

## Gỡ rối quản lý bằng VIP Enterprise

Công ty Cổ Phần HueTronics có mô hình hoạt động điển hình của hàng chục nghìn doanh nghiệp (DN) cổ phần hiện nay tại Việt Nam. Hoạt động kinh doanh của Huetronics trải trên nhiều lĩnh vực, bộ máy quản lý (QL) và nhân viên đã kinh qua nhiều giai đoạn thăng trầm, có khi ngập ngừng bờ vực phá sản. Để tiếp tục phát triển, họ tìm đến ERP như một đòi hỏi tất yếu của QL.

### Rắc rối bài toán quản lý

Thành lập năm 1989 với mục đích ban đầu là lắp ráp điện tử. Gần 10 năm sau, Huetronics đứng trước bờ vực phá sản khi thị trường Việt Nam có sự xuất hiện của nhiều "đại gia" điện tử lớn như Samsung, LG với mô hình sản xuất và kinh doanh hơn hẳn. Từ năm 1998, Huetronics xác lập lại mục đích và định hướng phát triển, mở rộng hoạt động sang nhiều lĩnh vực: điện, điện tử, CNTT (phần cứng, PM, giải pháp lưu trữ, mạng...), viễn thông và dịch vụ khách hàng. Các mảng công việc của Huetronics cũng khá đa dạng: đại lý phân phối cho vài chục loại sản phẩm; kinh doanh, bán lẻ và dịch vụ khách hàng; sản xuất lắp ráp máy tính thương hiệu Vietcom và vỏ (case) máy tính hiệu Jetek... Hoạt động phân phối trải dài từ Đà Nẵng tới Nghệ An với hơn 250 đại lý. Huetronics còn đảm trách triển khai nhiều dự án CNTT lớn của tỉnh và các vùng lân cận. Tham vọng của Huetronics là phát triển thành trung tâm cung cấp, phân phối và dịch vụ quan trọng nhất miền Trung. Trong thời gian ngắn nữa, Huetronics sẽ mở 2 chi nhánh ở Đà Nẵng và Đồng Hới, tiến tới vươn ra 2 đầu Nam - Bắc.



Kinh doanh thiết bị, điện tử viễn thông là một trong các mảng quan trọng mà Huetronics cần QL bằng PM.

Với quan điểm "hệ thống QL có mạnh thì mới phát triển", từ năm 1999, Huetronics đã áp dụng nhiều PM hỗ trợ QL nhưng đều thất bại do PM được mua từ nhiều nguồn, không tập trung, chủ yếu là PM kế toán kiêm thêm một số chức năng QL. Kết quả là mỗi người làm việc trên một mảng riêng và phải qua một khâu trung gian để so sánh số liệu, gây khó khăn cho QL, ra quyết định.

Vấn đề được đặt ra là phải có một PM QL tổng thể, nếu không công ty sẽ khó lòng phát triển.

### Làm "chuột bạch" cho VIP

Nếu xếp theo quy mô DN ở Việt Nam, Huetronics chưa đạt tới tầm trung với hơn 90 nhân viên và doanh số năm 2005 đạt 150 tỷ đồng (dự kiến năm 2006 là 200 tỷ đồng) nên mức ngân sách đầu tư cho ERP phải không quá 10.000 USD. Con số đó quá bé đối với giá trị các PM ERP hiện hành nhưng không nhỏ so với lợi nhuận của một công ty tin học như Huetronics. Với số tiền đó, Huetronics xác định không thể mua được các PM lớn như Oracle hay SAP và cũng không đủ để thuê một đơn vị tư vấn.

Hình ảnh "chuột bạch" thường dùng để chỉ những trường hợp được đem làm thí nghiệm. Huetronics cũng tự nhận mình như thế khi lựa chọn giải pháp VIP Enterprise(VIP) của công ty VIAMI (Rumani), lần đầu tiên được giới thiệu ở Việt Nam. Huetronics đồng thời cũng cùng hợp tác Việt hóa sản phẩm.

"QL không tốt thì lợi nhuận hay không lợi nhuận chỉ là những con số trên giấy tờ, không chắc chắn. Với đặc điểm công ty cổ phần, vấn đề quản trị càng cần được đặt ưu tiên cao nhất vì nó hỗ trợ QL mối quan hệ giữa hội đồng quản trị với ban giám đốc, giữa công ty với các cổ đông".



Ông Nguyễn Thanh Sơn  
- Tổng giám đốc Huetronics

Ông Nguyễn Thanh Sơn, tổng giám đốc Huetronics chia sẻ: "Chúng tôi xác định nếu không áp dụng ERP thì việc QL có thể gặp rủi ro với thiệt hại mỗi năm cũng tương đương với số tiền bỏ ra mua VIP".

Khác với suy nghĩ của nhiều người là giải pháp được phát triển ở nước ngoài có thể không hợp với bài toán QL đặc thù ở Việt Nam, ông Sơn cho rằng "Những giai đoạn mà công ty VN sẽ phải bước qua thì các công ty nước ngoài cũng đã kinh qua và họ có thể tiên liệu được những vấn đề QL. Nếu có đặc thù thì chỉ rất nhỏ".

Thực tế là một số PM Huetronics ứng dụng trước đây chỉ được xây dựng theo logic lý thuyết chứ không theo logic thực tiễn. Ví dụ với bài toán "trả lại hàng", nếu PM không chuyên nghiệp thì sẽ làm tăng lượng hàng và tiền. Còn với PM đã kinh qua giai đoạn ứng dụng như VIP, các vấn đề tương tự được giải quyết tốt hơn.

### Bài toán quy trình và con người

Khi triển khai ERP, DN thường phải đổi đầu với vấn đề thay đổi quy trình làm việc và hướng dẫn người dùng. Với Huetronics, công ty suy nghĩ tích cực về vấn đề này. Ông Sơn khẳng định "Thay đổi quy trình là

cần thiết khi áp dụng ERP. Thay đổi có thể mang đến khó khăn và rủi ro nhưng người lãnh đạo phải quyết tâm vì về lâu dài, sự thay đổi cho kết quả tốt hơn việc giữ lại quy trình cũ đã lạc hậu".

Để giảm rủi ro, giai đoạn đầu Huetronics áp dụng song song hai hình thức nhập liệu thủ công và qua VIP. Giữa người dùng PM, VIAMI và lãnh đạo công ty thường xuyên có sự trao đổi nhằm điều chỉnh thích hợp giữa quy trình của PM với quy trình hoạt động của công ty. "Những việc này, nếu đủ kinh phí thuê tư vấn thì sẽ nhàn hơn", ông Sơn nhận xét.



Nhân viên kho đang nhập mã hàng vào PM QL VIP Enterprise

"Quy trình QL của ERP thường phân quyền rất nhỏ", ông Sơn chia sẻ, "Nên kinh nghiệm của Huetronics là lúc đầu nên áp dụng phân quyền rộng, "mở đường" lớn. Nếu phân quyền hẹp quá, trong khi DN chưa hiểu rõ hệ thống thì sẽ "kẹt". Tất nhiên, mở đường lớn thì cần kiểm soát chặt từng đầu mối. Khi quy trình tương đối hoàn thiện mới siết chặt dần và phân luồng".

Hiện tất cả hoạt động liên quan đến quy trình kinh doanh, QL của công ty đều dùng VIP như: Đặt hàng, mua hàng, xuất hàng, phân phối, kế toán, kho... Việc huấn luyện và đào tạo nhân viên sử dụng VIP của Huetronics khá gọn nhẹ. Theo ông Sơn hầu như nhân viên cũ chỉ mất có một ngày để được hướng dẫn và làm quen do "giao diện và phần nhập liệu của PM đơn giản như chương trình Outlook vậy".

### Kết quả thu được

Với PM VIP, Huetronics giải quyết được cơ bản các bài toán của công ty, dễ sử dụng, số liệu báo cáo chuẩn xác, ổn định, khả năng truy xuất báo cáo, cập nhật chứng từ nhanh do VIP đã tối ưu hóa việc truy cập từ xa, tạo nên cơ sở dữ liệu khá gọn nhẹ.

Nhờ ứng dụng VIP, mọi hoạt động của Huetronics đều được QL và điều hành qua hệ thống máy tính. Hiệu quả thấy rõ là thông qua VIP, bộ phận kinh doanh có thể quyết định ngay hoặc biết cần phải điều chỉnh chính sách giá cho mặt hàng, đại lý như thế nào; tăng hay giảm trách nhiệm của một nhân viên kinh doanh. "Với VIP, chúng tôi có thể đánh giá được chi tiết hiệu quả của một dự án (tiến trình, chi phí, hiệu quả, nhân công, giá vốn...); có thể phân bổ chi tiết hạng mục dự án và đánh giá hiệu quả làm việc của từng nhân viên. Đặc biệt hơn, qua việc ứng dụng VIP, không nhân viên nào của công ty phải nghỉ việc mà mỗi người có thể nhận thêm trách nhiệm mới quan trọng hơn, từ đó tạo động lực cho sự phát triển", ông Sơn nói.

Điểm hạn chế của VIP tại Huetronics là chưa giải quyết được bài toán marketing, QL khách hàng và bảo hành sản phẩm. Ngoài ra, trong phần "VIP Leasing" QL bán trả góp, theo ông Sơn cũng cần điều chỉnh PM để QL và theo dõi được tiến độ hợp đồng. Bên cạnh đó, QL giá vốn trong VIP tuy đã được phân tách rõ ràng nhưng nhiều khi chưa chính xác. "Tham vọng của VIP là muốn QL giá vốn theo đặc thù của từng kho, đây là bài toán phức tạp và VIAMI đang cố gắng cùng với Huetronics tìm kịch bản "lỗi" cho vấn đề này để cải tiến quy trình PM", ông Lê Ngọc Quang, giám đốc VIAMI bổ sung.

Được biết, Huetronics sẽ không dừng ứng dụng ERP ở đây.

Ban lãnh đạo Huetronics mong muốn tăng cường hơn nữa việc QL quan hệ khách hàng nhằm chăm sóc khách hàng tốt hơn vì họ mới là người quyết định sự tồn tại và phát triển của công ty. Do vậy, Huetronics sẽ cùng với VIAMI "may đo" thêm một số môđun mới như theo dõi mức tiêu thụ của khách hàng, quy trình bảo hành, dịch vụ khách hàng...

#### • Các môđun VIP được triển khai tại

**Huetronics:** Kinh doanh, điểm bán hàng, tiêu thụ, tài vụ, báo cáo lãnh đạo, tài sản cố định, kế toán, leasing. Bước tiếp theo sẽ áp dụng marketing, nhân sự, bảo hành... Số điểm sử dụng khoảng 30 máy tính. Một máy có thể cài 1 hay nhiều phân hệ tùy theo yêu cầu của công việc.

• **Quy trình triển khai:** Triển khai các môđun kinh doanh trước (để mọi người làm quen với những chứng từ phát sinh trực tiếp). Sau đó là các modul về tài vụ, tiêu thụ. Các môđun kế toán và báo cáo lãnh đạo, làm báo cáo và xử lý số liệu được phát sinh từ những môđun khác.

**Thu Hiền (PC World số B tháng 5/2006, trang 39)**

Công ty Cổ Phần Huetronics  
5-7 Hoàng Hoa Thám, Huế  
ĐT: 054.846146  
Website: [www.huetronics.com](http://www.huetronics.com)