**Chiến lược thay thế cho việc quản trị chuỗi cung ứng của Wal-Mart và những gợi ý cho doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam**

Tương tự như chiến lược cạnh tranh của Wal-mart, các nhà bán lẻ Việt Nam, trước hết, nên cung ứng sản phẩm đa dạng về chủng loại và mẫu mã, phù hợp với nhu cầu khách hàng với mức giá cạnh tranh. Đặc biệt, các doanh nghiệp Việt Nam cần cải tiến qui trình sản xuất, giao dịch và quản lý để sản xuất các sản phẩm tốt hơn với giá cả hợp lý trong bối cảnh thị trường mở đang chuyển từ mạng lưới phân phối kiểm soát nhà cung cấp sang mạng lưới kiểm soát nhà bán lẻ. Bên cạnh đó, giống như các nhà bán lẻ, các nhà sản xuất cũng phải cải tiến chất lượng và giảm giá thành sản phẩm để có thể thâm nhập sâu vào chuỗi bán lẻ ở Việt Nam và ở nước ngoài (Hung, 2016).

Theo Lee (2004), mặc dù chuỗi cung ứng của Wal-mart là khá hiệu quả trong việc kiểm soát chi phí hoạt động, nhưng điều đó là không đủ để vượt qua đối thủ cạnh tranh. Trong thị trường cạnh tranh ở thế kỷ 21 này, chỉ có những công ty xây dựng đầy đủ tất cả ba đặc tính: sự linh hoạt, sự thích ứng và sự liên kết trong chuỗi cung ứng mới có thể có được lợi thế cạnh tranh lớn hơn so với các đối thủ.

Sự linh hoạt là đặc tính đầu tiên mà một chuỗi cung ứng lớn cần có nhằm thích ứng nhanh chóng với những thay đổi đột ngột, bất ngờ và thường xuyên trong nhu cầu của khách hàng hiện nay. Ở thếkỷ 21, trong một thị trường nơi mà những cú sốc đột ngột thường xuyên xảy ra tác động mạnh mẽ đến chuỗi cung ứng, chẳng hạn như các mối đe dọa từ thiên tai, chiến tranh, dịch bệnh và virus máy tính… thì sự linh hoạt là yếu tố rất quan trọng và thiết yếu cho các doanh nghiệp bán lẻ trong việc đối phó với các cuộc khủng hoảng một cách nhanh chóng và với chi phí hiệu quả nhất, nhằm giảm thiểu đến mức tối đa những rủi ro từ môi trường bất ổn này.

Lee (2004) cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp chỉ có thể xây dựng chuỗi cung ứng linh hoạt thông qua việc nghiêm túc thực hiện một số quy tắc. Đầu tiên, doanh nghiệp cần phải cung cấp thường xuyên dữ liệu về sự biến động của nhu cầu và lượng cung cho các đối tác trong chuỗi cung ứng để các đối tác có thể nắm bắt thông tin, đáp ứng kịp thời yêu cầu của doanh nghiệp. Thứ hai, doanh nghiệp, các nhà cung cấp và khách hàng nên hợp tác với nhau để thiết kế lại các quá trình, các thành phần và các sản phẩm theo cách có thể mang lại lợi thế cạnh tranh lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh. Thứ ba, để ngăn chặn sự chậm trễ trong sản xuất, các công ty nên giữ một lượng hàng tồn kho nhỏ và rẻ tiền, các thành phần cấu thành nên sản phẩm không cồng kềnh để có thể hoàn thành sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng khi cần thiết, ngay cả khi các chuỗi cung ứng bị phá vỡ.

Sự thích ứng là đặc tính quan trọng thứ hai, rất cần thiết trong việc phát triển một chuỗi cung ứng bền vững cho các doanh nghiệp bán lẻ của Việt Nam. Các doanh nghiệp duy trì sự thích ứng với chuỗi cung ứng của mình nghĩa là doanh nghiệp cần điều chỉnh các thiết kế chuỗi cung ứng của mình để thích ứng với những thay đổi của thị trường. Trong đó, để xây dựng một chuỗi cung ứng thích ứng, đòi hỏi phải có hai đặc điểm: hiểu biết xu hướng thị trường và thay đổi các mạng lưới cung ứng phù hợp với thị trường. Cụ thể, trong môi trường cạnh tranh toàn cầu, các công ty phải định kỳ kiểm tra những sự thay đổi của nền kinh tế bởi những thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của chuỗi cung ứng của công ty. Bên cạnh đó, khi làm việc trong các thị trường mới và khác biệt trên thế giới, các công ty nên phát triển các nhà cung cấp đáng tin cậy mới bằng cách sử dụng các trung gian trước đây của nó (Magretta, 2002). Thêm vào đó, công ty nên thiết kế các sản phẩm, hàng hóa tuy khác nhau nhưng có thể sử dụng các thành phần cấu thành nên sản phẩm tương tự nhau trong giai đoạn đầu tiên của quá trình sản xuất để tạo ra sự linh hoạt trong sản xuất cũng như giảm nguy cơ thiếu hụt sản phẩm trong trường hợp nhu cầu khách hàng trên thị trường gia tăng đột biến. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, đó là các công ty cần tạo ra các chuỗi cung ứng khác nhau đối với các dòng sản phẩm khác nhau để tối ưu hóa khả năng của từng chuỗi cung ứng. Ví dụ, đối với các sản phẩm khối lượng thấp và khả năng tùy biến cao, các doanh nghiệp nên sử dụng các nhà cung cấp gần với thị trường chính để đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách nhanh chóng, trong khi đó đối với các sản phẩm tiêu chuẩn và khối lượng lớn, thay vì tự sản xuất và cung ứng, công ty chính nên trích tiền hoa hồng cho các nhà sản xuất hợp đồng ở những quốc gia đang phát triển có chi phí sản xuất thấp để họ sản xuất và cung cấp sản phẩm (Lee, 2004).

Như Chiles và Dau (2005) đã đề cập ở trên, một vấn đề lớn đang tồn tại trong chuỗi cung ứng của Walmart và cũng như của các doanh nghiệp Việt Nam là việc phân chia lợi ích giữa các bên tham gia. Rõ ràng là hoạt động của các bộ phận của một công ty thường cố gắng tối đa hóa lợi ích riêng của nó, do đó sự chênh lệch lợi ích giữa các bên tham gia thường dẫn đến sự thất bại trong các hoạt động của chuỗi cung ứng, ví dụ như sự không đồng đều trong phân chia lợi ích sẽ tạo ra mâu thuẫn giữa các bên tham gia, các đối tác từ chối hợp tác với nhau, hoặc dẫn đến lượng hàng tồn kho quá lớn (Narayanan và Raman, 2004). Trong trường hợp này, việc tạo ra sự liên kết giữa các bên tham gia chuỗi cung ứng như: nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà phân phối và bán lẻ là một yếu tố quan trọng giúp các công ty tối ưu hóa hiệu suất chuỗi cung ứng. Tiếp theo đó, công ty cần gắn kết lợi ích các bên tham gia chuỗi cung ứng với lợi ích của công ty.

Bước đầu tiên để các công ty gắn kết lợi ích của các bên tham gia chuỗi cung ứng với chính lợi ích của của công ty là cần cung cấp cho tất cả các bên tham gia một cơ hội bình đẳng để truy cập vào các dữ liệu của việc bán hàng, các dự báo và kế hoạch. Làm rõ vai trò và trách nhiệm của từng bên tham gia là một bước quan trọng tiếp theo để tránh các xung đột xảy ra trong chuỗi cung ứng. Ngoài ra, các công ty nên xác định lại các điều khoản của hợp tác để cùng nhau chia sẻ rủi ro, chia sẻ chi phí và lợi ích một cách công bằng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của chuỗi cung ứng. Quan trọng hơn, các công ty nên khích lệ, tạo điều kiện để các đối tác có thể hành động theo các cách riêng khác nhau vừa tối đa hóa được lợi nhuận của chính nó vừa tối đa hóa hiệu suất toàn bộ chuỗi cung ứng (Lee, 2004). Theo Narayanan và Raman (2004) trong tác phẩm “Phân bổ lợi ích của các chuỗi cung ứng” thì một cách khác các công ty có thể áp dụng để phân bổ hợp lý lợi ích các bên tham gia trong chuỗi cung ứng là nên điều chỉnh các điều khoản trong hợp đồng với các đối tác hướng đến việc đánh giá kết quả hoạt động, áp dụng hình thức khen thưởng hay phạt các đối tác dựa trên doanh thu đầu ra của các đối tác này.