

| | | |
|--|---|-----------------|
|  | VIETTEL AI RACE | Public 518 |
| | SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ ÁP DỤNG TẠI DOANH NGHIỆP | Lần ban hành: 1 |

Hầu như đối với các doanh nghiệp hiện nay trên thị trường thì việc đa dạng hóa nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng bằng nhiều sản phẩm/dòng sản phẩm khác nhau là yếu tố cần thiết. Tuy nhiên với các doanh nghiệp mới bắt đầu xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị thì việc lập biểu đồ cho tất cả các dòng sản phẩm là không khả thi. Do đó, lựa chọn sản phẩm/dòng sản phẩm đầu tiên thể hiện trên biểu đồ là công việc cần phải tiến hành ngay lúc ban đầu.

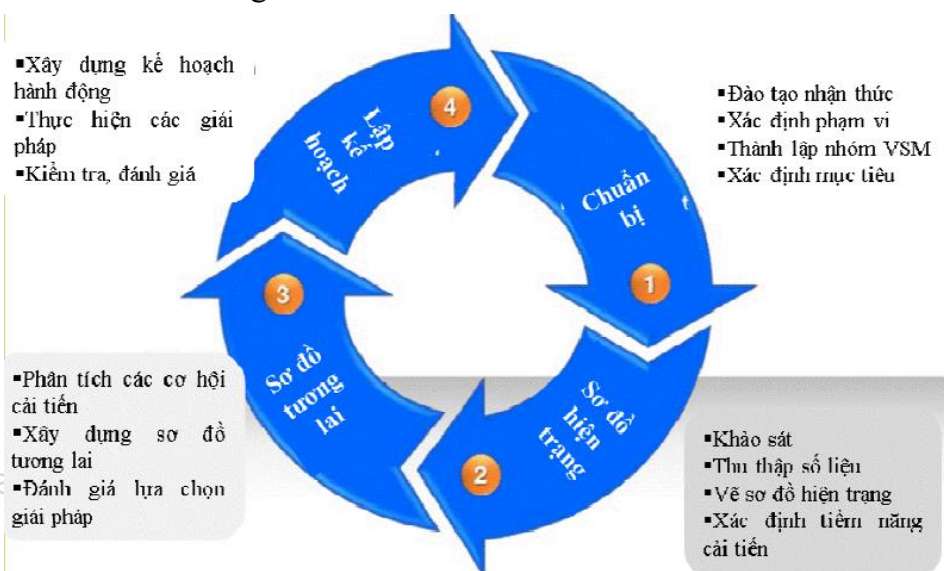
Quyết định lựa chọn này chính là tập trung vào sản phẩm có số lượng và doanh thu cao nhất hoặc đi theo một chiến lược lâu dài với dòng sản phẩm được mong đợi mang lại lợi nhuận trong tương lai. Nếu có quá nhiều dòng sản phẩm và không thể lựa chọn thì một gợi ý cho nhóm lập biểu đồ là hãy sử dụng phương pháp phân tích Pareto để lựa chọn được những sản phẩm mang lại giá trị cao nhất. Cần phải xác định phạm vi cụ thể sẽ áp dụng Sơ đồ chuỗi giá trị. Các công đoạn này thường là những hoạt động tiến hành trên sản phẩm, thường thực hiện ở một nơi duy nhất và thể hiện trên biểu đồ bằng một ô với mũi tên mô tả dòng vật chất đi vào và đi ra. Khi lựa chọn, ta không nên chia nhỏ các hoạt động ra thành từng nhiệm vụ nhỏ bởi việc này sẽ mang lại sự phức tạp của biểu đồ. Hơn nữa mục đích của biểu đồ chuỗi giá trị là diễn tả dòng vật chất chứ không đi sâu vào chi tiết, do vậy khi muốn phân tích chi tiết nhằm tối ưu hóa các hoạt động thì có thể sử dụng các công cụ khác tốt hơn. Quá trình lựa chọn này có thể tiến hành theo hướng di chuyển xuôi của dòng vật chất là đi từ nhà cung cấp nguyên liệu đến các khách hàng hay theo chiều ngược lại đều được miễn là các công đoạn được lựa chọn phải mô tả đầy đủ được quá trình đang diễn ra trong thực tế. Việc lựa chọn cũng phải cân nhắc về mạng lưới nhà cung cấp nguyên liệu và mạng lưới khách hàng để tính toán được sự tồn kho sát với thực tế nhất.

Áp dụng Sơ đồ chuỗi giá trị sẽ giúp doanh nghiệp trả lời được câu hỏi cần bố trí bao nhiêu lao động, máy móc và thiết bị để sản xuất theo hướng chủ động, không bị cuốn theo sự biến động về loại, lượng sản phẩm trong yêu cầu đặt hàng thực tế của khách hàng. Căn cứ theo lượng các đơn hàng của khách hàng trong một thời gian nhất định và cân bằng sản xuất theo lượng và loại sản phẩm tương tự nhau hàng tháng. Để thực hiện được sản xuất theo Sơ đồ chuỗi giá trị, trong khi vẫn tiếp tục mang lại sự thỏa mãn của khách hàng, cũng cần tính toán mức tồn kho tiêu chuẩn của thành phẩm tại điểm cuối của quá trình sản xuất. Đối với trường hợp các sản phẩm được sản xuất theo đơn đặt hàng, mức tồn kho tiêu chuẩn của các sản phẩm này được thiết lập tại ngay trước điểm tùy biến của sản phẩm đó. Mức độ tồn kho phụ thuộc vào mức độ biến động của đơn hàng, sự ổn định của quá trình sản xuất và tần suất giao hàng. Sơ đồ chuỗi giá trị thường được sử dụng trong các dự án cải tiến thời gian chu kỳ quy trình vì nó thể hiện chính xác cách thức hoạt động của một quy trình với yêu cầu thời gian và từng bước công việc chi tiết. Phương pháp này cũng được dùng trong phân tích và cải tiến quy trình bằng cách xác định và loại trừ khoảng thời gian liên quan đến các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm.

| | | |
|---|---|-----------------|
|  | VIETTEL AI RACE | Public 518 |
| | SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ ÁP DỤNG TẠI DOANH NGHIỆP | Lần ban hành: 1 |

Áp dụng công cụ chuỗi giá trị, doanh nghiệp cần tiến hành vẽ sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại, trên đó thể hiện những bộ phận tạo lãng phí hay đang chưa hiệu quả từ đó loại bỏ chúng tạo sơ đồ chuỗi giá trị tương lai. Các bước triển khai Sơ đồ chuỗi giá trị tại doanh nghiệp bao gồm:

- Chuẩn bị
- Sơ đồ hiện trạng
- Sơ đồ tương lai
- Lập kế hoạch hành động



Hình 7.1. Các bước triển khai sơ đồ chuỗi giá trị tại doanh nghiệp

• Chuẩn bị

Sơ đồ chuỗi giá trị là một công cụ sử dụng trong khảo sát hiện trạng về năng suất chất lượng, để qua đó thấy được bức tranh tổng quan về tình hình năng suất chất lượng cũng như hiệu quả công việc của người lao động thuộc phạm vi áp dụng. Công cụ này được áp dụng tích hợp với các công cụ khác nhằm nâng cao năng suất, chất lượng tại doanh nghiệp. Tại giai đoạn chuẩn bị này cần đạt một số yêu cầu sau:

- Đạt được sự cam kết và sự tham gia của lãnh đạo cao nhất
- Có sự tham gia của nhân viên
- Thành lập nhóm cải tiến: Sơ đồ chuỗi giá trị
- Xác định mục tiêu

• Xác định sơ đồ dòng hiện trạng

| | | |
|---|---|-----------------|
|  | VIETTEL AI RACE | Public 518 |
| | SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ ÁP DỤNG TẠI DOANH NGHIỆP | Lần ban hành: 1 |

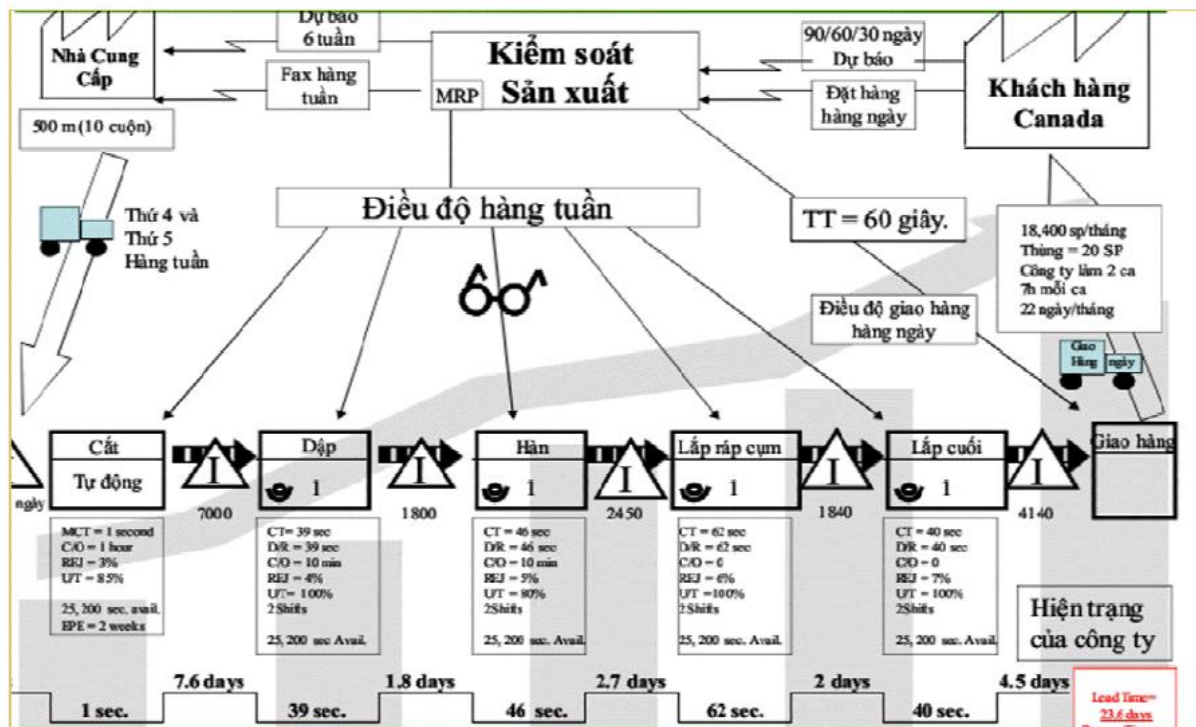
Bước xác định sơ đồ dòng hiện tại được thực hiện thông qua bước khảo sát và thu thập thông tin. Đây là quá trình tập hợp thông tin theo 85 những tiêu chí cụ thể nhằm làm rõ những vấn đề, nội dung liên quan đến lĩnh vực nhất định. Các thông tin quá khứ, thông tin hiện tại và thông tin dự báo cần được thu thập và phân tích. Thông tin thu thập thiếu sẽ không giúp nhận diện được bản chất, quy luật của vấn đề.

Thực hiện khảo sát tổng thể toàn bộ nhà máy thuộc phạm vi áp dụng là một trong những kỹ thuật hiệu quả nhất để nắm bắt thông tin ban đầu về sản xuất và các quy trình. Khảo sát thực địa tổng thể nhà máy thường đi qua thứ tự sơ đồ dòng sản xuất Trong quá trình quan sát, các thông tin cần được ghi lại trên biểu mẫu khảo sát như là: Tên của lao động, nhiệm vụ/công việc thực hiện, bộ phận, phần của hoạt động công việc, thông tin chung về hoạt động công việc. Quan sát là một trong những phương pháp cụ thể cho việc thu thập thông tin cá biệt về một đối tượng nhất định. Quan sát để thu thập thông tin khác với quan sát thông thường ở chỗ hoạt động này có mục đích, được ghi lại, có kiểm tra tính ổn định và tính hiệu lực của kết quả thu nhận được.


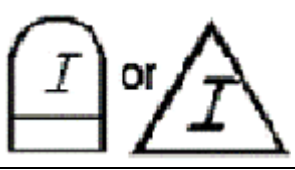
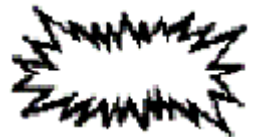
Một số số liệu thu thập tại bước này phải đảm bảo độ chính xác, dựa trên nguồn số liệu tin tưởng. Đây là sẽ bước đầu quan trọng để triển khai các nội dung tiếp theo một cách hiệu quả. Một số thông tin có thể thu thập ở giai đoạn này có thể như sau:

- Thu thập dữ liệu cho mỗi bước trong dòng chảy
- Số ca làm việc trong ngày
- Thời gian mỗi ca
- Lịch bảo trì, bảo dưỡng
- Thời gian dừng làm việc theo kế hoạch
- Tổng thời gian sản xuất sẵn có hàng ngày
- Lịch giao hàng
- Cỡ lô vận chuyển
- Lượng vận chuyển hàng ngày, hàng tháng







| | | |
|---|--|-----------------|
|  | VIETTEL AI RACE | Public 518 |
| | SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ ÁP DỤNG TẠI DOANH NGHIỆP | Lần ban hành: 1 |



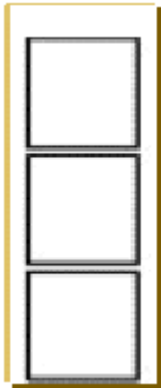

Hình 7.2: Ví dụ về sơ đồ chuỗi giá trị hiện trạng

| STT | Ký hiệu | Ý nghĩa |
|-----|---|----------------------------------|
| 1 |  | Nhà cung cấp: Đầu chuỗi bên trái |
| | | Khách hàng: Cuối chuỗi bên phải |
| 2 |  | Tồn trữ giữa hai quá trình. |
| | | Tồn kho nguyên vật liệu |
| | | Tồn kho thành phẩm |
| 3 |  | Tiềm năng cải tiến |

| | | |
|--|---|-----------------|
|  | VIETTEL AI RACE | Public 518 |
| | SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ ÁP DỤNG TẠI DOANH NGHIỆP | Lần ban hành: 1 |

| | | |
|----|---|---|
| 4 |  | Sản phẩm được đẩy vào quá trình tiếp theo |
| 5 |  | Sự vận chuyển của nguyên vật liệu từ nhà cung cấp đến nhà máy, hoặc vận chuyển của thành phẩm từ nhà máy đến khách hàng |
| 6 |  | Hộp thông tin C/T: Cycle time C/O: Change Over (Thời gian chuyển đổi) Và những thông tin khác |
| 7 |  | Người vận hành |
| 8 |  | Phương tiện vận chuyển |
| 9 | | Luồng thông tin từ các báo cáo, biên bản, cuộc họp, v.v. |
| 10 |  | Dòng thông tin điện tử. Ví dụ: Điện thoại, fax, email, v.v. |

| | | |
|---|---|-----------------|
|  | VIETTEL AI RACE | Public 518 |
| | SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ ÁP DỤNG TẠI DOANH NGHIỆP | Lần ban hành: 1 |

| | | |
|----|---|-------------------|
| 11 |  | Tồn kho an toàn |
| 12 |  | Sửa chữa, làm lại |

Bảng 7.1: Một số ký hiệu vẽ sơ đồ chuỗi giá trị