

HỆ THỐNG HOẠCH ĐỊNH NGUỒN LỰC DOANH NGHIỆP TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

NGÔ PHÚC HẠNH*

Tóm tắt: Tại Việt Nam, trong những năm gần đây, Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp đã trở nên ngày càng phổ biến trong cộng đồng các nhà quản lý và doanh nghiệp. Đây là một hệ thống ứng dụng phần mềm đa phân hệ, tích hợp theo một kiến trúc tổng thể, giúp doanh nghiệp hoạch định, thực hiện, kiểm soát và ra quyết định một cách hiệu quả nhất. Bài viết phân tích thực trạng áp dụng Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp trên thế giới và tại các doanh nghiệp Việt Nam, cả những thành công, thách thức và nguyên nhân; trên cơ sở đó đề xuất một số giải pháp nhằm áp dụng thành công Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: Quản lý doanh nghiệp, hệ thống hoạch định nguồn lực, nguồn lực.

Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) là một thuật ngữ được dùng liên quan đến một loạt hoạt động của doanh nghiệp, do phần mềm máy tính hỗ trợ giúp quản lý các hoạt động chủ chốt trong doanh nghiệp, bao gồm như kế toán, phân tích tài chính, quản lý mua hàng, quản lý tồn kho, hoạch định và quản lý sản xuất, quản lý hậu cần, quản lý quan hệ với khách hàng, quản lý nhân sự, theo dõi đơn hàng, quản lý bán hàng. 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 vốn, bằng cách sử dụng các công cụ hoạch định và lập kế hoạch. Một phần mềm ERP cho phép doanh nghiệp cung cấp và tổng hợp số liệu của nhiều hoạt

động riêng rẽ khác nhau để đạt được mục tiêu trên.

Đặc trưng của phần mềm ERP là cấu trúc phân hệ (module). Phần mềm có cấu trúc phân hệ là một tập hợp gồm nhiều phần mềm riêng lẻ, mỗi phần mềm có một chức năng riêng. Từng phân hệ có thể hoạt động độc lập nhưng do bản chất của hệ thống ERP, chúng kết nối với nhau để tự động chia sẻ thông tin với các phân hệ khác nhằm tạo nên một hệ thống mạnh hơn. Các phân hệ cơ bản của một phần mềm ERP điển hình bao gồm: kế toán; mua hàng; quản lý hàng tồn kho; quản lý sản xuất; quản lý bán hàng; quản lý nhân sự và tính lương.

(*) Tiến sĩ, Trường Đại học Phương Đông.

Việc áp dụng ERP tại các doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp giải quyết được tình trạng cô lập, ngắt quãng hoặc "nghẽn mạch" giữa các bộ phận trong quá trình tương tác và truyền thông. ERP giúp cho doanh nghiệp có thể tiếp cận thông tin quản trị đáng tin cậy hay thể hiện tính hợp nhất trong một doanh nghiệp thống nhất; giảm lượng hàng tồn kho; tăng hiệu quả sản xuất; công tác kế toán chính xác hơn; cải tiến quản lý hàng tồn kho; quản lý nhân sự hiệu quả hơn; các quy trình kinh doanh được xác định rõ ràng hơn...

Ngoài ra thông tin trong hệ thống luôn được luân chuyển tự động giữa các bước của quy trình và được kiểm soát chặt chẽ. Các thông tin của doanh nghiệp được tập trung, đầy đủ, kịp thời, bảo mật và có khả năng chia sẻ cho mọi đối tượng cần sử dụng thông tin như các nhà quản lý doanh nghiệp, khách hàng, đối tác, cổ đông với việc được phép truy cập thông tin ở các mức độ khác nhau. Khách hàng sẽ hài lòng hơn do việc giao hàng sẽ được thực hiện chính xác và đúng hạn. Ứng dụng ERP cũng đồng nghĩa với việc tổ chức lại các hoạt động của doanh nghiệp theo các quy trình chuyên nghiệp, phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế, do đó nó nâng cao chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí, tăng lợi nhuận, tăng năng lực cạnh tranh và phát triển thương hiệu của doanh nghiệp.

1. Áp dụng ERP trên thế giới

Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp lớn triển khai và sử dụng trọn bộ giải pháp ERP cho hoạt động quản lý sản xuất kinh doanh, chủ yếu trên các lĩnh vực: sản xuất chế tạo, kinh doanh dịch vụ và viễn thông. Qua thực tế đã được kiểm nghiệm tại các doanh nghiệp ứng dụng thành công ERP, đa số ERP được xây dựng trên một nền tảng trình độ quản lý kinh tế rất cao, từ quy trình làm việc cho đến việc thu nhận thông tin, phản ánh dữ liệu thông tin và phân tích các hoạt động kinh tế đa chiều. Do đó, hệ thống ERP của các doanh nghiệp mang tính quản trị cao, có thể đáp ứng gần như hoàn toàn việc xử lý thông tin các hoạt động của một doanh nghiệp.

Năm 2010, các nghiên cứu của tư vấn đổi mới Meta Group đối với 63 công ty áp dụng ERP trên toàn thế giới cho thấy, chi phí trung bình cho một dự án ERP đối với các doanh nghiệp quy mô lớn bao gồm phần mềm, chi phí nhân công, tư vấn và phần cứng là 15 triệu USD. Mặc dù các dự án ERP rất phức tạp và đắt tiền nhưng nếu được triển khai phù hợp sẽ đem lại những lợi ích không nhỏ. Cụ thể, nếu triển khai được đầy đủ, một hệ thống ERP có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm trung bình hàng năm khoảng 1,6 triệu USD.

Theo báo cáo của nhóm nghiên cứu và phân tích công nghệ Aberdeen Group, năm 2012 chi phí trung bình cho

một dự án ERP (gồm chi phí bản quyền phần mềm, dịch vụ triển khai và bảo trì) của các doanh nghiệp nhỏ và vừa là khoảng gần 300.000 USD, trong khi các doanh nghiệp tầm cỡ hơn (doanh thu từ 100 triệu USD - 250 triệu USD) chỉ khoảng 1,4 triệu USD. Thời gian trung bình cho 1 dự án triển khai ERP tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ là 10 tháng, dù rằng các công việc liên quan sẽ vẫn tiếp tục kéo dài sau thời điểm chạy hệ thống.

Theo thống kê của nhóm tư vấn Panorama, tính đến tháng 4/2013, tại 172 khách hàng là các (tổ chức, doanh nghiệp) trên khắp thế giới đã ứng dụng ERP, xét về thời gian, chi phí và lợi nhuận thì có đến 53% trong số đó bị vượt quá ngân sách dự kiến, 61% vượt quá thời gian dự kiến triển khai thành công và 50% nhận thấy được ít hơn những lợi ích mà họ mong đợi. Trong số những khách hàng này, 86% cho rằng hài lòng với hệ thống và 60% cho rằng đã ứng dụng ERP thành công, chỉ 10 % cho rằng đã thất bại khi áp dụng và 30% thể hiện tính trung lập về thành công hay thất bại của hệ thống. Thời gian trung bình để triển khai thành công hệ thống ERP đã tăng từ 16 tháng lên 17,8 tháng so với năm 2011, đây là mức thời gian cao nhất trong báo cáo về ERP của Panorama. Chi phí triển khai ERP trong năm 2012 đã giảm còn 7,1 triệu USD thay vì 10,5 triệu USD của năm 2011.

Theo đánh giá của các chuyên gia

ERP tại Mỹ, các doanh nghiệp trên thế giới áp dụng không thành công ERP là do:

- Thiếu nhân sự: Khi triển khai ERP, nguồn nhân lực chiếm vị trí hàng đầu. Hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp khi triển khai ERP đều gặp khó khăn trong về nhân sự (nhân sự thuộc nhóm nghiệp vụ bao gồm những người sử dụng là các cán bộ tác nghiệp hàng ngày, thuộc các phòng ban chức năng như kế toán – tài chính, kế hoạch, cung ứng vật tư, bán hàng, bộ phận sản xuất và nhân sự thuộc nhóm kỹ thuật bao gồm các cán bộ nhân viên thuộc bộ phận phụ trách về công nghệ thông tin). Đặc biệt là, thiếu nguồn nhân lực có kiến thức chuyên môn ERP.

- Thời gian triển khai và sử dụng ERP kéo dài hơn so với dự định: do quy trình kinh doanh của doanh nghiệp, mức độ sẵn sàng sử dụng hệ thống, văn hoá làm việc của doanh nghiệp,...

- Chi phí đầu tư đắt: Chi phí để triển khai ERP hiện nay là khá cao so với hầu hết các công ty trên toàn thế giới. Ví dụ, hãng US Air Force của Mỹ đã phải chi 1 tỷ USD để thực hiện thành công ERP, trong khi hãng IBM do hãng SAP tư vấn thì lại bị thất bại, mặc dù chi phí cũng gần tương tự.

2. Áp dụng ERP tại các doanh nghiệp Việt Nam

ERP xuất hiện ở Việt Nam khoảng năm 1999, đến nay đã được nhiều doanh nghiệp triển khai và áp dụng. Trong

những năm gần đây, đã có những thay đổi tích cực trong thị trường ERP. Những dự án ERP lớn nhất với các giải pháp hàng đầu của Công ty phần mềm lớn nhất châu Âu (SAP), Công ty tích hợp quản lý quốc tế (Oracle) có thể đạt tới giá trị hàng triệu USD. Giá trị đầu tư của các dự án lớn này (gồm bản quyền phần mềm, dịch vụ triển khai và bảo trì trong 3 năm, chưa kể phần cứng) trung bình trên từng khách hàng cũng xấp xỉ 9.000 USD, chỉ bằng một nửa so với giá trị trung bình của các dự án trên thế giới. Tuy đã có những thay đổi tích cực nhưng vẫn còn một khoảng cách khá xa so với mặt bằng giá trị ERP trên thế giới.

Theo đánh giá chung của các chuyên gia về ERP tại Việt Nam hiện nay, khối các tổng công ty, tập đoàn kinh tế nhà nước là khối đơn vị chịu lộ trình tái cấu trúc quyết liệt nhất vì đòi hỏi một sự “lột xác” về chất. Tuy nhiên, có thể thấy rằng trong năm 2012, đối với các tổng công ty hoạt động trong các lĩnh vực, ngành nghề chi phối toàn bộ nền kinh tế của đất nước (như xăng dầu, khoáng sản, giao thông vận tải, đất đai) thì bài toán ERP quản lý hàng ngày vẫn bức thiết hơn nhu cầu tái cấu trúc. Các doanh nghiệp khối tài chính, ngân hàng tập trung đầu tư mạnh vào hệ thống ERP quản lý quan hệ khách hàng; còn lại các doanh nghiệp phân phối, bán lẻ (chủ yếu của các doanh nghiệp nước ngoài có

mức tăng trưởng 25% – 35%) cũng đầu tư từng phần cho hệ thống ERP vì thực tế đây cũng là những lĩnh vực đầy tiềm năng và luôn thu hút được dòng tiền lớn.

Năm 2012 cũng là năm đánh dấu sự tham gia vào ERP mạnh mẽ của khối các doanh nghiệp/tổ chức hay công ty đa quốc gia (MNC) có cơ sở tại Việt Nam. Các MNC có nhu cầu ERP tiếp tục tăng về số lượng. Điều này đã tạo thêm thị trường cho các đơn vị tư vấn triển khai ERP ở trong nước. Tuy nhiên, chỉ có những đơn vị trong nước có uy tín, nhiều kinh nghiệm, có nguồn lực chuyên nghiệp mới có thể đáp ứng được các yêu cầu khắt khe của khách hàng MNC.

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chi phí triển khai cao và thời gian triển khai kéo dài là hai vấn đề lớn gây trở ngại cho việc áp dụng ERP. Tuy nhiên, theo đánh giá của các chuyên gia, trong năm 2013 các nhà cung cấp lớn như SAP và Oracle và Công ty đầu tư công nghệ (FPT) cũng đã bắt đầu hướng đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam.

Petrolimex là Tập đoàn đầu tiên tại Việt Nam đã ứng dụng thành công ERP nhằm hiện thực hóa chiến lược phát triển trong giai đoạn mới; phù hợp với mô hình Công ty đại chúng và tiến trình tái cấu trúc sau cổ phần hóa. Công ty Hệ thống Thông tin FPT (FPT IS), thành viên của Tập đoàn FPT, được lựa chọn làm tổng thầu - nhà tư vấn triển khai

ERP tại Petrolimex theo hình thức trọn gói, với thiết bị phần cứng của HP và giải pháp của SAP (SAP là nhà cung cấp giải pháp quản trị doanh nghiệp hàng đầu thế giới; đã triển khai thành công cho các tập đoàn dầu khí toàn cầu như ExxonMobil, BP, Total, Gazprom, Chevron...). Thời gian triển khai dự án kéo dài trong 3 năm (2010 – 2012) với mức chi phí kỷ lục là 16 triệu USD (lớn nhất tại Việt Nam cho đến nay). Dự án ERP triển khai thành công tại Petrolimex rất có ý nghĩa với các nhà tư vấn về ERP tại Việt Nam; bởi đây là lần đầu tiên một công ty Việt Nam làm tổng thầu dự án ERP với quy mô lớn như vậy. Điều này làm thay đổi quan niệm trước đây rằng chỉ đối tác nước ngoài mới đủ năng lực làm tổng thầu các dự án lớn. Hệ thống ERP đã chính thức vận hành tại Petrolimex trên quy mô toàn quốc từ ngày 1 tháng 1 năm 2013. Đây là một sự kiện quan trọng đánh dấu bước phát triển của doanh nghiệp Việt Nam trong việc cung cấp và ứng dụng thành công ERP trên quy mô lớn, phạm vi rộng và nghiệp vụ phức tạp. Giải pháp ERP của SAP (gồm các phân hệ: quản lý mua hàng, bán hàng, quản lý kho bãi, kế toán tài chính, kế toán quản trị,...) đã được triển khai trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu từ Công ty mẹ (Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam) đến 42 công ty, 21 chi nhánh, 11 xí nghiệp, 44 kho và tổng kho xăng dầu, 118 địa điểm và tích hợp

với hệ thống quản lý tại hơn 2.200 cửa hàng xăng dầu trên toàn quốc.

Trước khi áp dụng ERP, Petrolimex đã sớm đưa ứng dụng công nghệ thông tin vào quản lý điều hành ngay từ những năm đầu thập kỷ 1990. Tuy nhiên, với sự biến động phức tạp của thị trường xăng dầu thế giới và yêu cầu quản lý nhà nước đối với thị trường xăng dầu nội địa trong những năm gần đây, việc quản trị hoạt động kinh doanh xăng dầu của Tập đoàn đòi hỏi thông tin minh bạch, kịp thời và chuẩn xác; trong khi hệ thống quản lý phân tán, dữ liệu rời rạc không thể tiếp tục nâng cấp phát triển để đáp ứng nhu cầu mới, việc triển khai ERP là yêu cầu cấp bách, xuất phát từ nội tại Petrolimex. Tại thời điểm chuyển đổi sang áp dụng ERP, Petrolimex và FPT đã chuẩn bị kỹ lưỡng, phối hợp chặt chẽ bảo đảm các hoạt động cung ứng xăng dầu ra thị trường không bị gián đoạn. Khi áp dụng ERP, lãnh đạo doanh nghiệp có thể khai thác thông tin, dữ liệu ở mọi lúc, mọi nơi để điều hành và kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp; chủ động phát hiện các lỗi để khắc phục kịp thời; rút ngắn được thời gian lập báo cáo tài chính do các số liệu (như doanh thu, tồn kho, giá vốn...) được cập nhật gần như tức thời và thống nhất trên hệ thống toàn quốc.

Bên cạnh những tập đoàn, công ty đã áp dụng thành công ERP tại Việt Nam, còn rất nhiều công ty gặp khó khăn khi

triển khai, điển hình là công ty Vinamilk.

Công ty Vinamilk áp dụng ERP trong 3 năm 2005 - 2007, tổng chi phí là 4 triệu USD. Công việc chuyển giao công nghệ diễn ra trên toàn công ty cổ phần Sữa Việt Nam - Vinamilk với 13 địa điểm, bao gồm trụ sở chính tại TP. Hồ Chí Minh, xí nghiệp kho vận và các chi nhánh, nhà máy trên toàn quốc. Đến năm 2007, hệ thống ERP mới chính thức đi vào hoạt động. Trong quá trình triển khai, công ty đã gặp không ít khó khăn 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.

Hầu hết các dự án ERP không thành công là do khâu tư vấn chưa tốt. Việt Nam chưa có những chuyên gia tư vấn giỏi, có kinh nghiệm. Trong khi đó, 80% khối lượng công việc trong quá trình triển khai ERP là tư vấn, chỉ có 20% khối lượng là lập trình. Vì thế, khi triển khai những ERP phức tạp, chỉ có một số doanh nghiệp lớn thuê tư vấn quốc tế, vừa đảm bảo cho dự án chắc chắn thành công, vừa tạo ra cơ hội học hỏi tích lũy kinh nghiệm cho Việt Nam. Đáng tiếc là, đa số các doanh nghiệp còn lại vẫn chưa coi tư vấn là then chốt, không chấp nhận thuê tư vấn với chi phí cao. Giá cả của các hệ thống ERP cao hơn nhiều so với việc trang bị nhiều phần mềm đơn lẻ. Thêm nữa, một phần mềm ERP tốt cũng chỉ quyết định chưa đến 50% sự

thành công của dự án triển khai ERP cho doanh nghiệp. Yếu tố chủ quan của từng doanh nghiệp (như nhận thức và quyết tâm của ban lãnh đạo doanh nghiệp, hệ thống quản lý, trình độ đội ngũ nhân viên...) quyết định tới trên 50% sự thành bại của dự án. Riêng ERP là hệ thống phần mềm có phạm vi quản lý rộng trên toàn doanh nghiệp, do đó thời gian triển khai dự án có thể kéo rất dài (thường là từ 6 tháng đến vài năm). Tất cả những yếu tố trên đây đã đẩy chi phí lên rất cao khi hoàn thành việc triển khai dự án cho doanh nghiệp.

Việc lựa chọn phần mềm phù hợp phải tùy từng quy mô của doanh nghiệp. Với những doanh nghiệp nhỏ, có thể chọn các phần mềm ERP do các công ty Việt Nam viết. Tuy nhiên, các ERP nội địa hầu hết chưa có module sản xuất; sự liên kết giữa các module chưa thật tốt; tác giả của các ERP nội địa phần lớn đều là những kỹ sư tin học, trong khi thực chất đây là các quy trình, là quản trị, vì thế họ không lường hết các tình huống quản lý có thể xảy ra. Các phần mềm sản xuất hàng loạt có giá cả phù hợp thì thiếu tính tùy biến cho từng doanh nghiệp. Mặt khác mức độ phù hợp của công cụ ERP có giá cả phù hợp đối với các quy trình sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp thường dưới 50%, dẫn đến doanh nghiệp muốn áp dụng công cụ ERP phải thay đổi lại cơ cấu tổ chức. Một điều nữa là, mỗi

doanh nghiệp thông thường đòi hỏi công cụ ERP áp dụng cho doanh nghiệp mình phải có đặc thù riêng để vượt lên đối thủ cạnh tranh, nhưng gần như các nhà cung cấp đều có xuất thân từ lĩnh vực công nghệ thông tin, không thể đáp ứng được đòi hỏi của doanh nghiệp.

Phần lớn các công ty Việt Nam quan tâm đến triển khai ERP hiện nay đều là những công ty lớn với doanh số từ vài trăm tỷ đồng trở lên. Chính vì thế họ quan tâm đến các giải pháp hàng đầu thế giới như SAP và Oracle. Đây là hai giải pháp có thị phần lớn nhất thế giới. Trước đây, SAP và Oracle chỉ chú ý đến những khách hàng lớn. Hiện nay, họ đã quan tâm cả đến những doanh nghiệp nhỏ với các giải pháp phù hợp có giá cạnh tranh hơn.

3. Một số giải pháp nhằm áp dụng thành công ERP tại các doanh nghiệp Việt Nam

Thứ nhất, xây dựng chiến lược/ kế hoạch mục tiêu của doanh nghiệp

Để triển khai thành công hệ thống ERP, trước hết doanh nghiệp phải đánh giá được hệ thống quản trị doanh nghiệp và chiến lược kinh doanh của mình. Trên cơ sở xác định mục tiêu kinh doanh, các doanh nghiệp mới có thể xác định việc sử dụng hệ thống quản lý nào, phần mềm nào và giải pháp nào.

Việc xác định mục tiêu đúng đắn là điều quan trọng, bao gồm mục tiêu trước mắt, mục tiêu lâu dài, xác định phạm vi

triển khai, các quy trình cần được triển khai, các bước triển khai phù hợp theo từng giai đoạn. Doanh nghiệp phải định nghĩa và tài liệu hóa được các quy trình kinh doanh của mình trước khi triển khai các hệ thống quản lý. Ban lãnh đạo phải hiểu được rằng việc triển khai bất kỳ một hệ thống quản lý nào cũng sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức. Một điều rất quan trọng trong quá trình này là cần xác định yêu cầu, kể cả những thay đổi về tổ chức và các cán bộ liên quan. Việc xác định ngân sách đầu tư dự kiến cũng nên tiến hành trong giai đoạn này. Người phụ trách thực hiện mảng công việc này phải là lãnh đạo doanh nghiệp kết hợp với các công ty tư vấn. Thời gian luôn chiếm khoảng từ 6 đến 12 tháng, thậm chí có thể lâu hơn để có thể triển khai thành công các hệ thống quản lý trên.

Thứ hai, đánh giá và lựa chọn giải pháp

Chọn lựa giải pháp triển khai hệ thống hoặc phần mềm cho doanh nghiệp là một vấn đề phức tạp. Đối với mỗi doanh nghiệp, việc triển khai hệ thống quản lý điều hành doanh nghiệp là một khoản đầu tư lớn, do vậy cần phải lựa chọn đúng đắn giải pháp cũng như nhà cung cấp dịch vụ tư vấn phát triển.

Các yêu cầu đối với giải pháp được thể hiện như sau: phù hợp với quy mô quản lý, mục tiêu và phạm vi triển khai của doanh nghiệp; các chức năng đáp ứng yêu cầu quản lý nghiệp vụ của

doanh nghiệp tại thời điểm hiện tại và cả trong tương lai; mang đến cho doanh nghiệp một quy trình quản lý chuẩn hóa, hiện đại, tiếp cận với mô hình quản lý của quốc tế, có khả năng làm thay đổi về chất quá trình quản lý doanh nghiệp, tạo cơ sở cho việc tái cấu trúc doanh nghiệp; đáp ứng được các yêu cầu đặc thù của doanh nghiệp nói riêng và các yêu cầu quản lý đặc thù của Việt Nam nói chung; là các giải pháp đã được kiểm chứng qua thời gian và được khách hàng sử dụng, có tính ổn định cũng như khả năng mở rộng, nâng cấp sau này.

Để đạt được điều đó, bản thân doanh nghiệp khi lựa chọn nhà tư vấn cung cấp dịch vụ triển khai cũng nên lựa chọn những đơn vị có kinh nghiệm trong lĩnh vực cung cấp các giải pháp và dịch vụ quản lý doanh nghiệp, có đội ngũ chuyên gia giỏi về nghiệp vụ và tinh thông về công nghệ, có uy tín, đặc biệt là đã từng triển khai thành công các hệ thống quản lý trên cho các đơn vị khác. Doanh nghiệp lớn nên chọn những công ty đã từng làm các giải pháp quốc tế. Trong nhiều trường hợp chuyên gia tư vấn từ nước ngoài có những kinh nghiệm quản lý quý báu mang đến cho doanh nghiệp phương thức quản lý mới, tiên tiến.

Thứ ba, hợp tác và kiểm soát chặt chẽ quá trình triển khai hệ thống

Việc hợp tác và kiểm soát, quản lý chặt chẽ quá trình triển khai cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc áp

dụng thành công hay không hệ thống quản lý. Doanh nghiệp cần quản lý chặt chẽ, xác định các bước cụ thể và đầu ra công việc cho mỗi bước một cách khoa học; cần đảm bảo dự án được triển khai đúng thời hạn và với chất lượng đề ra; cần kết hợp hài hòa giữa thực tế triển khai và kế hoạch; cần linh động tuy nhiên cũng hạn chế việc thay đổi; không dập khuôn từ mô hình doanh nghiệp này sang mô hình doanh nghiệp khác; cần linh hoạt, tiến hành các công việc phù hợp với thực tế triển khai của từng doanh nghiệp.

Thứ tư, vận hành, duy trì hệ thống, bảo trì, nâng cấp và cải tiến

Các hệ thống quản lý doanh nghiệp luôn là một hệ thống mở. Nó được nâng cấp và mở rộng theo nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Đối với mỗi hệ thống được triển khai, điều kiện căn bản để hệ thống được nghiệm thu chính là việc doanh nghiệp có thể tự vận hành thông suốt được hệ thống quản lý của mình. Một trong những vấn đề quan trọng mà nhiều doanh nghiệp đã không chú ý đến trong quá trình vận hành là các giải pháp về duy trì hệ thống, an toàn hệ thống, chống sự cố, thảm họa có thể xảy ra. Một khi có sự cố xuất hiện, cần có ngay giải pháp xử lý dựa trên biện pháp phòng ngừa và cải tiến mà nhà cung cấp đề xuất.

Công tác đào tạo và chuyển giao luôn quan trọng bởi vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến người sử dụng cũng như nhà cung

cấp dịch vụ tư vấn triển khai. Việc đào tạo phải được tiến hành chi tiết và chuyển giao một cách đầy đủ giữa nhà cung cấp dịch vụ và doanh nghiệp.

Thứ năm, tăng cường hạ tầng cơ sở doanh nghiệp

Về cơ sở hạ tầng thông tin: phải chuẩn bị Hardware (máy chủ và các máy trạm), Network (mạng LAN, Internet) cùng với một số phần mềm cơ bản như offices...

Về tái cấu trúc quy trình kinh doanh: phải thay đổi cách làm việc ở một số bộ phận trong công ty khi quyết định triển khai ERP.

Về con người (đây là bước chuẩn bị quan trọng nhất): phải chọn người thích hợp làm Giám đốc/Quản trị dự án ERP. Người quản lý cần phải hiểu biết rõ về ERP, đồng thời phải am hiểu toàn bộ hoạt động công ty và có quyền đủ để có thể thay đổi một số qui trình.

Về tài chính: phải xác định đầu tư một chi phí không nhỏ.

Kết luận

Ứng dụng hệ thống quản lý như ERP là xu thế tất yếu vì những lợi ích mà ERP đem lại cho doanh nghiệp là rất lớn. Bên cạnh đó ERP còn là công cụ quan trọng để doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, đồng thời giúp doanh nghiệp tiếp cận tốt hơn với các tiêu chuẩn quốc tế. Doanh nghiệp nào ứng dụng ERP ngay từ khi quy mô còn nhỏ thì sẽ có thuận lợi, dễ triển khai và sớm đi vào nề nếp. Doanh nghiệp nào chậm trễ ứng dụng thì sẽ tự gây khó

khăn cho mình và tạo lợi thế cho đối thủ. Áp dụng các hệ thống quản lý ERP luôn là một quá trình không quá phức tạp nhưng cũng không phải đơn giản. Việc làm đó đòi hỏi nhiều nguồn lực của doanh nghiệp, nhận thức đúng và quyết tâm cao của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp áp dụng thành công, thì điều đó không những hỗ trợ các nhân viên, các nhà quản lý mà còn trợ giúp ban lãnh đạo ra những quyết định đúng đắn và kịp thời.

Tài liệu tham khảo

1. Enterprise resource planning, <http://www.oracle.com/us/solutions/midsized/enterprise-resource-planning>
2. Michael Krigsman (2013), "ERP research: Compelling advice for the CFO", <http://www.zdnet.com/2013-erp-research-compelling-advice-for-the-cfo>
3. "2013 ERP Report", <http://panoramaconsulting.com/resource-center/2013-erp-report/>
4. TEC 2013 ERP Market Survey Report, "What Organizations Want in Enterprise Resource Planning Software", <http://www.technologyevaluation.com>
5. K. C. Laudon and J. P. Laudon (2002), *Managing Information Systems: Managing the digital firm*, 7th Edition, Prentice Hall of India, New Delhi,
6. Shields, G. Murrell (2001), *E-business and ERP*, John Wiley & Sons, USA.
7. Suresh Subramoniam, K. Shehzad Ghani and K.V. Krishnankutty (2006), "Current trends in enterprise information systems", *Applied Computing and Informatics, Saudi Computer Society Journal*, Vol.5, No. 2.

