phí còn tồn tại trong các doanh nghiệp này đồng thời tìm ra các nguyên nhân gây ra lãng phí. Từ đó, tác giả đề xuất áp dụng mô hình quản trị tinh gọn cho các doanh nghiệp dịch vụ bán lẻ tại VN.

Abstract

Using survey and in-depth interview techniques for a number of retail businesses and supermarkets in Hanoi, this study analyzes the existing wastefulness and its causes, and proposes a lean management model for the retail businesses and/or services in Vietnam. The model emphasizes the commitment of the leadership through their training policy (e.g., mind training and lean management methods and instruments) as well as the recognition and reward policy available for employees. As beneficiaries of these policies, they will proactively participate in the governance process, implement their tasks in accordance with the lean management approach, improve work efficiency, cut wasteful spending, and constantly improve the operational efficiency of the organization. The research findings are worth referring to for other service businesses across the country.

Từ khóa:

Quản trị tinh gọn, doanh nghiệp dịch vụ bán lẻ, tâm thế.

Keywords:

Lean management, retail service businesses, mind training.

1. Giới thiệu

Quản trị tinh gọn (QTTG) là triết lý giúp doanh nghiệp loại bỏ lãng phí đồng thời nâng cao năng suất cũng như chất lượng sản phẩm, dịch vụ; bao gồm hệ thống các công cụ như 5S, Kaizen, Mieruka (quản lý trực quan-QLTQ) v.v.. Triết lý này đã được nhiều doanh nghiệp nổi tiếng trên thế giới áp dụng và thành công, điển hình như Honda, Toyota, Nissan, GM, Ford, v.v. hay các nhà bán lẻ lớn như Seven Eleven, Family Mart, v.v.. QTTG đặt con người làm trung tâm của sự sáng tạo cải tiến, tạo ra môi trường lao động với tâm thế tốt. Hệ thống quản lý này giúp doanh nghiệp sử dụng tối ưu các nguồn lực bao gồm cả con người, nguyên vật liệu, thời gian và vốn, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng như hướng doanh nghiệp tới phát triển bền vững.

Trong điều kiện kinh tế hiện nay, doanh nghiệp VN đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn khi chi phí hoạt động tăng cao. Mặt khác, các hiệp định hợp tác kinh tế song phương và đa phương dẫn đến nhiều thách thức về cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp VN phải hướng tới phát triển bền vững ngay trong thị trường nội địa trước sự xuất hiện ngày càng nhiều của các doanh nghiệp có yếu tố nước ngoài. Điều này thể hiện rõ nhất trong ngành bán lẻ tại VN. Các doanh nghiệp bán lẻ mặc dù đã có nhiều cải tiến và được nâng cấp về cả số lượng và chất lượng nhưng vẫn chưa tìm cho mình được bản sắc riêng, phát triển thiếu định hướng, thiếu tính chuyên nghiệp, sức cạnh tranh về giá cả còn thấp và khả năng phục vụ khách hàng chưa cao. Sự lép vế của hệ thống siêu thị bán lẻ VN so với các hệ thống nước ngoài bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân khách quan lẫn nội tại; trong đó, năng lực quản lý vận hành kém dẫn đến hiệu quả hoạt động không cao, còn tồn tại nhiều lãng phí là điều cần phải được quan tâm hơn cả. Chính vì vậy, áp dụng phương pháp quản trị tiên tiến nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo ra nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng như QTTG là hết sức cần thiết trong giai đoạn hiện nay.

Tuy nhiên, tại VN các nghiên cứu về xây dựng mô hình áp dụng QTTG tại các doanh nghiệp dịch vụ còn khá hạn chế; các nghiên cứu phần lớn được triển khai tại các doanh nghiệp sản xuất. Trong khi đó, các mô hình QTTG được nghiên cứu trên thế giới lại không thể áp dụng ngay vào điều kiện VN do sự khác biệt về đặc điểm môi trường sản xuất kinh doanh và đặc điểm của doanh nghiệp. Xuất phát từ thực tế khách quan này, trước tình hình nghiên cứu trên thế giới và trong nước về QTTG, tác giả muốn nghiên cứu sâu và đề xuất mô hình QTTG áp dụng cho ngành dịch vụ bán lẻ tại VN.

2. Tổng quan về QTTG

2.1. QTTG trong siêu thị

QTTG là một khái niệm mở và có nhiều cách tiếp cận khác nhau. QTTG là phương pháp quản trị giúp loại bỏ lãng phí nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh, mang lại nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng (Liker, 2004). Theo Shah và Ward (2003), QTTG là phương pháp kết hợp giữa các nhân tố công cụ và các nhân tố mềm nhằm xóa bỏ lãng phí thông qua hạn chế những biến động từ phía khách hàng, nhà cung cấp hay nội bộ. Nguyễn Đăng Minh (2013, 2015) cho rằng QTTG là tư duy quản trị tạo ra lợi nhuận hoặc giá trị gia tăng cho doanh nghiệp bằng trí tuệ con người nhằm cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Tóm lại, có thể thấy QTTG là phương pháp quản trị hướng tới việc sản xuất hàng hóa hay cung ứng dịch vụ không có lãng phí và giúp cắt giảm một cách có hệ thống những lãng phí không tạo ra giá trị gia tăng.

Steeneken và Ackely (2012) chỉ ra siêu thị là loại hình doanh nghiệp cung cấp dịch vụ. Siêu thị không sản xuất sản phẩm nhưng lại tạo ra thêm nhiều giá trị gia tăng cho sản phẩm bằng việc thêm giá trị gia tăng vào sơ đồ chuỗi giá trị. Trong sơ đồ này, chuỗi cung ứng hay quản lý kho trong siêu thị được nghiên cứu rộng rãi, tuy nhiên có rất ít tác giả tập trung vào cải tiến chất lượng hoạt động hay cắt giảm lãng phí trong siêu thị.

Jaca và cộng sự (2012) tiến hành nghiên cứu loại bỏ lãng phí ở siêu thị. Nhóm nghiên cứu kết hợp với siêu thị thành lập các nhóm làm QTTG là những nhân viên trong siêu thị. Nhóm 1 có chức năng cải tiến dịch vụ, còn nhóm 2 thực hiện công việc 5S và nhóm còn lại đảm nhiệm kiểm tra chất lượng hàng hóa. Kết quả cho thấy làm việc nhóm giúp cải thiện hiệu quả áp dụng các công cụ của QTTG. Các nhóm làm việc được đào tạo, động viên khuyến khích và được phân quyền. Chính vì vậy không khí làm việc được cải thiện, hiệu suất lao động nâng cao và người lao động chủ động tham gia vào phong trào QTTG của siêu thị.

Searcy (2009) nghiên cứu một số công cụ của QTTG áp dụng cho ngành phân phối như sơ đồ chuỗi giá trị, quản lý trực quan hay phân tích nguyên nhân chính cho thấy các công cụ này đã giúp ích cho việc cắt giảm lãng phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Thông qua nghiên cứu tình huống, tác giả cho rằng đào tạo nâng cao nhận thức cho người lao động về QTTG thể hiện tính cam kết cao của ban giám đốc trong việc áp dụng QTTG. Ngược lại, việc chia sẻ kết quả ban đầu khi áp dụng QTTG sẽ khích lệ nhân viên làm QTTG hơn.

2.2. Quản trị tinh gọn tại VN

Bản chất của triết lý QTTG được minh họa thông qua hệ thống các công thức sau:

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Doanh thu} - \text{Chi phí} \quad (1)$$

$$\text{Trong đó: Chi phí} = \text{Chi phí thực} + \text{Chi phí lãng phí} \quad (2)$$

$$\text{Chi phí lãng phí} = \text{Chi phí lãng phí hữu hình} + \text{Chi phí lãng phí vô hình} \quad (3)$$

Nguồn: Nguyễn Đăng Minh, Quản trị tinh gọn tại VN - Đường đến thành công, 2015

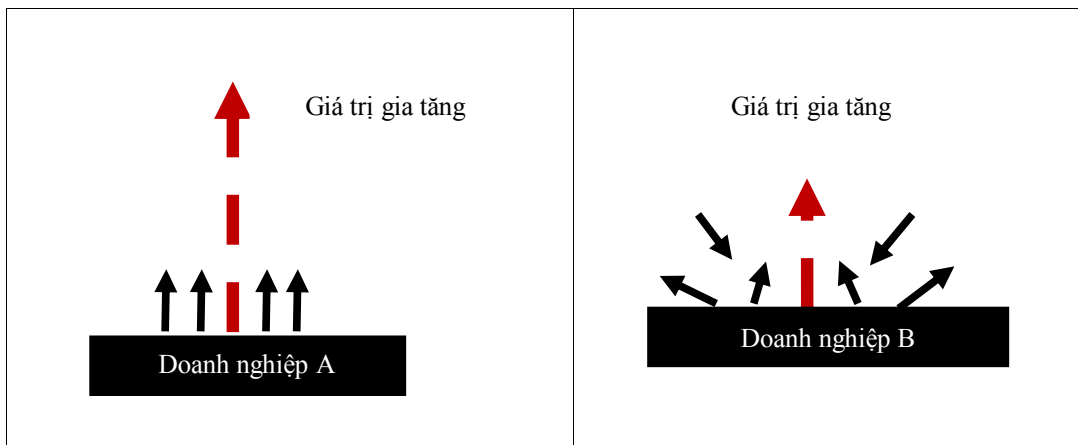
Qua các công thức trên có thể thấy cách thức hiệu quả giúp tăng lợi nhuận doanh nghiệp chính là cắt giảm chi phí hoặc tăng doanh thu. Việc gia tăng doanh thu thông qua tăng giá bán hoặc tăng sản lượng thường có giới hạn do phụ thuộc vào quan hệ cung - cầu trên thị trường và nguồn lực hữu hạn của doanh nghiệp. Ở khía cạnh cắt giảm chi phí, doanh nghiệp không nên cắt giảm chi phí thực, tức là các chi phí cần thiết để duy trì hoạt động sản xuất - kinh doanh, đảm bảo chất lượng của sản phẩm như chi phí nguyên vật liệu, lương công nhân v.v.. Vì vậy, giải pháp giúp doanh nghiệp tăng lợi nhuận một cách bền vững chính là không ngừng cắt giảm các chi phí lãng phí.

QTTG là mô hình quản trị tập trung vào việc dùng trí tuệ của con người/tổ chức nhằm cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Như vậy, để cắt giảm chi phí lãng phí thì cần phải phát hiện - nhận dạng lãng phí một cách khoa học, từ đó có các phương pháp để loại bỏ các loại lãng phí này. QTTG sử dụng hệ thống các công cụ và phương pháp khoa học như 5S, Kaizen, quản lý trực quan, Jidoka, khoa học giải quyết vấn đề v.v.. Các công cụ, phương pháp này do con người sáng tạo, do vậy chúng cũng không ngừng được phát triển về nội dung, số lượng và đặc biệt là phải phù hợp với việc cắt bỏ các chi phí lãng phí. Các phương pháp, công cụ này được áp dụng một cách sáng tạo, linh hoạt giúp doanh nghiệp/tổ chức nhận diện và loại bỏ các lãng phí tồn tại trong quá trình sản xuất - kinh doanh. Ngoài ra, QTTG bao gồm cả triết lý, tầm nhìn, chiến lược, văn hóa của doanh nghiệp/tổ chức, luôn hướng tới khách hàng/cộng đồng thông qua việc không ngừng gia tăng các giá trị (tài chính và phi tài chính) cho doanh nghiệp/tổ chức (ví dụ: Triết lý tầm nhìn phát triển bền vững dựa vào sức mạnh trí tuệ của doanh nghiệp, tư duy quản trị nhân sự tinh gọn, các yếu tố giá (P - Price), giao hàng nhanh (D - Delivery), hướng tới thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR - Corporate Social Responsibility), hướng tới bảo vệ môi trường (E - Environment) v.v..).

Chi phí lãng phí tồn tại dưới hai hình thức là chi phí lãng phí vô hình và chi phí lãng phí hữu hình. Chi phí lãng phí hữu hình phổ biến và dễ nhận dạng trong quá trình sản xuất - kinh doanh. Các lãng phí này có thể tồn tại dưới dạng lãng phí về cơ sở vật chất (dư thừa kho bãi, máy móc thiết bị không sử dụng hết công suất v.v.); lãng phí nguyên vật liệu trong quá trình sản xuất do dùng quá nhiều nguyên liệu, sản xuất thừa hay các thói quen lãng phí như quên không tắt đèn, tắt van nước, in ấn thừa tài liệu v.v.; lãng phí do sai hỏng (sản xuất sản phẩm lỗi, cung ứng dịch vụ không đúng mong muốn của

khách hàng); lãng phí thời gian (thời gian chờ đợi giữa các khâu của sản xuất, chờ đợi trong quá trình sử dụng dịch vụ), v.v..

Chi phí lãng phí vô hình gồm chi phí lãng phí trong tư duy (tư duy phát triển, tầm nhìn, triết lý phát triển v.v.), trong phương pháp làm việc (cách thức triển khai, quy trình triển khai công việc) và trong việc bỏ lỡ các cơ hội phát triển (cơ hội tăng trưởng, cơ hội kinh doanh v.v.); chi phí lãng phí này được cho là nhiều hơn đáng kể so với các lãng phí hữu hình. Hình 1 minh họa sức ảnh hưởng của lãng phí vô hình đối với doanh nghiệp có cùng/hoặc không cùng tư duy phát triển:



Hình 1. Ảnh hưởng của chi phí lãng phí vô hình đối với doanh nghiệp có cùng/ hoặc không cùng tư duy phát triển

Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất

Tư duy hay phương pháp làm việc (kể cả động lực làm việc) của từng cá nhân được minh họa bằng một vectơ có hướng. Theo nguyên lý hình học, các vectơ cùng hướng sẽ tạo ra vectơ tổng được nối dài từ các vectơ thành phần; ngược lại, khi cộng các vectơ khác hướng hoặc ngược chiều nhau, độ dài của các vectơ thành phần sẽ bị triệt tiêu. Tương tự, nếu như mỗi cá nhân trong doanh nghiệp có tư duy, phương pháp giải quyết công việc không đồng nhất sẽ tạo ra lãng phí trong tư duy và phương pháp của chính bản thân mỗi cá nhân; từ đó ảnh hưởng tới giá trị gia tăng của toàn doanh nghiệp. Ở mức độ cao hơn, khi mỗi cá nhân trong tổ chức (hay quốc gia) có động lực phấn đấu cùng hướng tới một mục tiêu chung thì sẽ tạo nên nguồn sức mạnh khổng lồ giúp tổ chức (quốc gia) đó vươn lên. Ngược lại, nếu động lực của mỗi cá nhân có hướng khác nhau, tổng động lực hay tổng nguồn sức mạnh của doanh nghiệp/tổ chức (quốc gia) sẽ bị suy yếu, dẫn tới kìm hãm sự phát triển.

Nguyễn Đăng Minh (2015) trong cuốn *Quản trị tinh gọn tại VN - Đường đến thành công* phân tích chi phí lãng phí vô hình (chi phí lãng phí về tư duy, về phương pháp làm việc, lãng phí trong việc bỏ lỡ các cơ hội phát triển) chiếm tỉ trọng nhiều hơn so với lãng phí hữu hình, có nhiều trường hợp chiếm tới 80% tổng lượng chi phí lãng phí. Nghiên cứu này kế thừa tư duy quản trị tinh gọn tại VN trong hệ công thức ở trên, tìm ra mô hình áp dụng sáng tạo vào lĩnh vực dịch vụ bán lẻ tại VN.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng để phân tích thực trạng áp dụng QTTG và nhận dạng các chi phí gây lãng phí trong hệ thống dịch vụ bán lẻ, cụ thể là các siêu thị bán lẻ, từ đó đề xuất mô hình áp dụng QTTG cho hệ thống siêu thị. Nghiên cứu được thực hiện theo các bước như sau:

Bước 1: Nghiên cứu lí thuyết và điều tra mẫu

Sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp để tổng hợp phân tích cơ sở lí thuyết QTTG được áp dụng cho các siêu thị và doanh nghiệp bán lẻ. Thêm vào đó sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra khảo sát và phỏng vấn chuyên sâu doanh nghiệp. Dữ liệu thu thập sẽ được xử lí và phân tích bằng thống kê để giải quyết vấn đề dựa trên bộ câu hỏi phỏng vấn bán cấu trúc (Semi-Structure Interview) để tìm nguyên nhân cốt lõi của việc gây ra lãng phí tại các siêu thị.

Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian 8 tháng trong năm 2015 thông qua việc tham gia khảo sát, phỏng vấn bán cấu trúc trực tiếp tại các siêu thị trên địa bàn Hà Nội (20 siêu thị) và ở dạng online trên toàn quốc (200 mẫu phát ra và thu về 150 mẫu). Ngoài ra, tác giả còn sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống (Case Study) tại 1 doanh nghiệp bán lẻ tại Hà Nội.

Bước 2: Đề xuất mô hình triển khai QTTG

Mô hình triển khai QTTG được đề xuất dựa vào kết quả phân tích thực trạng của doanh nghiệp (nêu trong bước 1), mô hình được kiểm định về tính khả thi thông qua các kết quả nhận xét, đánh giá của các lãnh đạo doanh nghiệp.

3.2. Câu hỏi nghiên cứu

Nghiên cứu nhằm trả lời hai câu hỏi:

(1) *Những chi phí lãng phí tồn tại trong siêu thị VN là gì và nguyên nhân của những lãng phí này? và*

(2) Mô hình áp dụng QTTG nào phù hợp giúp doanh nghiệp hoạt động trong ngành siêu thị?

4. Thực trạng lãng phí tồn tại trong ngành siêu thị tại VN

Sau khi phân tích các kết quả khảo sát. Thực trạng các chi phí lãng phí được đúc kết như sau:

Việc dự báo không chính xác nhu cầu và xu hướng tiêu dùng của khách hàng dẫn đến việc nhập hàng hóa dư thừa quá nhiều so với nhu cầu thực tế, hàng hóa không bán hết phải tiêu hủy trước khi hết hạn sử dụng hay tồn kho gây tăng chi phí lưu kho. Đồng thời, việc bảo quản sản phẩm không tốt sẽ dẫn đến tình trạng hàng hỏng không bán được và phải tiêu hủy gây ra sự lãng phí. Sự lãng phí xảy ra nhiều nhất ở khu vực thực phẩm tươi sống, thực phẩm chế biến và thực phẩm khô.

Sự thiếu liên kết trao đổi thông tin kịp thời giữa các bộ phận mua hàng, bán hàng và Marketing là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến tình trạng này; bộ phận bán hàng là bộ phận tiếp xúc và quan sát trực tiếp nhu cầu khách hàng tại siêu thị không được khuyến khích để cung cấp thông tin kịp thời cho bộ phận Marketing và mua hàng.

Bộ phận Marketing thiếu dữ liệu thực tế để đưa ra bảng điều tra khảo sát thị trường một cách chính xác nhất. Việc sử dụng thông tin không kịp thời hay kết quả điều tra sai lệch làm cho việc thực hiện quản lý đơn hàng của bộ phận thu mua trở lên không hiệu quả.

Lãng phí trong việc sử dụng trang thiết bị, máy móc, đồ dùng văn phòng phẩm phục vụ các hoạt động của siêu thị, không sử dụng đúng cách, đúng mục đích, không được bảo quản và lưu trữ cẩn thận dẫn đến mất mát, hư hỏng và phải chi tiêu vượt định mức cho hạng mục này, ví dụ quầy, kệ, mắc áo, giá, móc, bút viết, kẹp giấy, ổ điện, bóng đèn, đồ dùng cho khu chế biến thức ăn, xử lý đồ đông lạnh, chi phí cho việc trưng bày quảng cáo, in ấn tốn kém mà không mang lại hiệu quả như mong đợi.

Việc xây dựng quy trình và quy chế chưa cụ thể, chưa mang tính kiểm soát để có thể kiểm soát được chi phí và chưa khuyến khích được người lao động tham gia vào cải tiến cũng là một trong những nguyên nhân gây lãng phí.

Lãng phí trong cơ hội kinh doanh trở thành nỗi lo của nhiều doanh nghiệp bán lẻ VN khi những doanh nghiệp này trở nên lép vế trước những doanh nghiệp nước ngoài. Khảo sát nhanh trên 101 khách hàng cho thấy phần trăm khách hàng thể hiện sự yêu thích mua sắm tại các siêu thị lớn do nước ngoài đầu tư dao động từ 50% đến 60%. Những lí do hàng đầu cho sự yêu thích của họ đó là: (1) Hàng hóa trưng bày gọn gàng, đẹp mắt, dễ

tìm kiếm; (2) Nhân viên siêu thị niềm nở, hay giúp đỡ, tôn trọng khách hàng; (3) Không gian sáng sủa, rộng rãi, sàn siêu thị sạch sẽ; và (4) Giá cả hợp lí.

Đối với những siêu thị không khiến khách hàng cảm thấy hài lòng thì phần lớn là các siêu thị của VN với mức độ yêu thích dưới 40%, với các lí do như sau:

Hàng hóa trưng bày lộn xộn, khó tìm kiếm; khách hàng cảm thấy khó tìm kiếm hàng hóa do không có biển chỉ dẫn rõ ràng. Cách trưng bày phân loại khu vực hàng hóa thiếu logic và không phù hợp với suy nghĩ của khách hàng là trở ngại để họ tìm kiếm mặt hàng mong muốn. Không sử dụng nhiều bảng biểu trực quan để giúp khách hàng tìm kiếm dễ dàng hơn. Hầu như không có bảng chỉ dẫn bố trí mặt bằng siêu thị theo khu để khách hàng có thể tiết kiệm được thời gian tìm kiếm.

Hàng hóa bị ghi sai giá hoặc khách hàng không tìm được giá sản phẩm. Tình trạng siêu thị ghi sai giá sản phẩm, thậm chí ở các chuỗi siêu thị lâu năm ghi nhận được là khá nhiều và đã bị phản ánh trên báo chí. Tình trạng bảng giá không được đặt đúng chỗ hay quá nhiều bảng giá cùng đặt tại một chỗ làm cho khách hàng khó có thể tìm được giá đúng của sản phẩm. Nhiều khi điều này gây ra khó chịu khi họ phải thanh toán giá mà họ nghĩ khác giá mà họ nhìn thấy tại quầy hàng.

Khách hàng phải chờ lâu khi thanh toán; do nhân viên thu ngân không tập trung vào công việc, có thao tác không chính xác gây ra lỗi, điều phối khách hàng đến quầy thu ngân không hiệu quả hoặc lỗi hệ thống thanh toán. Trong mô hình bán lẻ hiện đại thì việc xếp hàng chờ thanh toán không phải là trở ngại, tuy nhiên nếu nhân viên có thao tác nhanh chóng, chính xác sẽ làm giảm bớt sự căng thẳng nơi khách hàng.

Trình độ nhân viên không đồng đều, một số nhân viên siêu thị có thái độ không tốt. Tại không ít chuỗi siêu thị VN, khi khách hàng thanh toán bằng phiếu mua hàng, phiếu giảm giá hay thanh toán số lượng hàng hóa ít thì thường nhận được sự không niềm nở của nhân viên thu ngân, đặc biệt là các siêu thị ở phía Bắc. Bên cạnh đó, nhân viên không có ý thức tự phát hiện và chủ động tìm phương án giải quyết những vấn đề trực tiếp liên quan đến công việc của mình mà chờ sự hồi thúc, giải quyết của cấp trên. Ví dụ trong trường hợp khách làm hỏng đồ, để lại đồ hỏng tại quầy, trả đồ sai chỗ hay vứt rác ra quầy hàng, nhân viên đi qua nhìn thấy nhưng không xử lí ngay, khiến mỹ quan khu vực trưng bày bị ảnh hưởng.

Bên cạnh những vấn đề liên quan đến trải nghiệm của khách hàng, bản thân những nhân viên siêu thị cũng gặp những trở ngại trong quá trình làm việc gây tốn kém thời gian và công sức. Ví dụ: Tìm kiếm hàng hóa trong kho rộng lớn mất thời gian do việc quản lí kho và đánh số không khoa học, mất công tìm kiếm dụng cụ đồ đạc cho công việc hàng ngày do không được lưu trữ đúng nơi đúng chỗ, việc lấy hàng hóa lấp đầy quầy kệ mất thời gian do không có những dụng cụ hỗ trợ thuận lợi, v.v., hay chậm xử lí

những sự cố trong quá trình bán hàng (hết hàng, khách làm vỡ, hỏng đồ, khiếu nại của khách hàng, v.v.). Những việc này hầu hết bắt nguồn từ việc nhân viên không được phổ biến đầy đủ về các quy trình làm việc, những kĩ năng xử lí tình huống và quan trọng nhất là ý thức chủ động làm cho công việc của mình trở nên “tinh gọn” hơn - giảm thiểu sự tốn kém về thời gian và công sức đồng thời nâng cao hiệu quả làm việc. Nhân viên là bộ mặt của siêu thị, do đó tất cả những công việc mà họ làm đều có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động.

Những cam kết, khẩu hiệu do ban lãnh đạo đưa ra chưa được thấu hiểu kĩ càng, nhất là đối với các nhân viên làm việc trực tiếp dưới siêu thị để họ thấy mình là một phần quan trọng trong doanh nghiệp, hiểu được ý nghĩa công việc và giá trị mà công việc mang tới cho bản thân cũng như cho khách hàng. Do đó, nhân viên dưới siêu thị không thường xuyên có những đóng góp, sáng kiến, phản hồi nhằm mục đích cải tiến công việc, hay còn giữ tâm lí là mức lương hiện tại không xứng đáng để bản thân cố gắng hơn mà chỉ hoàn thành những gì được giao như một nhiệm vụ bắt buộc.

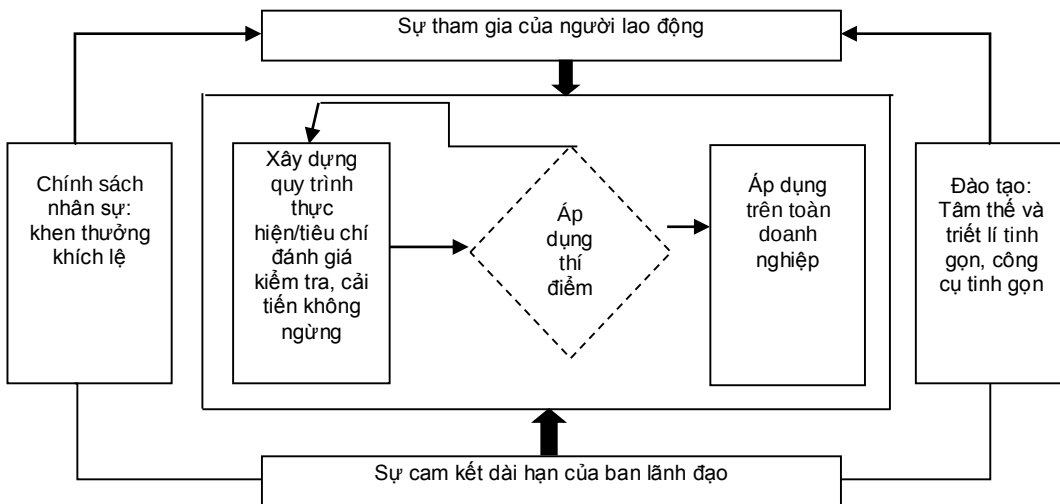
Việc đào tạo tâm thế (sự thấu hiểu của người lao động là họ làm việc có ích cho chính họ, sự thấu hiểu phải làm việc tận tâm theo đúng quy trình đã được thiết lập, có ý thức thái độ tốt đối với công việc, luôn có ý thức cải tiến không ngừng công việc) cho người lao động chưa được chú trọng, chưa làm cho họ hiểu được; làm việc là tốt cho chính mình và thông qua làm việc thực sự thì mới có thể nâng cao khả năng của mình; từ đó có ý thức thái độ tốt với công việc. Khi không có “tâm thế” tốt thì mọi nỗ lực của doanh nghiệp dù ở khía cạnh nào trong kinh doanh cũng đều gặp khó khăn.

Qua phân tích ở trên, các nguyên nhân gây ra chi phí lãng phí có rất nhiều, tựu trung lại như sau: (i) Chưa có sự cam kết dài hạn của lãnh đạo trong việc triển khai áp dụng mô hình quản trị tinh gọn, lãnh đạo chưa cam kết đào tạo (đào tạo tâm thế, triết lí, tư duy, công cụ của quản trị tinh gọn); (ii) Chưa có chính sách khen thưởng, động viên khuyến khích nhân viên triển khai áp dụng quản trị tinh gọn; (iii) Người lao động chưa chủ động nhận dạng phát hiện các lãng phí, từ đó có các đề xuất chủ động cắt giảm lãng phí; và (iv) Kể cả lãnh đạo và người lao động đều chưa có tâm thế trong việc chủ động tìm kiếm, áp dụng triển khai phương pháp, mô hình, công cụ quản trị phù hợp. Những nguyên nhân này là rào cản để các doanh nghiệp bán lẻ, siêu thị VN mang đến dịch vụ và hàng hóa tốt hơn cho khách hàng. Như vậy, việc khắc phục và tìm ra mô hình quản trị phù hợp với thực tiễn VN là vô cùng cần thiết.

5. Mô hình đề xuất áp dụng QTTG tại các doanh nghiệp dịch vụ bán lẻ

Mô hình đề xuất triển khai QTTG đối với các doanh nghiệp hoạt động trong ngành dịch vụ bán lẻ, cụ thể là trong hệ thống siêu thị VN được kế thừa mô hình của Nguyễn

Đăng Minh (2015), nhằm ba mục tiêu chính là đào tạo người lao động để tận dụng nguồn lực con người, áp dụng hiệu quả các công cụ QTTG vào hoạt động và xây dựng hệ thống chính sách nhân sự phù hợp với triển khai QTTG.



Hình 2. Mô hình áp dụng QTTG tại các siêu thị bán lẻ tại VN

Nguồn: Tác giả nghiên cứu đề xuất

Mô hình nhấn mạnh vai trò của ban lãnh đạo đối với sự tham gia của người lao động. Lãnh đạo có thể tác động đến sự tham gia của người lao động thông qua hai chính sách là đào tạo và nhân sự. Chính sách đào tạo thể hiện ở khía cạnh nâng cao tâm thế cho người lao động và đào tạo kiến thức về QTTG. Chính sách nhân sự, khuyến khích động viên, như sợi dây liên kết ban lãnh đạo với người lao động. Thông qua chính sách này ban lãnh đạo thể hiện cho người lao động thấy quyết tâm và cam kết của mình đối với việc áp dụng QTTG từ đó giúp người lao động tin tưởng lãnh đạo và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

Quy trình triển khai QTTG trong doanh nghiệp cụ thể gồm ba bước: (1) Nghiên cứu xây dựng quy trình triển khai QTTG: Đào tạo, chính sách khen thưởng phúc lợi và quy trình quy chế hoạt động của doanh nghiệp; (2) Lựa chọn một bộ phận của công ty và áp dụng thử cuối cùng; và (3) Áp dụng trên quy mô công ty. Để kiểm định tính khả thi của mô hình này, tác giả đã nghiên cứu thực tiễn vận dụng triển khai QTTG của chuỗi siêu thị thuộc công ty A (công ty dịch vụ bán lẻ có uy tín tại Hà Nội).

Mô hình và nghiên cứu tình huống thực tiễn tại doanh nghiệp bán lẻ A

Trong mô hình trên, ban lãnh đạo siêu thị và bộ phận quản lý trực tiếp không đóng vai trò chỉ đạo “từ trên xuống” mà đồng hành với người lao động trong từng nỗ lực đào tạo cũng như thực hành tinh gọn nhằm đảm bảo môi trường làm việc cho người lao động đúng như chính sách mà ban lãnh đạo đưa ra cũng như kịp thời phát hiện những “nút cổ chai” của hệ thống để cùng người lao động tìm ra nguyên nhân và tháo gỡ kịp thời.

Nhiệm vụ 1: Ban lãnh đạo siêu thị và bộ phận quản lý trực tiếp cần hết sức thấu hiểu triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, khơi dậy tinh thần cải tiến liên tục, đi đầu trong các hoạt động QTTG và cam kết giúp đỡ ủng hộ người lao động. Cam kết này được thể hiện thông qua hai chính sách chính là đào tạo và khen thưởng động viên. Tại doanh nghiệp bán lẻ A, triết lý của QTTG là hướng tới con người và khách hàng. Nhờ hạn chế những lãng phí trong vận hành quản lý, siêu thị A tiết kiệm được nguồn lực vật chất và con người để hướng vào những hoạt động tạo ra giá trị cho người lao động như cải thiện bữa ăn, cung cấp đồng phục nhân viên với chất lượng tốt, tổ chức hoạt động văn hóa văn nghệ cho nhân viên v.v. đến những hoạt động quy mô lớn có ý nghĩa với cộng đồng như trồng cây xanh, xây trường học, hoạt động từ thiện. Điều này đúng như triết lý tinh gọn tại VN của tác giả Nguyễn Đăng Minh (2015).

Tại các chuỗi siêu thị VN, sự thấu hiểu về cải tiến liên tục và QTTG ở ban lãnh đạo chưa thực sự đầy đủ. Đây là những đối tượng cần thiết tham gia học tập và trải nghiệm với những chuyên gia quản trị tinh gọn. Tại siêu thị A, giám đốc siêu thị thẩm nhuần tư tưởng QTTG và luôn luôn đặt ra mục tiêu, định hướng cho nhân viên “làm tốt hơn những gì đang thể hiện”. Mỗi ngày, nhiệm vụ này đều được ban lãnh đạo trực tiếp nhắc lại trước toàn bộ nhân viên trong siêu thị.

Nhiệm vụ 2: Bộ phận quản lý cấp trung, bao gồm trưởng quầy hàng, trưởng ngành hàng, trưởng kho, v.v. ngoài việc đào tạo kiến thức ngành hàng, kỹ năng làm việc thì còn chịu trách nhiệm về các hoạt động bao gồm hỗ trợ đào tạo về tâm thế cho người lao động tại đội nhóm của mình đồng thời hướng dẫn cụ thể, trực quan hóa các quy trình công việc (quy trình in tem giá, quy trình giao nhận, hủy hàng, v.v.), quy trình 5S. Chức năng của bộ phận này là vô cùng quan trọng, bởi họ là người trực tiếp tham gia vào quá trình vận hành của siêu thị - quản lý nhân viên trong khâu giao nhận, trưng bày, bán hàng, xử lý tình huống tại siêu thị.

Việc đào tạo tâm thế (đào tạo sự thấu hiểu rằng làm việc là có ích cho chính bản thân, chỉ có làm thật việc mới nâng cao năng lực làm việc của bản thân và phải có ý thức thái

độ, trách nhiệm đối với công việc) cho người lao động không những là trách nhiệm của bộ phận nhân sự mà nó cần được củng cố qua nhiều hình thức với sự hỗ trợ, theo sát và kịp thời khen thưởng, động viên của những người quản lý trực tiếp bởi họ là những người sát sao nhất với công việc của nhân viên. Hình thức đào tạo tâm thế thông qua công việc được áp dụng tại doanh nghiệp A như sau: Sự thay đổi trong cách trưng bày hàng hóa được quyết định bởi bộ phận mua hàng, tuy nhiên bất kỳ ý kiến nào từ nhân viên siêu thị đều được định kỳ xem xét. Tại mỗi buổi họp, nhân viên được phép trình bày ý kiến và mấu chốt cần đưa ra đó là sự thay đổi này có lợi ích như thế nào đối với khách hàng (hấp dẫn hơn, dễ tìm kiếm v.v.) và với công việc của người bán hàng (tăng doanh số, thuận tiện trong thao tác v.v.). Thông qua hoạt động này, nhân viên nhận thấy được sự tôn trọng từ phía doanh nghiệp đối với bản thân, hào hứng đóng góp ý kiến và nhận ra giá trị của việc học thật - làm thật và luôn luôn tâm niệm mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng cũng như mang lại niềm vui cho chính bản thân mình. Có trường hợp nhân viên đã được thăng chức nhờ đóng góp ý kiến mang lại giá trị cho khách hàng và siêu thị cũng hưởng lợi từ việc sáng kiến đó làm tăng doanh thu.

Tại siêu thị A, những hình ảnh về thực hiện 5S và quản lý trực quan luôn được lưu lại và đưa ra cuộc họp định kỳ về thực hiện 5S hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Ban lãnh đạo sẽ trực tiếp kiểm tra bất kỳ, những người quản lý sẽ chỉ đạo để nhân viên thực hiện tiến bộ hơn, ví dụ: Cùng nhau loại bỏ những giấy tờ, bìa các tông không dùng đến khỏi khu vực làm việc, việc sắp xếp hàng hóa trong kho cần theo đúng quy định về vị trí, khối lượng cho phép. Những quy định về trang phục hay tác phong của nhân viên được văn bản hóa và hình ảnh hóa, treo tại văn phòng hay trong siêu thị. Vào cuối ca trực tại siêu thị đều có tổng kết để nhân viên kịp thời nhận biết được những việc đã làm và những việc chưa làm được trong một ca, kịp thời rút kinh nghiệm để tránh mắc sai sót.

Nhiệm vụ 3: Để khuyến khích và quan trọng nhất là duy trì việc thực hiện 5S, quản lý trực quan và tinh thần “làm tốt hơn mỗi ngày”, bộ phận quản lý trực tiếp cần tìm ra cách tiêu chuẩn hóa và trực quan hóa những hướng dẫn trong cách làm việc, luôn lắng nghe ý kiến hoặc phản hồi của nhân viên trong thực hành tinh gọn, cho dù họ ở bất kỳ vị trí nào. Nhờ đó, nhân viên sẽ cảm thấy mình được tôn trọng, trao quyền, và chủ động trong các thực hành tinh gọn.

Đối với người lao động phổ thông, cần hạn chế phổ biến những kiến thức quá hàn lâm và khó ghi nhớ, cần phải trực quan những quy trình phức tạp, và nhất thiết phải gắn việc tiếp thu những kiến thức về thực hành 5S, quản lý trực quan với công việc hàng

ngày của họ để củng cố, biến thành thói quen và tạo nên tư duy tinh gọn. Tại bộ phận thu ngân của siêu thị A, những nỗ lực giảm thời gian thu ngân trên một khách hàng đã được thực hiện thành công nhờ việc nhân viên trực quan hóa quy trình để luyện tập thao tác. Về việc thu ngân bổ sung khi quá đông khách vào cuối tuần, siêu thị không phải thuê thêm thu ngân ngoài mà dựa vào nguồn lực sẵn có là nhân viên ở các bộ phận rảnh rỗi khác đã được đào tạo dự phòng ngắn hạn nghiệp vụ thu ngân theo chính sách công ty. Họ đều cảm thấy dễ dàng làm việc với tấm bảng trực quan, cho dù trước đó chưa từng làm thu ngân trên thực tế. Nhờ áp dụng linh hoạt công cụ quản trị tinh gọn, doanh nghiệp tiết kiệm được những chi phí hữu hình đó là chi phí thuê nhân công và giảm thiểu lãng phí vô hình - thời gian chờ của khách hàng.

6. Tổng kết

6.1. Kết luận

Nghiên cứu đã tìm thấy và phân tích được những chi phí lãng phí tồn tại trong các siêu thị VN trên địa bàn Hà Nội, các nguyên nhân gây ra lãng phí. Xuất phát từ thực tiễn và nghiên cứu tình huống tại doanh nghiệp, tác giả đã đề xuất mô hình áp dụng quản trị tinh gọn tại VN cho các doanh nghiệp dịch vụ bán lẻ VN. Mô hình nhấn mạnh vào sự cam kết của ban lãnh đạo thông qua chính sách đào tạo (đào tạo tâm thế, phương pháp, công cụ của quản trị tinh gọn) và chính sách khen thưởng động viên đối với người lao động. Thụ hưởng các chính sách này, người lao động sẽ chủ động tham gia vào quá trình quản trị, thực hiện công việc theo đúng phương pháp quy trình của quản trị tinh gọn, chủ động cải tiến công việc, cắt giảm các lãng phí, không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cũng là lời giải đáp có thể tham khảo cho các doanh nghiệp dịch vụ khác tại VN.

6.2. Kiến nghị và gợi ý chính sách

Việc áp dụng thành công mô hình QTTG cho doanh nghiệp dịch vụ còn phụ thuộc vào rất nhiều các chính sách trong nội bộ doanh nghiệp và sự hỗ trợ chính sách của chính phủ. Các chính sách trong nội bộ doanh nghiệp bao gồm:

- Cam kết dài hạn của ban lãnh đạo để thực hiện QTTG. Cam kết dài hạn của ban lãnh đạo được thể hiện bằng rất nhiều yếu tố nhưng nổi bật đó là chính sách đào tạo và khen thưởng. Kết hợp đào tạo kiến thức chuyên môn và “tâm thế” của công việc cho người lao động. Chính sách khen thưởng phải mang tính động viên kịp thời và công bằng

để kích thích sáng tạo của người lao động. Hệ thống truyền thông nội bộ rõ ràng hiệu quả để truyền được thông điệp của ban lãnh đạo như triết lý, tầm nhìn, sứ mệnh hay giá trị cốt lõi của công ty tới người lao động cũng như tâm tư nguyện vọng của người lao động tới ban lãnh đạo.

- Có chính sách hỗ trợ trong việc xây dựng quy trình quy chế chi tiết phân công nhiệm vụ rõ ràng. Trong mỗi quy trình cũng cần phải tính đến yếu tố tự kiểm tra và kiểm soát của quy trình. Khi áp dụng QTTG không được nôn nóng nhìn hiệu quả ngay trước mắt mà phải tính có chính sách cho việc duy trì phát huy cải tiến liên tục trong dài hạn.

Các chính sách của Chính phủ (các cơ quan chức năng của Chính phủ) bao gồm việc hỗ trợ triển khai việc áp dụng quản trị tinh gọn trên bình diện quốc gia, triển khai thành phong trào áp dụng quản trị tinh gọn trên toàn quốc. Chính sách được thể hiện cụ thể qua các hình thức như tuyên dương, khen thưởng, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp trong 02 năm đầu triển khai áp dụng. Chính sách phát động tham gia của người dân, doanh nghiệp trên toàn quốc (National Movement) cho việc triển khai áp dụng quản trị tinh gọn tại VN■

Tài liệu tham khảo

- Jaca, C., Santos, J., Errasti, A., & Viles, E. (2012). Lean thinking with improvement teams in retail distribution: a case study. *Total Quality Management & Business Excellence: An Official Journal of the European Society for Organisational Excellence*, 23(4), 449-465.
- Liker. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, Second Edition, McGraw-Hill.
- Nguyễn Đăng Minh & cộng sự. (2013). Thực trạng áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hà Nội. *Tạp chí Khoa học*, Đại học Quốc gia Hà Nội, 1, 24-32.
- Nguyễn Đăng Minh. (2015). *Quản trị tinh gọn tại VN- Đường tới thành công*. Hà Nội: NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nguyen, D. M. (2015). A new application model of lean management in small and medium sized enterprises. *International Journal of Simulation Modeling*, 14(2), 289-298.
- Searcy, D. L. (2009b). Using cost management and lean tools to improve AMG's rental operations. *Cost Management*, 23(6), 24-33.
- Shah, R. & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149.
- Steeneken, F., & Ackley, D. (2012). A complete model of the supermarket business. *BP Trends*, January(2012), 1-13.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.