

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	1
MỞ ĐẦU	2
1. GIỚI THIỆU ERP.....	3
1.1. Khái niệm	3
1.2. Thành phần của ERP	5
1.3. Chức năng của ERP	8
2. TẠI SAO DN CÓ XU HƯỚNG DÙNG ERP THAY THẾ CÁC PM KT KHÁC..	9
2.1. Sự khác biệt giữa ERP với kế toán truyền thống.....	9
2.2. Ưu – Nhược điểm của ERP	11
2.2.1. Ưu điểm	11
2.2.2. Nhược điểm.....	11
2.3. Lợi ích khi sử dụng ERP.....	11
2.3.1 Đối với bản thân doanh nghiệp	11
2.3.2 Đối với nhà quản lý.....	12
2.3.3 Đối với các nhà phân tích - nhân viên.....	12
2.4. Khó khăn khi áp dụng ERP	13
2.4.1 Nguồn nhân lực.....	13
2.4.2 Công nghệ.....	13
2.4.3 Chi phí	14
3. THỰC TẾ VIỆC SỬ DỤNG ERP Ở VIỆT NAM.....	15
3.1. Thực trạng của các doanh nghiệp hiện nay	15
3.2. Bản khoăn của các doanh nghiệp.....	16
3.3. Các doanh nghiệp sử dụng ERP	17
3.3.1. Các doanh nghiệp ứng dụng thành công	17
3.3.2. Các doanh nghiệp ứng dụng thất bại.....	21
KẾT LUẬN.....	22
PHỤ LỤC	25
TÀI LIỆU THAM KHẢO	25

MỞ ĐẦU

Môi trường kinh doanh hiện đại với áp lực cạnh tranh ngày một gia tăng buộc doanh nghiệp luôn tìm kiếm giải pháp cung cấp sản phẩm và dịch vụ tới khách hàng nhanh hơn, rẻ hơn, và tốt hơn đối thủ. Để vươn tới mục tiêu này, doanh nghiệp nỗ lực hoàn thiện công tác quản lý để sử dụng hiệu quả nhất các nguồn lực trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Với sự trợ giúp của công nghệ thông tin, doanh nghiệp đã có công cụ hữu hiệu là các hệ thống phần mềm quản trị doanh nghiệp. Việc áp dụng các phần mềm này ngày càng trở nên phổ biến và thiết yếu với doanh nghiệp.

Chúng tôi xin giới thiệu một ứng dụng của công nghệ thông tin rất được nhiều nhà quản lý quan tâm trong việc điều hành công ty mà cho đến nay không ít doanh nghiệp vận dụng. Nhưng chính vì chưa hiểu đúng và hiểu đủ nên chưa phát huy được tác dụng vốn có của nó, thậm chí còn gặp rất nhiều khó khăn. Đó chính là ERP (Enterprise Resource Planning) – Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp. Đây là phương tiện hiện đại, sử dụng công nghệ thông tin để quản lý tất cả các nguồn lực của doanh nghiệp (nhân lực, tài chính, phương tiện và tư liệu sản xuất...).

Ngoài chức năng quản lý, ERP còn đảm nhận luôn nhiệm vụ phân tích, kiểm tra thực trạng sử dụng nguồn lực với mọi mức độ cập nhật phù hợp theo yêu cầu của nhà quản lý. Vậy với những tính năng ưu việt của nó đã đem lại kết quả gì cho doanh nghiệp? Vận dụng thế nào mới gọi là hợp lý? Và doanh nghiệp Việt Nam đã vận dụng thành công hay chưa? Nếu chưa thì doanh nghiệp cần phải làm gì để có thể vận dụng thành công hệ thống này? Chúng ta hãy cùng tìm hiểu qua phân tích dưới đây.

NỘI DUNG

1. GIỚI THIỆU ERP

1.1. Khái niệm

Ý nghĩa của E, R và P trong thuật ngữ ERP

✎ E: Enterprise (Doanh nghiệp).

✎ R: Resource (Tài nguyên). Trong CNTT, tài nguyên là bất kỳ PM, phần cứng hay dữ liệu thuộc hệ thống mà có thể truy cập và sử dụng được. Ứng dụng ERP vào quản trị DN đòi hỏi DN phải biến nguồn lực thành tài nguyên.

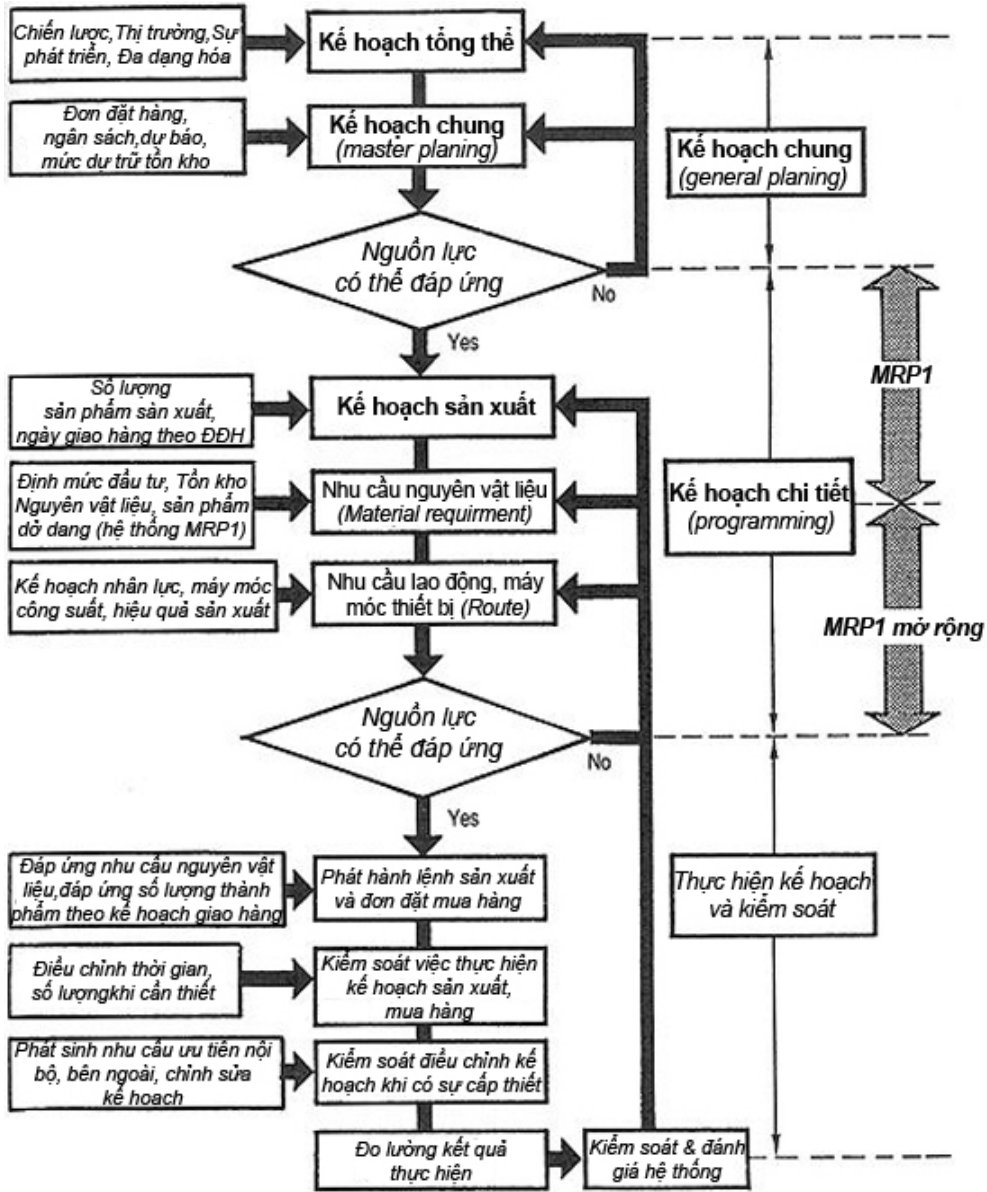
✎ P: Planning (Hoạch định), là kế hoạch là một khái niệm quen thuộc trong quản trị kinh doanh. Điều cần quan tâm ở đây là hệ ERP hỗ trợ DN lên kế hoạch như thế nào?

ERP là một thuật ngữ được dùng liên quan đến mọi hoạt động của doanh nghiệp, do phần mềm máy tính hỗ trợ và thực hiện các quy trình xử lý một cách tự động hoá, để giúp cho các doanh nghiệp quản lý các hoạt động then chốt.

Mục tiêu tổng quát của hệ thống này là đảm bảo các nguồn lực thích hợp của doanh nghiệp như nhân lực, vật tư, máy móc và tiền bạc có sẵn với số lượng đủ khi cần, bằng cách sử dụng các công cụ hoạch định và lên kế hoạch. Một phần mềm **ERP** là một phần mềm máy tính cho phép công ty cung cấp và tổng hợp số liệu của nhiều hoạt động riêng rẽ khác nhau để đạt được mục tiêu trên.

Đặt điểm nổi bật của **ERP** là một hệ thống phần mềm sống có thể mở rộng và phát triển theo thời gian theo từng loại hình doanh nghiệp mà không làm ảnh hưởng đến cấu trúc của chương trình.

Một hệ thống ERP có thể được mô tả qua sơ đồ sau



MRP1: Material Requirements Planning _ Kế hoạch nhu cầu nguyên vật liệu
Phân biệt với MRP2 Manufacturing Resource Planning

Thành phần của ERP



Hệ thống ERP được thiết kế theo kiểu các phân hệ. Những phân hệ chức năng chính được chia thích hợp với những hoạt động kinh doanh chuyên biệt như tài chính kế toán, sản xuất và phân phối. Những phân hệ khác có thể được thêm vào hệ thống lõi.

Ví dụ, một doanh nghiệp cần một phân hệ bán hàng mạnh để giúp họ duy trì cơ hội bán hàng, dữ liệu nhân viên bán hàng, dữ liệu thống kê bán hàng,... Đáp ứng yêu cầu này thường SFA (Sales Force Automation) - là một phân hệ mà tất cả thông tin bán hàng và tiếp thị được lưu giữ, cập nhật một cách nhanh chóng và phân tích.

➤ Financials – Kế toán tài chính

Oracle cung cấp cho doanh nghiệp toàn bộ bức tranh về tình hình tài chính của mình và cho phép kiểm soát toàn bộ các giao dịch nghiệp vụ, giúp tăng tốc độ khai thác thông tin và tính minh bạch trong các báo cáo tài chính từ đó tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể đóng sổ cuối kỳ nhanh hơn, ra quyết định chính

xác hơn dựa trên số liệu tức thì do hệ thống cung cấp, góp phần làm giảm chi phí vận hành doanh nghiệp. Các phân hệ chính của Oracle Financials là General Ledger, Account Receivables, Account Payables, Assets...

➤ **Procurement – Quản lý mua hàng**

Oracle Procurement gồm các phân hệ được thiết kế nhằm quản lý hiệu quả việc mua sắm hàng hóa, dịch vụ đa dạng và phức tạp. Các phân hệ quản lý mua sắm cho phép doanh nghiệp quản lý các yêu cầu mua sắm toàn doanh nghiệp, công tác mua sắm, quản lý và lựa chọn nhà cung cấp. Các phân hệ của quản lý mua sắm gồm: Purchasing Intelligence, iProcurement, Sourcing, iSupplier Portal.

➤ **Logistics- Cung ứng**

Oracle Logistics hỗ trợ quản lý toàn bộ quy trình cung ứng, từ quản lý kho đến vận chuyển và trả lại hàng cho các phân hệ Inventory Management, Mobile Supply Chain, Supply Chain Intelligence, Transportation, Warehouse Management,...

➤ **Oracle Fulfillment – Quản lý bán hàng**

Oracle Order Fulfillment cho phép quản lý các quy trình bán hàng rất mềm dẻo, cung cấp số liệu kịp thời, góp phần tăng khả năng thực hiện đúng hạn các đơn hàng của khách hàng, tự động hóa quy trình từ bán hàng đến thu tiền, góp phần làm giảm các chi phí bán hàng gồm Oracle Management, configurator, Advanced Pricing, iStore, Supply Chain Intelligence...

➤ **Manufacturing – Quản lý sản xuất**

Oracle Manufacturing giúp tối ưu hóa năng lực sản xuất, từ khâu nguyên liệu đến thành phẩm cuối cùng. Hỗ trợ cả môi trường sản xuất lắp ráp gián đoạn (Discrete Manufacturing) và cả môi trường sản xuất chế biến phức tạp (Process Manufacturing), Oracle Manufacturing giúp cải tiến và kiểm soát quy trình sản

xuất tốt hơn. Các phân hệ chính của Quản lý sản xuất là MDS, MPS, MRP, BOM/Formula, WIP,...

➤ **Human Resources – Quản Trị nhân sự**

Các phân hệ Quản trị nhân sự của Oracle sẽ giúp doanh nghiệp quản lý hiệu quả nguồn nhân lực của mình. Oracle cung cấp các công cụ để gắn người lao động với các mục tiêu của tổ chức, hỗ trợ tất cả các nghiệp vụ quản lý nhân viên, tuyển dụng, đào tạo, lương... Các phân hệ gồm Human Resources, Payroll, Trianning Administration, Self-service HR, HR Intelligence, Time & Labor, Advance Benefits, iLearning, iRecruitment.

➤ **Project – Quản lý dự án**

Oracle Projects giúp cải tiến công tác quản lý dự án, cung cấp thông tin phù hợp cho những người liên quan, từ đó doanh nghiệp có thể điều phối dự án nhịp nhàng, tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực, ra quyết định kịp thời. Các phân hệ gồm Projects Billing, Projects Costing, Project Intelligence, Project Resource Mgmt, Project Contracts, Project Collaboration...

➤ **Planning & Schedule – Lập kế hoạch**

Oracle Planning & Scheduling gồm các phân hệ hỗ trợ việc lập kế hoạch cung ứng cũng như kế hoạch sản xuất. Các phân hệ chính gồm Supply Chain Planning, Adv. Supply Chain Planning, Demand Planning, Global Order Promising, Mfg.Scheduling, Inventory Optimization, Collaborative Planning, Supply Chain Intelligence.

➤ **Intelligence – Báo Cáo Phân Tích**

Oracle E-Business Intelligence là một bộ các ứng dụng lập báo cáo phân tích nhằm đem lại những thông tin kịp thời, chính xác cho các cấp lãnh đạo, các

cán bộ quản lý và tác nghiệp. Oracle E-Business Intelligence được tích hợp sẵn trong giải pháp Oracle nên giảm thiểu đáng kể công sức triển khai.

➤ **Maintenance Management – Quản lý bảo dưỡng**

Các phân hệ Oracle Enterprise Asset Management và Oracle Maintenance, Repair, and Overhaul hỗ trợ doanh nghiệp chủ động trong việc lên kế hoạch và thực hiện duy tu, bảo dưỡng thiết bị, nhà xưởng, máy móc, xe cộ... Công tác duy tu, bảo dưỡng được thực hiện tốt hơn sẽ giúp tăng tuổi thọ của tài sản, đảm bảo tính an toàn và độ tin cậy của máy móc, thiết bị.

Ngoài các phân hệ ERP ở trên, các doanh nghiệp triển khai mở rộng ERP với việc triển khai CRM (Customer Relationship Management - Quản lý quan hệ khách hàng) và SCM (Supply Chain Planning - Quản lý dây chuyền cung ứng)

1.3. Chức năng của ERP

Chức năng của một hệ thống ERP thường được hiểu là những quy trình kinh doanh thông thường. Một vài chức năng chính của hệ thống ERP là tính lương, mua sắm, phải thu và phải trả, sổ cái, kiểm soát hàng tồn kho, quản trị nhân sự, thiết kế sản phẩm, quản lý đơn hàng, hoạch định nguyên vật liệu, hoạch định sản xuất, kế hoạch sản xuất, quản lý chất lượng, bảo trì và kho hàng.

- ERP tính toán và dự báo các khả năng sẽ phát sinh trong quá trình điều hành sản xuất kinh doanh của DN. Chẳng hạn, ERP giúp nhà máy tính chính xác kế hoạch cung ứng nguyên vật liệu (NVL) cho mỗi đơn hàng dựa trên tổng nhu cầu NVL, tiến độ, năng suất, khả năng cung ứng... Cách này cho phép DN có đủ vật tư sản xuất nhưng vẫn không để lượng tồn kho quá lớn gây đọng vốn.
- ERP hỗ trợ lên kế hoạch trước các nội dung công việc, nghiệp vụ cần trong sản xuất kinh doanh. Chẳng hạn, hoạch định chính sách giá, chiết khấu, các kiểu mua hàng giúp tính toán ra phương án mua nguyên liệu, tính được mô hình sản xuất tối ưu... Cách này giảm thiểu sai sót trong xử lý nghiệp vụ.

- ERP tạo ra liên kết văn phòng công ty-đơn vị thành viên, phòng ban-phòng ban và trong nội bộ các phòng ban, hình thành quy trình, trình tự xử lý nghiệp vụ để thành viên trong công ty tuân theo.

Bên cạnh đó, do tính dây chuyền và phức tạp của hệ thống ERP, các doanh nghiệp cung cấp giải pháp ERP còn hỗ trợ khách hàng thông qua dịch vụ tư vấn, thiết kế theo đặc thù của doanh nghiệp.

2. TẠI SAO DN CÓ XU HƯỚNG DÙNG ERP THAY THẾ CÁC PM KT KHÁC

Trong vài năm trở lại đây, cùng với sự phát triển của CNTT, ERP đã nhanh chóng trở thành giải pháp được nhiều công ty đầu tư thích đáng do những lợi ích to lớn mà nó mang lại. Ở Việt Nam, tốc độ tăng trưởng khá cao hàng năm và nhu cầu tăng cường năng lực quản lý trong đó có ERP là điều kiện rất thuận lợi cho các doanh nghiệp cung ứng giải pháp này. Đây cũng là bức tranh chung của các nước đang phát triển với nhu cầu cải cách công nghệ quản lý kinh tế không ngừng.

2.1. Sự khác biệt giữa ERP với kế toán truyền thống

o Ghi nhận bằng bút toán hạch toán

Mỗi thao tác nghiệp vụ trong quy trình sản xuất kinh doanh đều được ghi nhận bằng một bút toán hạch toán trên hệ thống. Cùng với quy trình nghiệp vụ được chia thành nhiều công đoạn khác nhau, các nghiệp vụ KT cũng được chia thành nhiều cặp bút toán khác nhau.

Để quản lý các cặp bút toán liên quan trong cùng một nghiệp vụ, hệ thống ERP định nghĩa các tài khoản liên kết trong từng cặp bút toán và các quy tắc hạch toán ngầm định để đảm bảo các cặp bút toán này thống nhất với nhau.

o Thiết lập tài khoản trung gian

Để đảm bảo cho bảng cân đối KT của DN không phát sinh thêm nhiều so với cách hạch toán cũ, DN VN có thể sử dụng các tài khoản không thuộc hệ thống tài khoản chính thức của mình và xem đó là các tài khoản trung gian.

○ *Hạch toán tự động*

Điểm khác biệt rất lớn giữa ERP và các PM KT là bút toán được sinh ra một cách tự động và được kiểm soát nhiều tầng thông qua quá trình phê duyệt, vì thế những sai sót về định khoản hầu như không xảy ra.

○ *Bút toán đảo*

Hệ thống ERP không cho phép người dùng xóa bất kỳ một bút toán nào đã hạch toán vào hệ thống. Tất cả những gì mà người sử dụng có thể làm là thực hiện bút toán đảo.

○ *Tác nghiệp hoàn chỉnh*

Vì hệ thống được thiết kế để quản lý theo một quy trình, nếu chúng ta cắt đứt một trong các công đoạn của một quy trình nào đó, chức năng kiểm soát của hệ thống sẽ không còn ý nghĩa. Kéo theo đó, việc kiểm soát số liệu KT cũng sẽ khó khăn.

Tuy nhiên, trong trường hợp buộc phải cắt rời một số quy trình, để giữ được kiểm soát, cần phải tạo ra các đối tượng liên kết cũng như đặt ra các quy tắc thực hiện bên ngoài, buộc người dùng phải tuân thủ theo.

○ *Cấu trúc hệ thống tài khoản linh hoạt*

Ngoài hệ thống tài khoản mà Bộ Tài Chính VN ban hành, chúng ta có thể xây dựng một hệ thống tài khoản với nhiều chiều thông tin theo yêu cầu của đơn vị quản lý.

○ *Hợp nhất báo cáo từ các đơn vị thành viên*

Cơ chế dữ liệu tập trung của hầu hết ERP cho phép hợp nhất số liệu của các DN có nhiều chi nhánh thuận tiện và dễ dàng. Việc duy nhất mà họ phải làm là truy vấn dữ liệu đã có sẵn bằng các công cụ mà hệ thống cung cấp.

○ *Hệ thống số liệu KT luôn phản ánh kịp thời và trung thực các hoạt động sản xuất kinh doanh ở từng khâu trên hệ thống.*

Hệ thống số liệu KT luôn phản ánh kịp thời và trung thực các hoạt động sản xuất kinh doanh ở từng khâu trên hệ thống. Trên hệ thống ERP, KT giữ vai trò kiểm soát hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua các số liệu mà hệ thống phản ánh.

2.2. Ưu – Nhược điểm của ERP

2.2.1. Ưu điểm

- Tích hợp toàn bộ ứng dụng quản lý sản xuất kinh doanh vào một hệ thống duy nhất, có thể tự động hoá các quy trình quản lý
- Việc triển khai thành công ERP sẽ tiết kiệm chi phí, tăng khả năng cạnh tranh, đem lại cho doanh nghiệp lợi ích lâu dài (Theo các nghiên cứu của Meta Group đối với 63 công ty thì chi phí trung bình cho một dự án ERP bao gồm phần mềm, chi phí nhân công, tư vấn và phần cứng là 15 triệu USD.

2.2.2. Nhược điểm

- Chi phí đầu tư cho một gói phần mềm hoàn chỉnh cao: khoảng 15 triệu USD.
- Muốn triển khai ERP, doanh nghiệp cần có đủ cán bộ có năng lực, dám chấp nhận và biết cách thay đổi.

2.3. Lợi ích khi sử dụng ERP

2.3.1 Đối với bản thân doanh nghiệp

- Chuẩn hóa quy trình quản lý doanh nghiệp, áp dụng công cụ CNTT trong quản lý giúp các doanh nghiệp chuẩn hóa các quy trình nghiệp vụ, đưa các quy trình đó vào sản xuất – kinh doanh.

- Tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, song song với các yếu tố nêu trên việc cung cấp và sử dụng thông tin kịp thời, chính xác là một trong các yếu tố quan trọng trong nền kinh tế đầy cạnh tranh hiện nay.
- Tạo khả năng hòa nhập với nền kinh tế thế giới, đặc biệt trong giai đoạn toàn cầu hóa kinh tế hiện nay.
- Việc ứng dụng CNTT, các giải pháp ERP chuẩn thế giới, cung cấp các thông tin tài chính rõ ràng luôn tạo niềm tin cho các đối tác nước ngoài/trong nước trong việc hợp tác làm ăn, các nhà đầu tư chứng khoán của doanh nghiệp.
- Tạo tiền đề và nâng cao khả năng cung cấp các dịch vụ gia tăng. Việc sử dụng các thành tựu CNTT trong quản lý giúp các doanh nghiệp tăng khả năng thích nghi với thị trường, sẵn sàng mở rộng các loại hình dịch vụ cho khách hàng, tăng khả năng tiếp cận với thị trường và khách hàng.

2.3.2 Đối với nhà quản lý

- Tăng cường khả năng quản lý, giám sát, điều hành doanh nghiệp, sử dụng các công cụ hiện đại, mở rộng khả năng truy cập thông tin giúp cho các nhà quản lý thực hiện công việc của mình một cách nhanh chóng, thuận tiện và dễ dàng.
- Nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh, giảm giá thành.
- Sử dụng tối ưu nguồn lực bao gồm nhân lực, vật lực, tài lực trong sản xuất kinh doanh.
- Giải quyết bài toán Spend less – Know more – Get more. Giải quyết vấn đề tăng hiệu quả doanh nghiệp với chi phí ít nhất và khối lượng công việc phải thực hiện ít nhất.

2.3.3 Đối với các nhà phân tích - nhân viên

- Phân tích đánh giá thông tin chính xác, kịp thời thông qua hệ thống các giải pháp lưu trữ thông tin, hỗ trợ thông tin, ra quyết định vv...

- Thực hiện các tác nghiệp theo quy trình thống nhất và chuẩn hóa.
- Giảm thiểu khối lượng công việc giấy tờ, tăng năng suất lao động.
- Nâng cao tính kỷ luật, tạo thói quen làm việc theo quy trình, chuẩn tắc trong công việc.
- Tăng cường khả năng làm việc nhóm, mỗi cá nhân trong một quy trình công việc, theo phân công và sự phối hợp nhịp nhàng giữa các cá nhân trong công việc là rất cần thiết.

2.4. Khó khăn khi áp dụng ERP

➤ Nguồn nhân lực

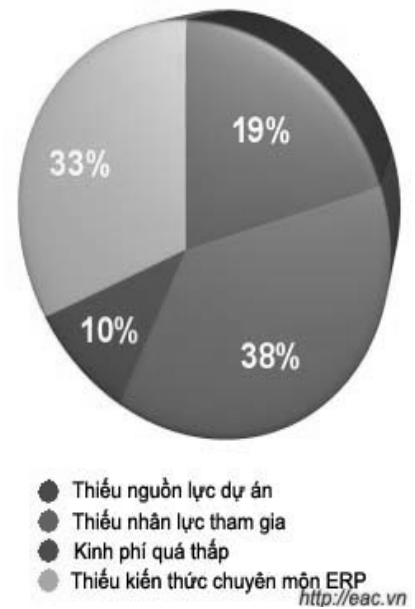
Khó khăn lớn nhất và bao trùm đối với doanh nghiệp vận dụng ERP là vấn đề con người. Làm thế nào để nhân lực trong công ty hòa nhập được với môi trường mới, quy trình mới. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp có đội ngũ lao động "già" thì khó khăn càng tăng lên.

Khó khăn không chỉ dừng lại ở độ tuổi lao động mà còn ở số lượng công việc. Quá trình triển khai ERP đòi hỏi công đoạn chạy thử, kiểm tra và sau đó đưa vào áp dụng. Vì vậy, mặc nhiên công việc của nhân viên sẽ tăng lên. Nếu chính sách đãi ngộ không phù hợp thì sẽ dẫn đến hiện tượng chống lại dự án.

➤ Công nghệ

Một khó khăn nữa cũng không kém phần quan trọng đó là vấn đề công nghệ. Công nghệ ở đây chính là điều kiện để hoạt động ERP. Theo đó, công nghệ sẽ bao gồm các yếu tố sau: hệ thống mạng (server), máy vi tính, trang thiết bị để triển khai.

Hình B: Thách thức chính

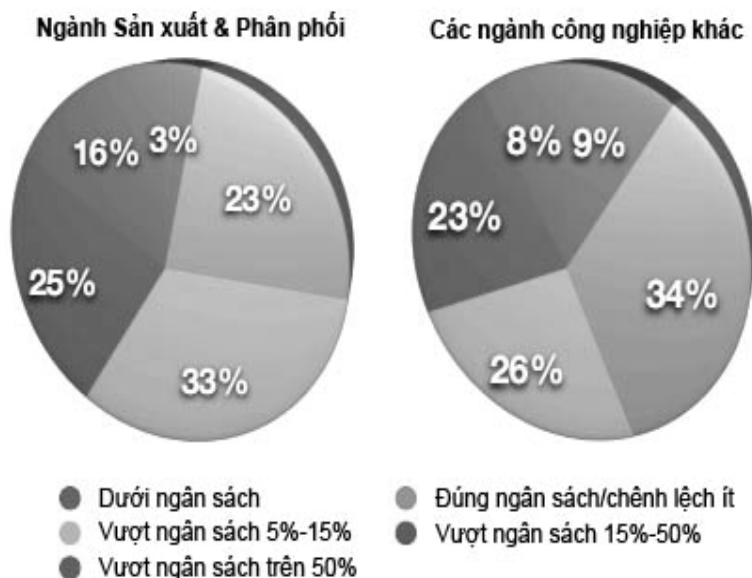


Một nguyên tắc cơ bản của hệ thống ERP chính là CSDL tập trung, nghĩa là CSDL được tập trung tại một địa điểm. Các PM ERP tiên tiến hiện nay đều sử dụng công nghệ web. Điều đó đồng nghĩa với việc các máy trạm không cần thiết phải cài đặt ứng dụng nào của PM ERP mà chỉ cần sử dụng một trình duyệt như Internet Explorer hoặc Netscape Navigator là có thể truy cập vào chương trình sử dụng. Chính vì vậy, việc triển khai cho các công ty thành viên sẽ gặp khó khăn hơn nếu hệ thống mạng máy tính không đồng bộ.

➤ Chi phí

Việc đầu tư hệ thống ERP rất khác so với phần mềm hoạt động đơn lẻ. Chi phí ước tính đầu tư cho hệ thống ERP bao gồm: chi phí đầu tư phần cứng, cơ sở hạ tầng, truyền thông (như máy tính, hệ thống mạng, đường truyền, máy chủ...); chi phí bản quyền (gồm việc mua cho các máy tính, máy chủ, các phần mềm nhà cung cấp ERP yêu cầu, thường là hệ quản trị dữ liệu); chi phí trả cho nhà cung cấp phần mềm ERP. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể phải trả một số chi phí như chi phí tư vấn ban đầu nếu thuê tư vấn hệ thống riêng, chi phí đào tạo phát sinh khi có sự thay đổi nhân sự trong quá trình triển khai, chi phí phát sinh thêm trong quá trình vận hành.

Hình D: Ngân sách vs Chi phí thực tế



Chi phí ERP thông thường khá lớn. Chi phí này thường dưới dạng chi phí tiền lương nhân viên ERP và chi phí dự án của sản phẩm ERP. Đối với các doanh nghiệp có quy mô trung bình thì việc vận dụng ERP là việc khó thực hiện. Điều này sẽ tạo nên sức ép chi phí cho doanh nghiệp trong giai đoạn đầu.

Giá trị trung bình các dự án ERP tại Việt Nam (đơn vị: USD)

Tên PM ERP	Giá trị trung bình
SAP	Từ 400.000 – 1 triệu
Oracle	100.000 – 500.000
Scala	7.000 – 200.000
Exact	50.000 – 100.000
AZ	70.000
Pythis	30.000
Fast	25.000
EFFECT	8.000 – 50.000
Vietsoft	6.000 – 40.000
VIAMI	2.000 – 30.000

Thông tin được cung cấp bởi:
Oracle, trung tâm FPT - ERP (triển khai 41% các dự án ERP của Oracle tại Việt Nam),
Pythis (triển khai 54% các dự án ERP của Oracle tại VN),
Tinh Vân, CMC, Ernst & Young, Exact Software, AZ Solution, Fast, EFFECT, VIAMI, Vietsoft

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.

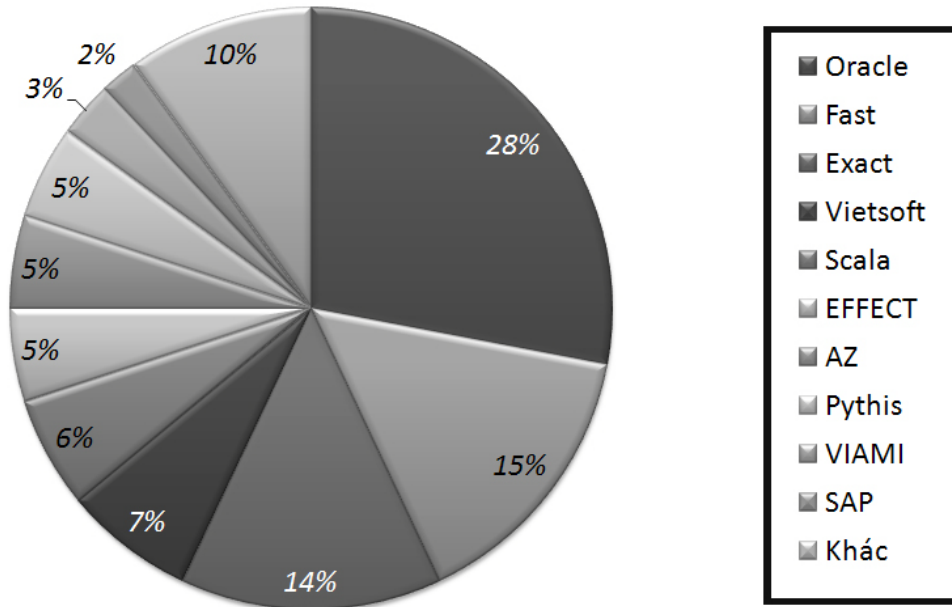
Băn khoăn của các doanh nghiệp

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 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 đư ợc 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 thế 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.

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 hiện 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 cơ sở 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

thay đổi từ phong cách quản lý đến nhận thức con người. Ba tháng đầu triển khai đã gây xáo trộn hoạt động bởi sự khác biệt giữa qui trình cũ và mới.

Là đơn vị có niềm yết trên thị trường chứng khoán nên để đảm bảo hoạt động, Savimex phải thực hiện cùng lúc 2 hệ thống quản lý để đối chiếu, đề phòng trục trặc số liệu. Khối lượng công việc tăng, công ty phải chi tiền bồi dưỡng làm ngoài giờ cho nhân viên. Đây là giai đoạn hết sức khó khăn của Savimex. Công việc quá tải. Áp lực lên cấp lãnh đạo ngày càng nhiều. Khó khăn chỉ được giải tỏa sau khi kết xuất theo ERP giống với kết quả tính thủ công. Hai tháng sau đó, Savimex đã chấm dứt quản lý thủ công ở bộ phận mua hàng, bán hàng và quản lý tồn kho. Hiệu quả trước mắt khi ứng dụng ERP là thông tin tình hình sản xuất kinh doanh, các khoản công nợ, tiến độ hợp đồng mua, bán hàng, nhu cầu vật tư thực tế, giá thành sản phẩm... được cập nhật nhanh chóng.

KẾT LUẬN

Qua phân tích, chúng ta có thể hiểu sâu sắc hơn về hệ thống ERP trong quản lý doanh nghiệp cũng như việc vận dụng đúng cách để có thể mang lại hiệu quả. Qua đó cần nhìn nhận những yếu kém mà các doanh nghiệp Việt Nam mắc phải, từ đó có những biện pháp khắc phục để có thể theo kịp với thời đại công nghệ thông tin như hiện nay.

Một bài học được rút ra là việc vận dụng ERP vào quản lý không thể là chuyện một sớm một chiều mà nên vận dụng một cách hợp lý cho từng loại hình doanh nghiệp, tùy vào từng hoàn cảnh cụ thể mà mỗi doanh nghiệp có những chiến lược và bước đi hợp lý. Cụ thể hơn là việc ứng dụng ERP vào quản trị DN đòi hỏi DN phải biến “nguồn lực” thành “tài nguyên”. Quá trình này đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ giữa DN và nhà tư vấn. Đây là giai đoạn "chuẩn hóa dữ liệu". Giai đoạn này quyết định thành bại của việc triển khai hệ thống ERP. Do đó cần phải thận trọng đưa ra kế hoạch thực hiện để không phải lặp lại “vết xe đổ” của “ngày hôm trước” để phát huy hệ thống này đúng với tính chất ưu việt của nó.

Ngày nay trên thế giới đã ứng dụng ERP rộng rãi, do đó để tiếp cận gần với trình độ của thế giới thì việc cập nhật, học hỏi để đưa ERP vào sử dụng ở doanh nghiệp mình là một điều kiện cần để thành công lâu dài trong tương lai.

PHỤ LỤC

Ứng dụng ERP là xu thế tất yếu, là công cụ quan trọng để DN nâng cao năng lực cạnh tranh, đồng thời nó cũng giúp DN ti ếp cận tốt hơn với các tiêu chuẩn quốc tế. Một DN nếu ứng dụng ngay từ khi quy mô còn nhỏ sẽ có thuận lợi là dễ triển khai và DN sớm đi vào nề nếp. DN nào chậm trễ ứng dụng ERP, DN đó sẽ tự gây khó khăn cho mình và tạo lợi thế cho đối thủ. Tuy nhiên, ứng dụng ERP không phải dễ, cần hội tụ nhiều điều kiện để có thể ứng dụng thành công như: nhận thức và quyết tâm cao của ban lãnh đạo DN; cần xác định đúng đắn mục tiêu, phạm vi và các bước triển khai; lựa chọn giải pháp phù hợp .

Thành công của các dự án ERP lại phụ thuộc phần lớn vào chiến lược và hành động của đội triển khai dự án. Dưới đây là một số nhân tố thành công chính được rút ra từ các doanh nghiệp triển khai ERP thành công:

1. Trước hết tập trung vào các quy trình kinh doanh và xác định yêu cầu, không nên quá đề ý vào vấn đề giải pháp, kỹ thuật
2. Tập trung đạt được một tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) hợp lý, xác định các thước đo hiệu năng triển khai và hiệu năng hoạt động sau khi go-live.
3. Cam kết việc quản lý sát sao dự án và các nguồn lực cho dự án.
4. Cam kết của Ban lãnh đạo
5. Dành thời gian lập kế hoạch
6. Tập trung vào các dữ liệu (số liệu sản xuất, kinh doanh...)
7. Đào tạo đầy đủ và quản lý chuyển đổi
8. Hiểu rõ mục đích của ERP

Giải pháp cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

Phân tích doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, điểm yếu nằm ở quy trình quản trị quá chi tiết. Vì thiếu một lộ trình rõ ràng nên các doanh nghiệp chưa nhìn thấy rõ những tiện ích ERP mang lại sẽ tác động trực tiếp vào công việc gì hoặc nên đưa vào như thế nào.

Doanh nghiệp ứng dụng ERP cần theo lộ trình ba bước: doanh nghiệp cần xác định dự án ERP sẽ tác động mình đến đâu, mục tiêu của nó là gì; đầu tư cơ sở hạ tầng; sau đó thiết lập nhóm cải tiến quy trình, chịu trách nhiệm ghi chép, nghiên cứu và cải tiến quy trình sản xuất kinh doanh của mình.

Theo các chuyên gia, ấu như doanh nghiệp không thực hiện được 3 bước trên, quá trình triển khai phần mềm sẽ vẫn còn manh mún, rời rạc, các yêu cầu dự án lại chỉ được nêu ra từ các phòng ban hoạt động cách biệt, không hướng đến một trục chuyển động chung

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Các tài liệu tham khảo:

- 1) Enterprise Resource Planning (ERP): The Dynamics of Operations Management_Abraham Shtub
- 2) ERP A-Z Implementer's Guide for success_Travis Anderegg

Các trang web tham khảo:

- <http://www.itjsc.com.vn>
- <http://www.fast.com.vn>
- <http://erpvietnam.wordpress.com>
- <http://www.doanhnhan360.com>
- <http://eac.vn>
- <http://pcworld.com.vn>
- <http://www.misa.com.vn>
- <http://www.1vs.vn>
- <http://www.erpsolution.com>
- <http://www.erpwire.com>