



TÁI CẤU TRÚC QUY TRÌNH KINH DOANH XUẤT KHẨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP TP.HCM

TS. NGUYỄN XUÂN MINH

**Bảng 1. Khó khăn chủ yếu trong quá trình xuất khẩu
của doanh nghiệp TP. HCM**

1. Lý do nghiên cứu

Trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp TP.HCM ngày càng chủ động hơn trong nỗ lực xuất khẩu, vươn ra thị trường thế giới và xác lập vị thế tại thị trường nước ngoài.

Thời gian qua, với tác động của cuộc khủng hoảng tài chính- tiền tệ bắt đầu từ châu Á vào năm 1997 đến cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu gần đây, các doanh nghiệp xuất khẩu trên địa bàn TP.HCM luôn phải nỗ lực vượt qua các khó khăn trong quá trình xuất khẩu. Qua cuộc khảo sát 174 doanh nghiệp có tham gia xuất khẩu hàng hóa trên địa bàn TP.HCM do tác giả thực hiện vào tháng 01/2010, những khó khăn chủ yếu trong quá trình xuất khẩu là: các rào cản thương mại do nước

nhập khẩu đưa ra, năng lực cạnh tranh của hàng xuất khẩu hạn chế, thông tin về thị trường xuất khẩu không đầy đủ và lạc hậu, kênh phân phối chưa hoàn thiện, thời gian thực hiện các đơn đặt hàng kéo dài ... (xem Bảng 1).

Các doanh nghiệp cũng đã chủ động thực hiện nhiều giải pháp để vượt qua các khó khăn trên với các giải pháp phổ biến như giảm giá hàng xuất khẩu, đầu tư vào công tác xây dựng và quảng bá thương hiệu, đa dạng hóa hoạt động sản xuất kinh doanh, quan tâm hơn đến thị trường trong nước... (xem Bảng 2).

STT	Khó khăn	Tỷ lệ doanh nghiệp gặp khó khăn (%)
1	Rào cản thương mại	92,5
2	Năng lực cạnh tranh hàng xuất khẩu thấp	90,2
3	Thông tin về thị trường xuất khẩu mục tiêu không đầy đủ và lạc hậu	82,1
4	Kênh phân phối xuất khẩu chưa hoàn thiện và không ổn định	79,3
5	Thời gian thực hiện đơn đặt hàng kéo dài	78,1
6	Đảm bảo khả năng thanh toán tiền hàng xuất khẩu	69,5
7	Biến động về tỷ giá hối đoái	76,8
8	Thay đổi trong chính sách quản lý xuất nhập khẩu	59,8
9	Duy trì khách hàng	58,6

**Bảng 2. Giải pháp tháo gỡ khó khăn trong quá trình
xuất khẩu của doanh nghiệp TP.HCM**

STT	Giải pháp	Tỷ lệ doanh nghiệp triển khai (%)
1	Giảm giá hàng xuất khẩu	75,9
2	Đầu tư xây dựng và quảng bá thương hiệu	68,4
3	Đa dạng hóa hoạt động sản xuất kinh doanh	60,3
4	Quan tâm hơn đến thị trường trong nước	52,9
5	Tìm kiếm thị trường xuất khẩu mới	50,6
6	Tham gia hội chợ, triển lãm quốc tế	42,5
7	Tận dụng ưu đãi trong gói kích cầu của chính phủ	39,7

Nguồn: Tổng hợp kết quả khảo sát của tác giả

Đối chiếu kết quả khảo sát ở Bảng 1 và 2 có thể dễ dàng nhận thấy các giải pháp mà doanh nghiệp xuất khẩu trên địa bàn TP.HCM áp dụng chưa thể giải quyết triệt để các khó khăn gặp phải mà chỉ là những giải pháp trước mắt.

Để có thể giải quyết triệt để các khó khăn trong xuất khẩu và nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu, một trong những giải pháp then chốt đó là tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu để quy trình ấy phù hợp với môi trường kinh doanh quốc tế hiện nay và trong thời gian tới.

Có thể tiếp cận khái niệm tái cấu trúc quy trình kinh doanh (business process restructuring-BPR) từ nhiều góc độ khác nhau. Đó là cách tiếp cận nhằm nâng cao hiệu quả của quy trình kinh doanh hiện đang triển khai trong phạm vi toàn doanh nghiệp. BPR cũng có thể được hiểu là quá trình tư duy lại và thiết kế lại một cách căn bản quy trình kinh doanh để cải tiến đáng kể các khía cạnh quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp như chi phí, chất lượng, dịch vụ và thời gian.

Theo tác giả, hiện nay có thể hiểu tái cấu trúc quy trình xuất khẩu là quá trình tổ chức lại toàn bộ công tác tổ chức xuất khẩu hàng hóa hướng đến mục tiêu tối đa hóa mức độ thỏa mãn của khách hàng mục tiêu, nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu của sản phẩm và doanh nghiệp trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế sâu sắc.

Xuất phát từ cách tiếp cận đó, tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu là một giải pháp mang tính chiến lược giúp các doanh

nh nghiệp xuất khẩu tại TP.HCM vượt qua các khó khăn trong quá trình xuất khẩu, đạt kết quả tốt trong nỗ lực đẩy mạnh xuất khẩu một cách hiệu quả.

2. Tình hình nghiên cứu

Tái cấu trúc quy trình kinh doanh là giải pháp được các doanh nghiệp cân nhắc khi muốn cắt giảm chi phí, nâng cao năng lực cạnh tranh, cải tiến dịch vụ khách hàng. Chủ đề này nhận được sự quan tâm của nhiều học giả, nhà nghiên cứu khác nhau. Năm 1990, Michael Hammer, giáo sư khoa học máy tính tại Viện Công nghệ Massachusetts công bố bài viết đầu tiên về chủ đề này trên tạp chí *Harvard Business Review* với tiêu đề “Công việc tái cấu trúc: không thể tự động hóa hay xóa sạch”. Sau đó, các tác giả như Thomas Davenport (1993) có bàn về đổi mới quy trình kinh doanh tiếp cận từ hướng khai thác công nghệ thông tin (Harvard Business School Press, Boston). Nhìn chung, các công trình đã công bố trên thế giới đã tiếp cận vấn đề tái cấu trúc từ khía cạnh cách tiếp cận, các nguyên lý chung hoặc khả năng ứng dụng công nghệ thông tin để thực hiện quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp. Tại VN, vấn đề tái cấu trúc được tiếp cận nhiều ở khía cạnh vĩ mô như tái cấu trúc nền kinh tế ví dụ như: Tái cấu trúc kinh tế: định hướng và giải pháp thực hiện (GS.TS. Đoàn Thị Hồng Vân, 2010), tạp chí *Phát triển kinh tế*, số 233; hoặc tái cấu trúc doanh nghiệp, tái cấu trúc vốn ví dụ như: tái cấu trúc các doanh nghiệp tài chính nhà nước ngành mía đường VN

trong tiến trình hội nhập kinh tế thế giới (Trịnh Minh Châu, 2005) hay Cấu trúc vốn và tái cấu trúc vốn cho các doanh nghiệp ngành thực phẩm sau giai đoạn khủng hoảng kinh tế (Phạm Thị Ngọc Hạnh, 2009). Cho đến nay, tại VN, chưa có một công trình nào nghiên cứu sâu về vấn đề tái cấu trúc quy trình kinh doanh mà nội dung này thường được đề cập với tư cách là một nội dung trong quản trị chiến lược hay một phần trong tiếp cận theo phương pháp thẻ điểm cân bằng (balanced score-card).

3. Sự cần thiết tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu tại các doanh nghiệp TP.HCM

Môi trường kinh doanh quốc tế đang có nhiều thay đổi lớn lao: cạnh tranh ngày càng gay gắt; rào cản thương mại ngày càng được thiết kế tinh vi, phức tạp; khuynh hướng phổ biến là nỗ lực tối ưu hóa toàn chuỗi cung ứng hàng hóa xuất khẩu; kinh tế thế giới có nhiều biến động, công nghệ có nhiều bước tiến đột phá và người tiêu dùng hướng đến trọn gói sản phẩm-dịch vụ...

Hiện nay, với tác động của khuynh hướng toàn cầu hóa và tự do mậu dịch, các quốc gia hay khối các quốc gia không ngừng tìm kiếm các thỏa thuận song phương và đa phương để mở rộng thị trường, tạo ra những khu vực tự do mậu dịch rộng lớn. Gần đây nhất, thỏa thuận thành lập khu vực tự do mậu dịch ASEAN-Trung Quốc ACAFTA (với dân số 1,9 tỷ người, GDP: 6.500 tỷ USD và kim ngạch buôn bán hơn 4.500 tỷ USD) mở ra khả năng tiếp cận thị trường xuất khẩu to lớn nhưng điều đó cũng đồng

nghĩa cạnh tranh ngày càng gay gắt. Các doanh nghiệp không thể duy trì cách thức, quy trình kinh doanh cũ.

Trong bối cảnh phải thực hiện các cam kết quốc tế về tự do hóa thương mại, chính phủ các nước đã sử dụng các rào cản thương mại, đặc biệt là các rào cản phi thuế quan như hàng rào kỹ thuật, thủ tục hành chính... để có thể bảo hộ nền sản xuất và doanh nghiệp trong nước. Để thích nghi với tình hình đó, các doanh nghiệp cần tích cực thay đổi sản xuất, kinh doanh, xuất khẩu theo hướng đáp ứng tốt nhất các quy chuẩn kỹ thuật, vệ sinh, an toàn, môi trường và các khía cạnh về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp mà các nước đề ra. Có thể lấy ví dụ về xuất khẩu thủy sản của VN. Gần đây, Liên minh châu Âu (EU) đưa ra các quy định về truy xuất nguồn gốc sản phẩm thủy sản nhập khẩu vào thị trường khối này, đã gây nhiều khó khăn cho doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN. Nếu doanh nghiệp không thay đổi quy trình tổ chức sản xuất, lưu trữ thông tin và hồ sơ thì không thể đáp ứng được yêu cầu của EU và như vậy hoạt động xuất khẩu thủy sản của doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng nặng nề.

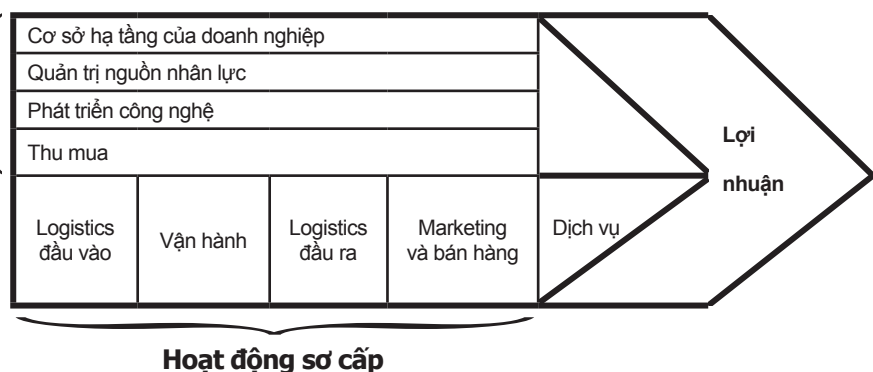
Trước đây, khi tổ chức hoạt động xuất khẩu, doanh nghiệp thường tách rời các hoạt động như: nghiên cứu thị trường xuất khẩu, thu gom hoặc sản xuất hàng xuất khẩu, tổ chức xuất khẩu và cung ứng dịch vụ sau bán hàng. Hiện nay, khuynh hướng tối ưu

hóa thời gian, chi phí trong toàn chuỗi cung ứng, chuỗi giá trị đã trở thành một phương thức phổ biến để có thể tối đa hóa thỏa mãn của khách hàng và qua đó doanh nghiệp có thể tối đa hóa lợi nhuận xuất khẩu. Hoạt động và dịch vụ logistics hay các hoạt động thuê mua ngoài (outsourcing) ngày càng trở nên phổ biến do các doanh nghiệp tập trung khai thác tối đa những khâu có thể tạo ra giá trị tăng thêm mà họ có lợi thế so sánh lớn nhất. Phương thức kinh doanh cũ không còn thích ứng trong bối cảnh chuyên môn hóa sâu như hiện nay nữa.

mạnh xuất khẩu bằng cách truyền thống.

Bên cạnh đó, khách hàng ngày càng tìm kiếm những gói giải pháp hoặc sản phẩm - dịch vụ trọn gói. Nếu doanh nghiệp tiếp tục duy trì xuất khẩu các sản phẩm ở dạng nguyên liệu thô hoặc sơ chế thì sẽ không thể khai thác giá trị gia tăng cũng như tạo dựng thương hiệu với người tiêu dùng ở thị trường nước ngoài. Nếu như trước đây, các doanh nghiệp vẫn chủ yếu sử dụng giá cả như là một công cụ cạnh tranh hữu hiệu thì hiện nay công cụ này không hiệu quả như trước do chi phí các yếu tố đầu vào của

Các hoạt động hỗ trợ



Hoạt động sơ cấp

Hình 1. Chuỗi giá trị tổng quát

Nguồn: [5-76]

Sự biến động ngày càng lớn của kinh tế thế giới với những bất ổn diễn ra thường xuyên hơn đã tác động lớn đến tỷ giá hối đoái, nhu cầu tiêu thụ tại các thị trường xuất khẩu mục tiêu và do vậy phương án kinh doanh của các doanh nghiệp xuất khẩu cần đa dạng hơn với các khoản dự phòng mới.

Công nghệ thông tin, kỹ thuật số và công nghệ sản xuất có nhiều bước tiến làm cho doanh nghiệp nhận thấy cần cân nhắc các phương thức mới như e-marketing, thương mại điện tử... chứ không chỉ đẩy

các doanh nghiệp không có khác biệt lớn. Để tìm lợi thế cạnh tranh mới, các doanh nghiệp chỉ có thể tập trung vào chiến lược khác biệt hóa (về sản phẩm, cách thức kinh doanh, dịch vụ...). Nỗ lực khác biệt hóa đó yêu cầu các doanh nghiệp thay đổi quy trình kinh doanh xuất khẩu của mình.

Những yếu tố tác động khách quan như đã trình bày ở trên đã dẫn đến việc các doanh nghiệp xuất khẩu, nhất là trên địa bàn TP.HCM vốn luôn năng động, nhạy bén trong kinh doanh, cần đi đầu trong việc tái cấu trúc quy trình kinh doanh.

Theo kết quả một khảo sát vào

quý 4/2009 của Ngân hàng HSBC về mức độ tin tưởng của doanh nghiệp nhỏ và vừa về tình hình tăng trưởng kinh tế địa phương, kế hoạch đầu tư vốn và tuyển dụng trong 6 tháng tới, 66% doanh nghiệp nhỏ và vừa của VN đang lên kế hoạch tăng đầu tư vào các hoạt động kinh doanh, 54% doanh nghiệp có kế hoạch tuyển dụng lại, 53% dự định gia tăng các hoạt động kinh doanh quốc tế vào năm 2011 [2]. Kết quả đó thể hiện quyết tâm của doanh nghiệp VN trong việc phát triển sản xuất, tham gia vào thương mại quốc tế. Trong khi đó, các doanh nghiệp vẫn còn phải đối mặt với nhiều khó khăn như đã trình bày ở phần 1. Để có thể khắc phục những khó khăn xuất phát từ nội tại của doanh nghiệp xuất khẩu, các doanh nghiệp thực hiện các giải pháp nhất định, trong đó có tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu để có thể tiếp tục hoạt động kinh doanh xuất khẩu một cách hiệu quả.

Tóm lại, xuất phát từ cơ sở khách quan và chủ quan đối với các doanh nghiệp xuất khẩu tại trung tâm kinh tế năng động là TP.HCM, có thể khẳng định việc tái cấu trúc quy trình kinh doanh

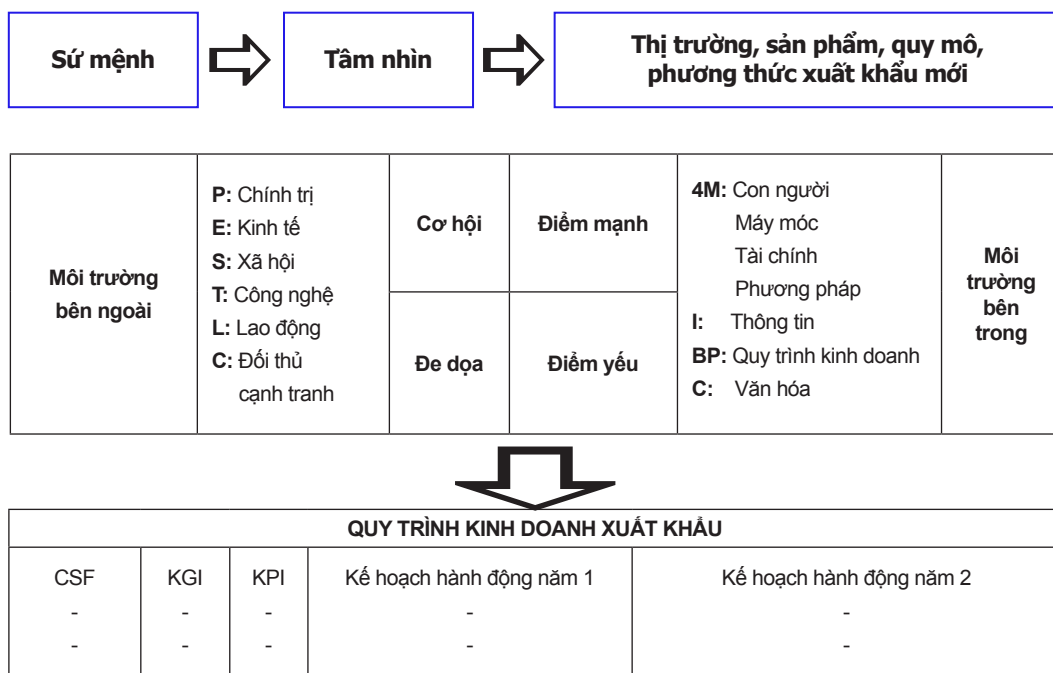
xuất khẩu là hoàn toàn cần thiết trong điều kiện kinh doanh quốc tế hiện nay, phù hợp với khuynh hướng phát triển thương mại quốc tế của thế kỷ 21. Sự chủ động đó là hoàn toàn cần thiết để đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp, như Michael Porter đã nhận định trong *Tư duy lại tương lai*: “Các công ty phải tạo ra một môi trường trong đó người ta không chống lại sự thay đổi mà thực sự mong đợi nó. Một môi trường trong đó các công ty tự tiêu diệt sản phẩm của mình thay vì đợi các đối thủ cạnh tranh làm việc đó. Một môi trường trong đó các công ty tự xác định quy trình sản xuất của mình lỗi thời hơn là để cho người khác làm điều đó” [1, 103]. Chính Michael Hammer và James Champy thừa

nhận trong *Tái lập công ty*, ban đầu khi các tác giả viết cuốn sách này, họ muốn nhấn mạnh đến khía cạnh tái lập một cách căn bản nhưng dần dần, họ nhận thấy vấn đề căn bản nhất chính là quy trình kinh doanh của các doanh nghiệp [3].

4. Các bước triển khai tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu

4.1 Phân tích môi trường kinh doanh xuất khẩu

Việc doanh nghiệp xác định lại thị trường, sản phẩm, phương thức xuất khẩu phải được dựa trên cơ sở của tầm nhìn, sứ mệnh, năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Doanh nghiệp xuất khẩu không thể củng cố hoạt động xuất khẩu hay mở rộng thị trường, sản phẩm xuất



Nguồn: [4] và vận dụng của tác giả

Ghi chú:

CSF (Critical Success Factor):

KGI (Key Goal Indicator):

KPI (Key Performance Indicator):

Yếu tố then chốt để thành công

Chỉ số mục tiêu chính

Chỉ số hiệu quả hoạt động chính



khẩu sang những lĩnh vực mà doanh nghiệp không có lợi thế cạnh tranh hay năng lực sản xuất, quản lý, xuất khẩu. Tầm nhìn, sứ mệnh, năng lực cốt lõi là cơ sở để doanh nghiệp lựa chọn các phương án xuất khẩu khác nhau trước khi triển khai.

Để có thể xây dựng quy trình kinh doanh xuất khẩu phù hợp với bối cảnh cạnh tranh mới, doanh nghiệp cần phân tích môi trường kinh doanh xuất khẩu của mình. Để phân tích môi trường kinh doanh xuất khẩu, doanh nghiệp có thể có nhiều cách tiếp cận khác nhau: phân tích 4C (môi trường kinh doanh-circumstance, khách hàng – customer, đối thủ cạnh tranh – competitor và bản thân doanh nghiệp – company), phân tích PEST (môi trường chính trị- politics, môi trường kinh tế - economy, môi trường xã hội-society và môi trường công nghệ - technology) hay phân tích SWOT (điểm mạnh- strengths, điểm yếu – weaknesses, cơ hội – opportunities và thách thức – threats). Đây là các phân tích rất cần thiết vì nếu doanh nghiệp không nắm vững môi trường kinh doanh, đối thủ cạnh tranh thì không thể xác lập các chiến lược xuất khẩu phù hợp và không thể đưa ra quy trình kinh doanh xuất khẩu tối ưu.

Khi phân tích môi trường kinh doanh xuất khẩu, doanh nghiệp cần cập nhật và phân tích sâu các thông tin sau:

KHÍA CẠNH	THÔNG TIN CẦN NGHIÊN CỨU
Môi trường kinh doanh	- Rào cản thâm nhập thị trường - Kênh phân phối, những nhà nhập khẩu lớn, các đại lý, nhà phân phối và người bán lẻ - Quy mô thị trường - Khuynh hướng phát triển thị trường - Yếu tố văn hóa trong kinh doanh ở thị trường đã lựa chọn - Các tiêu chuẩn và quy định được áp dụng đối với chất lượng sản phẩm, công tác quản lý, sản xuất, môi trường, chất độc hại, bao bì, trách nhiệm xã hội...
Khách hàng	- Phân khúc khách hàng mục tiêu - Thị hiếu khách hàng, chủng loại sản phẩm được ưa chuộng (đặc điểm, kích cỡ, màu sắc và chất liệu...) - Động cơ mua hàng - Yếu tố then chốt dẫn đến thỏa mãn của khách hàng
Đối thủ cạnh tranh	- Đối thủ cạnh tranh chính - Đối thủ cạnh tranh tiềm năng - Sản phẩm cạnh tranh và đặc tính, đặc điểm vượt trội của các sản phẩm cạnh tranh đó. - Khách hàng chính của các đối thủ cạnh tranh - Phân tích 5F theo Michael Porter.
Bản thân doanh nghiệp	Điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp về: - Sản xuất; Công nghệ; Sản phẩm; Giá bán; Dịch vụ đi kèm - Hệ thống quản lý chất lượng - Nguồn nhân lực: tay nghề, chuyên môn, ngoại ngữ... và mức độ ổn định về nhân sự - Quan hệ khách hàng - Thương hiệu - Hoạt động logistics - Tài chính phục vụ xuất khẩu - Phân phối

Thông tin về môi trường kinh doanh xuất khẩu có thể thu thập từ các nguồn thứ cấp như: các hiệp hội ngành nghề, các tổ chức nghiên cứu quốc tế (ví dụ như: Euromonitor -www.euromonitor.com, Datamonitor -www.datamonitor.com, Mintel -www.mintel.com... hay các tổ chức xúc tiến thương mại, đầu tư như: Tổ chức xúc tiến thương mại Nhật Bản JETRO www.jetro.go.jp, Trung tâm xúc tiến nhập khẩu từ các nước đang phát triển CBI Hà Lan, Trung tâm Thương mại Quốc tế ITC, các phòng thương mại và công nghiệp... Trong trường hợp các thông tin thứ cấp doanh nghiệp

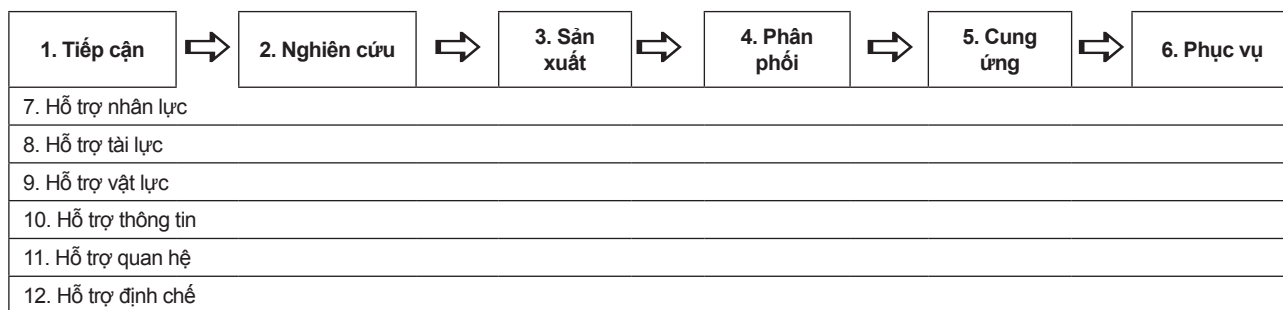
thu thập được chưa đáp ứng các yêu cầu cần thiết để ra quyết định thì doanh nghiệp có thể tự mình hoặc thông qua các công ty nghiên cứu thị trường để thu thập các thông tin sơ cấp qua các cuộc khảo sát chẳng hạn.

4.2 Phân tích quy trình kinh doanh xuất khẩu hiện hữu

Tiếp cận một cách tổng thể, hoạt động doanh nghiệp nói chung có thể được chia thành hai tiến trình (process): tiến trình tác nghiệp và tiến trình hỗ trợ [6-345].

Trong tiến trình tác nghiệp, doanh nghiệp xuất khẩu có thể tập trung phân tích các khâu sau đây:

- Đánh giá, rà soát môi trường



kinh doanh xuất khẩu.

- Dự báo thị trường.
- Đề ra mục tiêu xuất khẩu.
- Xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường: thị trường mục tiêu, định vị sản phẩm, 4P (sản phẩm- product, định giá - price, phân phối- place, quảng bá- promotion).
- Kế hoạch tài chính: doanh thu, chi phí, nguồn tài chính
- Lựa chọn đối tác
- Đàm phán, ký kết hợp đồng xuất khẩu
- Thực hiện hợp đồng xuất khẩu: có thể gồm các khâu: nhắc khách hàng thực hiện các bước thanh toán theo thỏa thuận (ví dụ: mở thư tín dụng), chuẩn bị hàng xuất khẩu (số lượng, chất lượng, đóng gói bao bì), thuê phương tiện vận tải, mua bảo hiểm hàng hóa, làm thủ tục hải quan, giao hàng cho người chuyên chở, làm thủ tục đòi tiền người nhập khẩu.
- Giải quyết khiếu nại, chăm sóc khách hàng.

4.3 Xác định các lĩnh vực, khía cạnh, thao tác cần thay đổi để đáp ứng yêu cầu của môi trường kinh doanh

Trên cơ sở các phân tích ở bước 2, doanh nghiệp cần xác định những điểm yếu, bất hợp lý trong quy trình hiện hữu để làm nền tảng cho việc xây dựng quy trình mới. Trong quá trình phân tích, doanh nghiệp cần đặt khách hàng vào vị trí trung tâm của tất cả các phân tích, đánh giá và xem xét về lợi ích. Tác động của môi trường kinh doanh cần được xem xét một cách dài hạn và chiến lược.

4.4 Xác lập mục tiêu của việc tái cấu trúc quy trình kinh doanh

Việc tái cấu trúc quy trình kinh doanh không thể đạt kết quả nếu không đề ra những mục tiêu cụ thể. Các mục tiêu cần đề ra có thể bao gồm: thời gian, tiến độ, mức độ hài lòng của khách hàng, thời gian xử lý công việc, chi phí cho từng công đoạn...

Quy trình mới cần phát huy

tính chủ động cho nhân viên các cấp và mức độ giao quyền nên phù hợp với năng lực, thái độ, kỹ năng của nhân viên.

4.5 Thiết kế quy trình kinh doanh mới và phê duyệt

Quy trình kinh doanh xuất khẩu mới phải đáp ứng các yêu cầu đề ra, hướng đến yêu cầu đáp ứng những thay đổi của khách hàng, thị trường và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trên cơ sở khai thác các thế mạnh của công nghệ thông tin. Quy trình kinh doanh mới phải chỉ rõ: người thực hiện, thời gian, thời lượng, chi phí, công cụ/ công nghệ/ kỹ thuật sử dụng, yếu tố đầu vào, yếu tố đầu ra, đơn vị phối hợp, cấp báo cáo, lưu trữ thông tin vào hệ thống.

Dự thảo về quy trình mới cần được thảo luận, bàn bạc ở các bộ phận có liên quan. Trên cơ sở các ý kiến phản hồi, quy trình mới được hoàn thiện và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt.

4.6 Tuyên truyền về lợi ích của





hoạt động tái cấu trúc quy trình

Hoạt động tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu sẽ khó thành công nếu các thành viên của doanh nghiệp chưa ý thức được sự cần thiết của việc tái cấu trúc và vai trò của nó đối với sự sống còn và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Công tác tuyên truyền có ý nghĩa quan trọng và cần được đầu tư một cách thích đáng với những hình thức thích hợp.

4.7 Triển khai quy trình mới

Việc triển khai quy trình mới nên được thực hiện với sự hỗ trợ đắc lực của công nghệ thông tin qua các chương trình phần mềm quản lý. Nó giúp việc triển khai nhanh chóng, hiệu quả và nâng cao hiệu quả kiểm soát của nhà quản lý.

4.8 Định kỳ rà soát, đánh giá, hiệu chỉnh quy trình

Thị trường, khách hàng và môi trường kinh doanh xuất khẩu nói chung luôn biến đổi không ngừng và do vậy quy trình kinh doanh xuất khẩu nên thường xuyên được xem xét, rà soát và hiệu chỉnh để khắc phục những điểm yếu và đi trước trong việc giành lấy thị phần.

5. Tổ chức triển khai tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu

Hoạt động tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu liên quan chặt chẽ đến những thay đổi về công việc, phân công và nhân sự vốn là những thay đổi đầy khó khăn đối với nhà quản trị. Ngoài ra, công tác này liên hệ chặt chẽ về nghiệp vụ và công nghệ thông tin. Do vậy, để công tác tái cấu trúc quy trình kinh doanh đạt kết quả mong muốn, doanh nghiệp nên tổ chức công tác này như là một dự án quan trọng, được điều hành bởi một ban quản lý dự án, đứng đầu bởi một trong các lãnh đạo doanh nghiệp.

Các chương trình phần mềm sẽ giúp doanh nghiệp mô hình hóa các quy trình, thực hiện các mô phỏng và ước lượng, đánh giá được tác động của các thay đổi và nhiều lợi ích khác. Do vậy, khi triển khai, doanh nghiệp nên hợp tác với các đơn vị chuyên sâu về công nghệ thông tin và có kinh nghiệm, trong việc hỗ trợ tái cấu trúc quy trình kinh doanh.

6. Kết luận

Tái cấu trúc quy trình kinh doanh xuất khẩu là một giải pháp cấp thiết trong điều kiện hiện nay

khi mà môi trường kinh doanh xuất khẩu đối với các doanh nghiệp TP.HCM đang có nhiều thay đổi lớn. Doanh nghiệp không thể duy trì cách thức, quy trình kinh doanh cũ vì đó là cách đơn giản nhất dẫn doanh nghiệp đến thất bại. Công tác tái cấu trúc quy trình kinh doanh là một hoạt động phức tạp, đòi hỏi nhiều quyết tâm và đầu tư cả về thời gian, nhân sự, chuyên môn, tài chính và công nghệ. Trước khi triển khai, doanh nghiệp có thể sử dụng dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp để rút ngắn thời gian triển khai và giảm xác suất thất bại●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Gibson, Rowan (2002), *Tư duy lại tương lai*, NXB Trẻ, Thời báo kinh tế Sài Gòn, Trung tâm Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương.
2. Thanh Hải (2010), “Khảo sát triển vọng kinh tế 2010: doanh nghiệp nhỏ và vừa VN dẫn đầu khu vực Châu Á”, *Thời báo kinh tế VN*, số 31, ngày 05/02/2010.
3. Hammer, Michael & Champy, James (2002), *Tái lập công ty*, NXB Trẻ, *Thời báo kinh tế Sài Gòn*, Trung tâm Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương.
4. Kawaguchi, Shinichiro (2007), “Urgent correspondences to the recent rapid economic growth in Vietnam – Business process restructuring, Human Resource management & Development from balanced scorecard (BSC) point of view”, HCMC VJCC Seminar, 10 May.
5. Porter, Michael E. (2008), *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ - DT Books
6. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, NXB TP.HCM, Trung tâm Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương, *Thời báo kinh tế Sài Gòn*.