

# Sự gặp gỡ giữa vốn lưu động và chuỗi 6 Sigma

## Loạt bài về vốn lưu động

Tác giả: Tiến sĩ Uwe H Kaufmann và Perry Tong

Vốn lưu động chịu ảnh hưởng của một hệ thống phức tạp các yếu tố nội cảnh, ngoại cảnh và các quyết định chiến lược. Các yếu tố ngoại cảnh xuất phát từ tình trạng nền kinh tế, giá yếu tố sản xuất, luật pháp và định hướng thị trường. Các quyết định chiến lược bao gồm phân bố địa lý của khách hàng và nhà cung cấp, tập hợp khách hàng và tích hợp dọc. Các nhân tố chiến lược là chính sách, quy trình sản xuất và đo lường, các công cụ, hệ thống cũng như mức độ thực thi của tất cả các nhân tố kể trên. Trong khi những thay đổi trong ngắn hạn nhằm tăng lượng tiền mặt thường không liên quan đến các yếu tố ngoại cảnh và các cân nhắc chiến lược, chúng có thể bao gồm các nhân tố chiến lược.

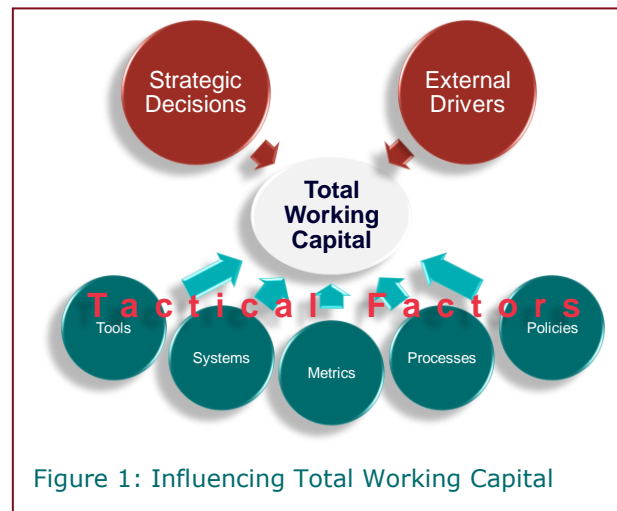


Figure 1: Influencing Total Working Capital

## Ví dụ minh họa

Trung tâm vận tải hàng hóa Đông Nam Á của một công ty đa quốc gia chuyên cung cấp đồ điện tử công nghiệp của Đức quyết định giảm vòng quay của hàng tồn kho loại sản phẩm thông thường từ 82 ngày xuống còn 55 ngày – tiêu chuẩn quốc tế cho công ty của họ. Nếu duy trì được tỷ lệ giao hàng đúng hạn (OTD<sup>1</sup>) ổn định trên mức tiêu chuẩn 96%, công ty sẽ tiết kiệm được một lượng đáng kể. Sự đổi mới chính sách và đặt mục tiêu mới có thể đem lại những hiệu quả tích cực trong giảm hàng tồn kho. Ban đầu, mọi việc diễn ra tương đối tốt đẹp.

Sau khi các thay đổi được thực hiện và trọng tâm được chuyển sang những dự án mới, có một sự cố không ai mong đợi đã xảy ra: Để giao hàng đúng hạn cho khách, chi phí vận chuyển đã tăng đột biến. Những con số tính toán chi tiết cho thấy vận chuyển hàng không từ châu Âu sang Á đã tăng 18%, quá lớn so với giới hạn trên 25%. Nói cách khác, chi phí vận chuyển/1 kg hàng hóa tăng đã làm chi phí tăng 25000 EUR một tháng. Những nỗ lực đầu tiên nhằm giải thích vấn đề đều dựa trên câu tăng và các dự báo sai lệch. Đây có thể coi là một ví dụ kinh điển về “tình huống nút cổ chai” hay “mắc phải sự cố”.

Để tránh những thiệt hại mang lại do sự thay đổi chính sách thiếu khoa học, một đội dự án chuỗi 6 Sigma được thành lập để nghiên cứu vấn đề và kiến nghị giải pháp. Dựa trên cơ sở dữ liệu trước đó và các số liệu mới thu thập, một bản phân tích tường tận các nguyên nhân

<sup>1</sup> OTD là viết tắt của on time delivery

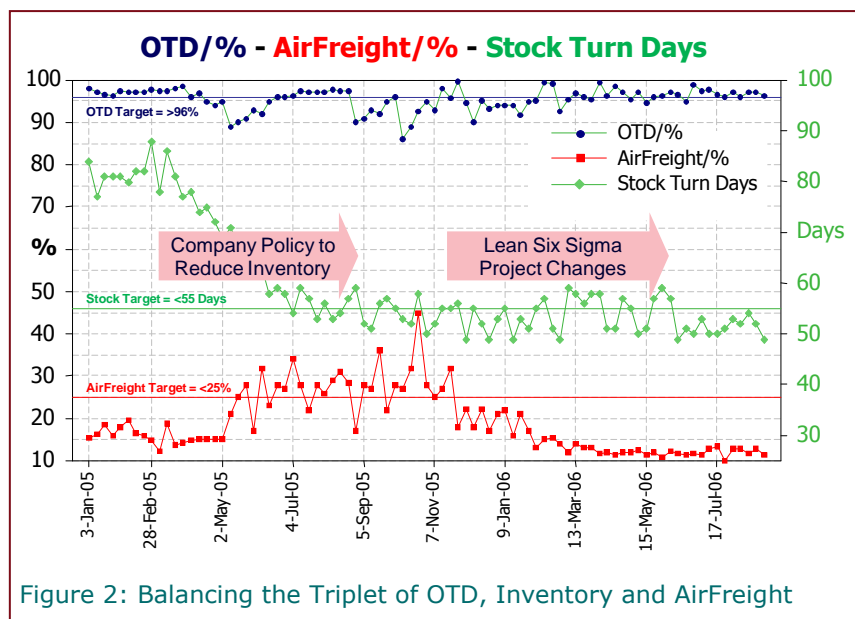
gốc rễ đã trình bày sự ảnh hưởng qua lại của bộ ba OTD, vòng quay của hàng tồn kho cũng như tỉ lệ vận chuyển hàng không:

1. Sự điều chỉnh điểm tái đặt chỗ trước trên hệ thống ERP (đánh thuế giao thông tự động) không làm giảm tỉ lệ hàng tồn kho. Vì thế, cần tính toán lại điểm này cho phù hợp với chính sách mới.
2. Những tỷ lệ đáng báo động về lượng hàng và thời gian vận chuyển hàng không trước chưa được điều chỉnh lại, nay cần được xác định cho phù hợp.
3. Nhân viên phụ trách khâu vận chuyển chưa tin vào quyết định giảm hàng tồn kho và vượt quá mức cho phép hệ thống ERP theo kinh nghiệm cá nhân. Kết quả là hệ thống ERP thu thập sai dữ liệu và hoạt động dựa trên những giả định không chính xác.

Nguyên nhân ảnh hưởng đến chi phí vận chuyển hàng không cao và khó dự đoán kỳ thực là do cầu giao động và một số vấn đề ở khâu dự báo, chậm trễ cung của một số mặt hàng chính, và những hứa hẹn giao hàng thiếu thực thi của nhân viên phòng kinh doanh.

Áp dụng mô hình nhằm tính toán điểm tái đặt chỗ trước, tỷ lệ đáng báo động cũng như đào tạo, khuyến khích đội ngũ nhân viên vận chuyển hàng hóa cùng giải quyết vấn đề, công ty đã ổn định được tỉ lệ vận chuyển hàng không ở mức 12% – thấp hơn định mức dưới – tiết kiệm chi phí đáng kể trong khi giảm được lượng hàng tồn kho và làm hài lòng khách hàng trên mức đặt ra.

Sự chậm trễ của những nhà cung cấp ở châu Âu và chất lượng hàng cung ứng cũng nhờ dự án 6 Sigma mà được giải quyết.



## Kết luận

Vận hành chuỗi 6 Sigma trong nhiều năm đã giúp chúng tôi rút ra bài học quý báu về sự thất bại của những dự án yếu kém về mặt ý tưởng. Nếu những dự án này đi kèm với đường lối mập mờ, tính toán sai lệch và hạn chế về mặt nhận thức của nhân viên, kết quả tất yếu là sản phẩm hỏng, khuyết tật cũng như sự bất mãn của khách hàng. Tất nhiên điều này cũng sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến tỷ suất lợi nhuận và dòng tiền của doanh nghiệp.

Nếu biết kết hợp sử dụng công cụ 6 Sigma và xây dựng bản phân tích chi tiết về vốn lưu động sẽ giúp công ty của bạn lựa chọn mục tiêu thích hợp và thu được kết quả tốt hơn.

Mặt khác, phương pháp chuỗi 6 Sigma giúp giảm vốn lưu động ẩn trong hàng tồn kho và các quy trình sản xuất thông qua phân tích tổng hợp đi từ các nguyên nhân gốc rễ, giảm thiểu rủi ro, thực thi những cải thiện và kiểm soát quy trình trong dài hạn.

Do bản thân hoạt động của một công ty bao gồm nhiều hệ thống phức tạp và có ảnh hưởng qua lại rất lớn, bạn cần nghiên cứu và xem xét kỹ lưỡng trước những quyết định thay đổi có tính cách mạng. Lợi ích trước mắt cho một mắt xích nhỏ trong hệ thống của công ty hoàn toàn có thể dẫn đến tổn thất ở mắt xích khác.

## Đôi điều về tác giả

**Tiến sĩ Uwe H Kaufmann** là giám đốc điều hành của COE - Trung tâm vì hiệu quả quản lý tại Singapore, một công ty tư nhân chuyên về tư vấn quản lý. Tại đây, các công ty có thể được tư vấn để hiểu thêm về tiếng nói khách hàng, viết tắt VOC và các giải pháp kèm theo. Giám đốc Uwe là người giàu kinh nghiệm về thi hành dự án và cải thiện cơ cấu tổ chức trong nhiều ngành khác nhau. Tiến sĩ Uwe mang quốc tịch Đức, có thể liên hệ tại [Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com](mailto:Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com).

**Perry Tong** là một chuyên viên tư vấn hiện làm việc tại Singapore cùng COE. Perry giúp các công ty nhận thức được tầm quan trọng của đổi mới các quy trình sản xuất, ở đó mục tiêu chính yếu là tác động tích cực vào vốn lưu động và thứ yếu là nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Ông là người giàu kinh nghiệm trong thi hành dự án và phát động đổi mới cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Có thể liên hệ với Perry tại [Perry.Tong@COE-Partners.com](mailto:Perry.Tong@COE-Partners.com).