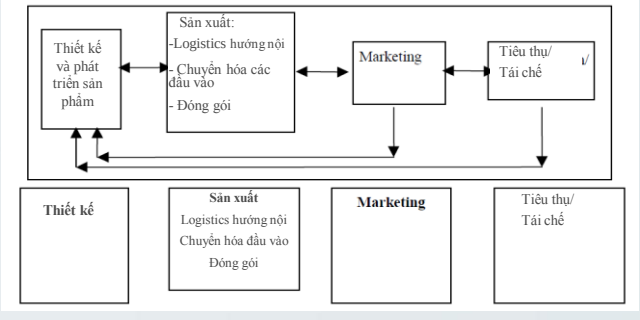
PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ THIẾT KẾ DỰ ÁN NÂNG CẤP CHUỖI

Đinh Công Khải – FETP – 8/2011

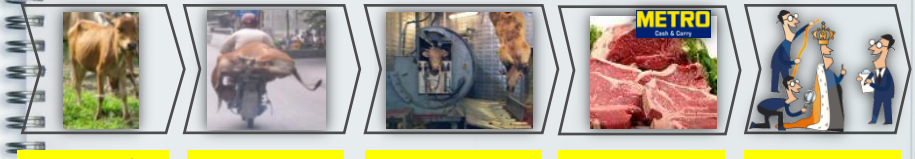
CHUỖI GIÁ TRỊ LÀ GÌ?

- **Định nghĩa:** Chuỗi giá trị mô tả toàn bộ những hoạt động cần thiết để đưa một sản phẩm hay dịch vụ từ khái niệm/ý tưởng, đi qua các công đoạn sản xuất khác nhau (liên quan đến việc kết hợp giữa chuyển hóa vật chất và đầu vào các dịch vụ sản xuất khác nhau), đưa đến người tiêu dùng cuối cùng, và bố trí sau sử dụng.



Tổng giá trị từ chuỗi giá trị bò thịt tại tỉnh Trà Vinh

(Nguồn: Bài giảng của PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)



Người nuôi bò/trang trại	Người vận chuyển bò	Lò mổ bò	Siêu thị	Người tiêu dùng
500,000 đ	300,000 đ	300,000 đ	300,000 đ	Giá tiêu thụ
2,000,000 đ	2,500,000 đ	3,100,000 đ	3,700,000 đ	4,300,000 đ
	300,000 đ	300,000 đ	300,000 đ	

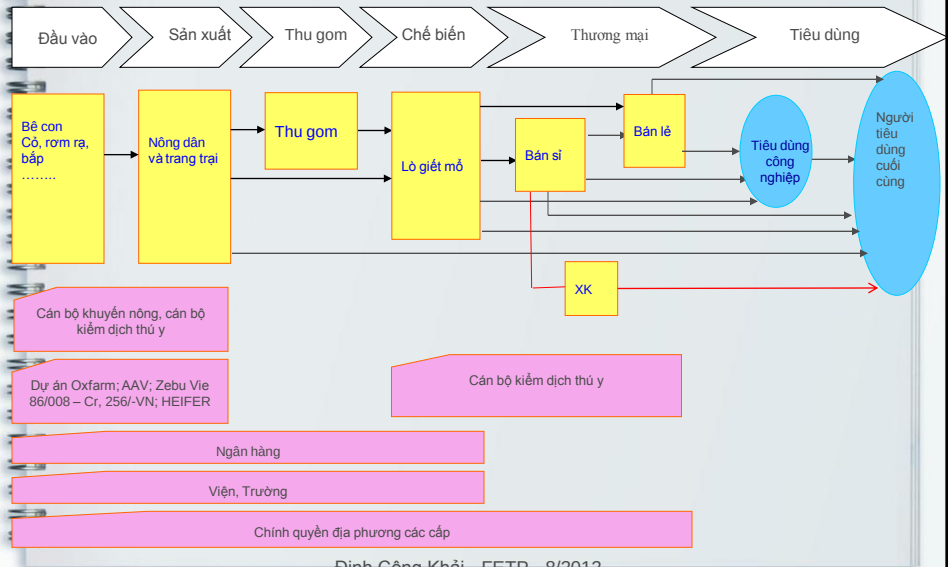
Giá trị gia tăng
Sản phẩm trung gian
Đầu vào khác

Đinh Công Khải - FETP - 8/2012

Lưu ý: ví dụ cho 1 con bò. Các con số chỉ là số tượng trưng!

Sơ đồ chuỗi giá trị Bò tỉnh Trà Vinh

(Nguồn: Bài giảng của PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)



Đinh Công Khải - FETP - 8/2012

TẠI SAO PHẢI PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ?

- Với sự phân công lao động ngày càng tăng và sự phân tán toàn cầu hoạt động sản xuất, việc xác định năng lực cạnh tranh theo tư duy hệ thống trở nên ngày càng quan trọng.
  - Áp dụng các phương pháp quản lý trong toàn bộ hệ thống
  - Xác định năng lực lõi
- Hiệu quả trong sản xuất chỉ là điều kiện cần để thâm nhập thành công vào thị trường toàn cầu.
- Để việc tham gia thị trường toàn cầu mang lại tăng trưởng thu nhập bền vững thì đòi hỏi phải am hiểu các yếu tố động trong toàn thể chuỗi giá trị.

PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ

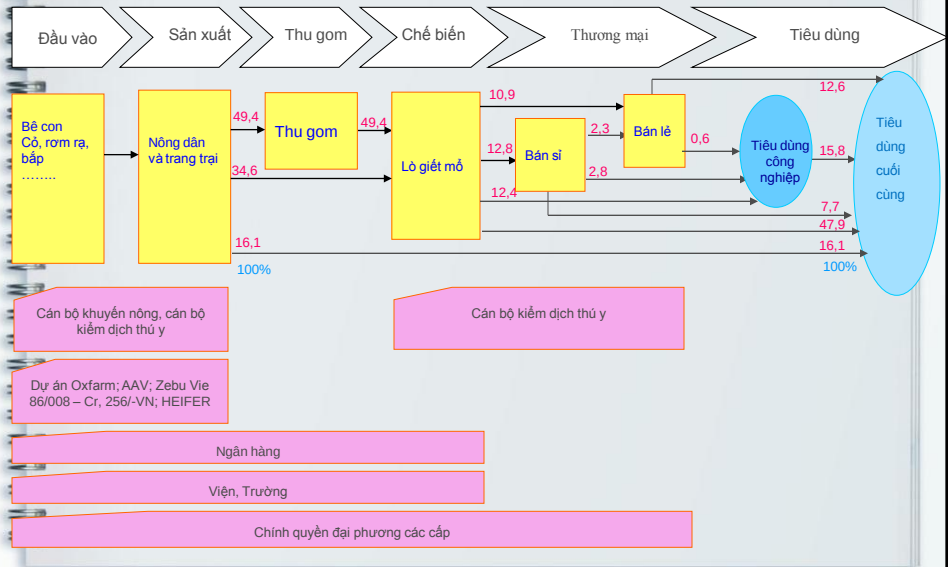
- Nhằm xác định được năng lực lõi (lợi thế so sánh hay năng lực vượt trội) tăng cường năng lực cạnh tranh.
- Nhằm xây dựng dự án đổi mới hoặc nâng cấp chuỗi.
- Nhằm hoạch định chính sách đạt được tăng trưởng thu nhập bền vững

PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ

- ❑ Lập sơ đồ chuỗi
- ❑ Xác định chi phí và giá ở từng mắc xích
- ❑ Phân tích chi phí và giá
- ❑ Phân tích thị trường
- ➔ **Phân tích SWOT**

Đinh Công Khải - FETP - 8/2012

Sơ đồ chuỗi giá trị Bò tỉnh Trà Vinh
(Nguồn: Bài giảng của PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)



PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ

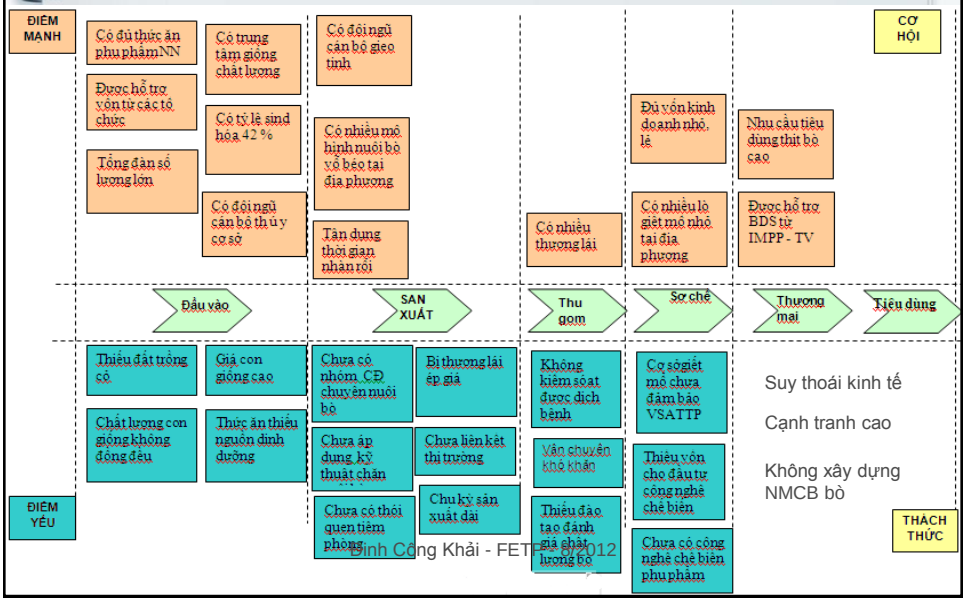
Bảng 5: Phân tích chuỗi giá trị đào đóng hộp

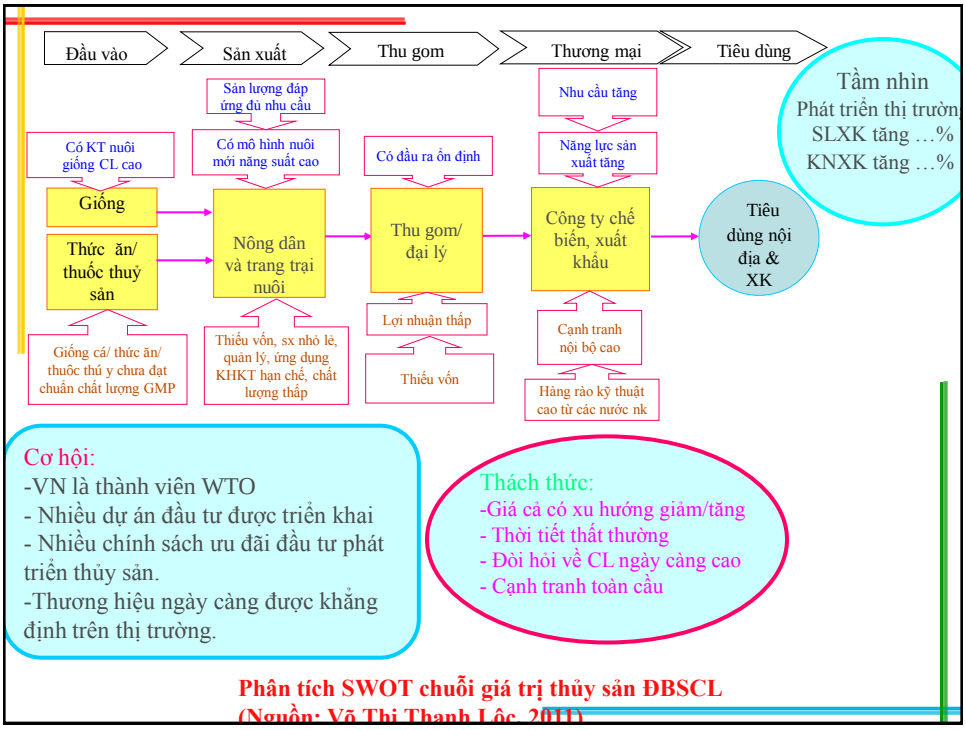
Các công đoạn trong chuỗi giá trị	Đóng góp vào giá trị sản phẩm sau cùng (%)
Trong phạm vi Nam Phi:	
Đào	12.4
Hộp	11.6
Đường	4.2
Đóng hộp	14.7
Lao động	7.4
Khác (ví dụ như khấu hao, điện nước, lợi nhuận, vận chuyển nội bộ	7.3
Tổng giá trị gia tăng về phía Nam Phi	42.9
Bên ngoài Nam Phi:	
Giao hàng, thuế, bảo hiểm, phí dở hàng	24.2
Biên lợi nhuận của nhà nhập khẩu	6.3
Biên lợi nhuận của siêu thị	26.7
Tổng giá trị gia tăng bên ngoài Nam Phi	57.1

Nguồn: Kaplan và Kaplinsky (1999).

PHÂN TÍCH SWOT NGÀNH HÀNG BÒ TRÀ VINH

(Nguồn: Bài giảng của PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)





Phân tích SWOT chuỗi giá trị thủy sản ĐBSCL
(Nguồn: Võ Thị Thanh Lộc, 2011)

DỰ ÁN NÂNG CẤP CHUỖI

- **Nâng cấp qui trình:** Nâng cao hiệu quả của các qui trình nội bộ sao cho các qui trình này trở nên tốt hơn đáng kể so với các đối thủ cạnh tranh, cả trong từng mắt xích của chuỗi (ví dụ như tăng vòng quay hàng tồn kho, giảm phế liệu) và giữa các mắt xích của chuỗi (ví dụ, giao hàng thường xuyên hơn, khối lượng ít hơn và kịp thời hơn).
- **Nâng cấp sản phẩm:** Giới thiệu sản phẩm mới hay cải tiến sản phẩm cũ nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh. Điều này liên quan đến việc thay đổi quá trình phát triển sản phẩm mới cả trong từng mắt xích của chuỗi giá trị cũng như trong mối quan hệ giữa các mắt xích khác nhau của chuỗi.

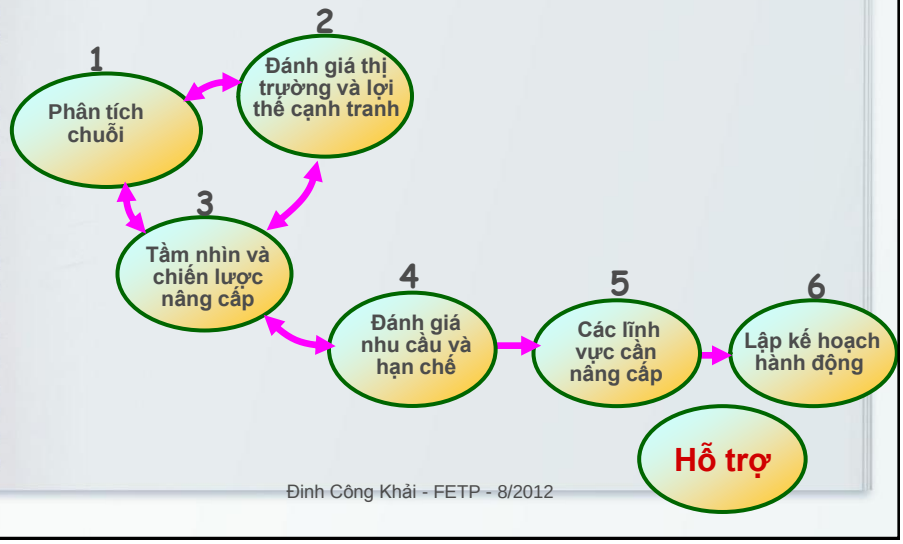
THIẾT KẾ DỰ ÁN NÂNG CẤP CHUỖI

- **Nâng cấp chức năng:** Nâng cao giá trị gia tăng thông qua thay đổi tổ hợp hoạt động được thực hiện trong phạm vi doanh nghiệp, hoặc thông qua dịch chuyển hoạt động sang các mắt xích khác nhau trong chuỗi giá trị (ví dụ từ công nghiệp chế tạo sang thiết kế)
- **Nâng cấp chuỗi giá trị:** Chuyển sang một chuỗi giá trị mới (ví dụ, các công ty Đài Loan chuyển từ công nghiệp chế tạo radio bán dẫn sang máy tính tay, sang TV, màn hình máy tính, máy tính xách tay và hiện nay là điện thoại WAP).

❖ Có trình tự thứ bậc khi nâng cấp chuỗi không? Theo kinh nghiệm các công ty Đông Á: Gia công, lắp ráp ➔ sản xuất thiết bị gốc ➔ sản xuất theo thiết kế riêng ➔sản xuất với thương hiệu riêng

Làm thế nào để có được một dự án nâng cấp chuỗi

(Nguồn: PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)



Tầm quan trọng của một tầm nhìn nâng cấp chuỗi

(Nguồn: PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)

Tại sao phải xác định tầm nhìn?

- Xác định tầm nhìn tập trung vào các cơ hội
- Xác định tầm nhìn đem lại định hướng chiến lược
  - Chuỗi giá trị sẽ trông như thế nào trong 5 năm tới?

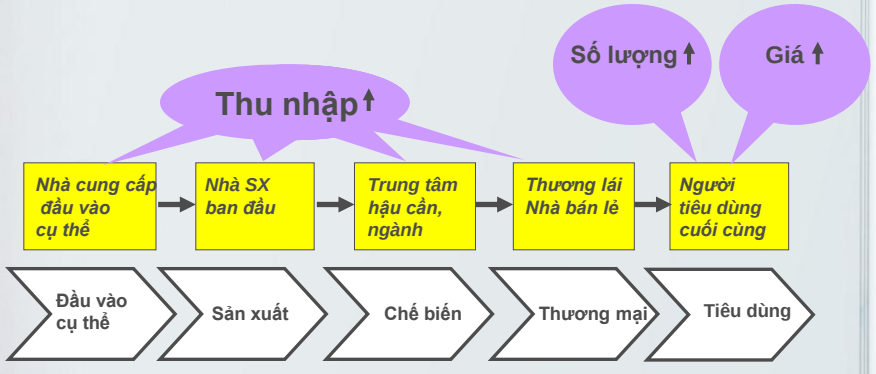
    Nếu chưa rõ về viễn cảnh trong tương lai thì sẽ rất khó đặt ưu tiên cho các hoạt động và hướng trọng tâm vào những điều quan trọng
- Xác định tầm nhìn là cơ sở để thống nhất ý kiến giữa các chủ thể
  - Nếu các chủ thể không cùng chung quan điểm về tương lai, họ sẽ không có động cơ hợp tác

Một tầm nhìn cơ bản để nâng cấp

(Nguồn: PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)

… tăng giá trị = giá bán * số lượng bán

Có thể tập trung vào giá, vào số lượng, hoặc cả hai



Các chiến lược nâng cấp chuỗi giá trị

(Nguồn: PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)

Bốn chiến lược chung…

Chiến lược đổi mới/chất lượng

Chiến lược cắt giảm chi phí

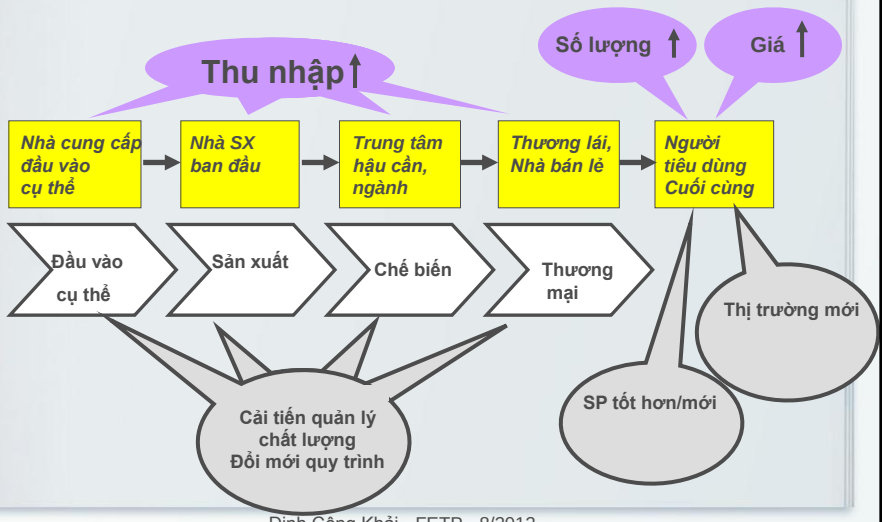
Chiến lược đầu tư (nước ngoài)

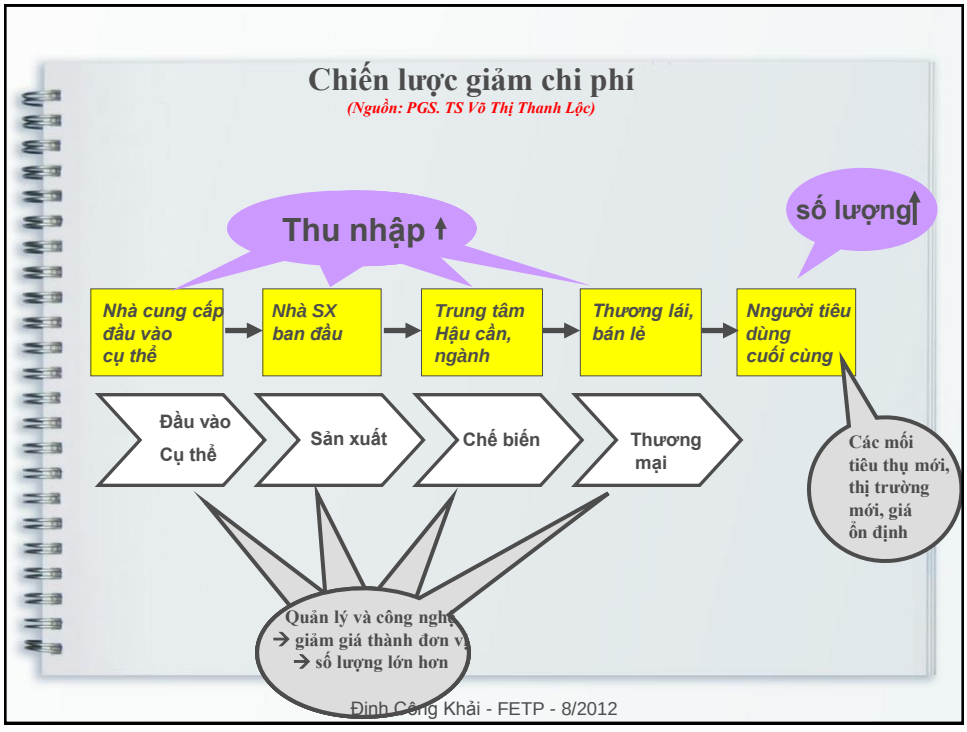
Chiến lược tái phân phối

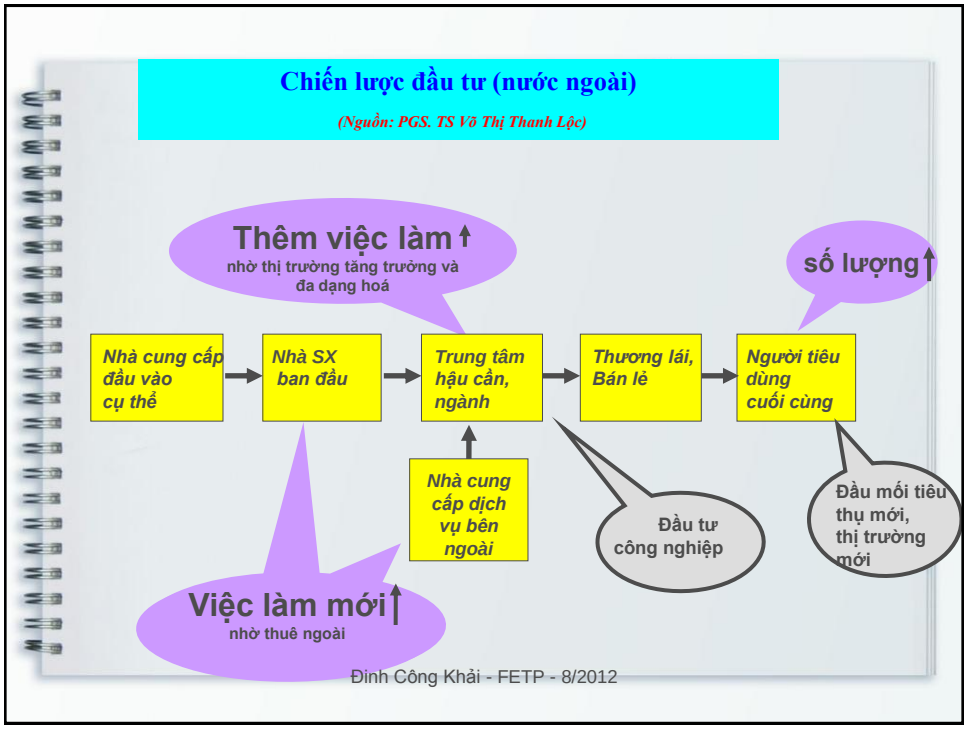
…có thể kết hợp với nhau

Chiến lược đổi mới/chất lượng

(Nguồn: PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)




Chiến lược giảm chi phí
(Nguồn: PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)
Thu nhập
số lượng
Nhà cung cấp đầu vào cụ thể
Nhà SX ban đầu
Trung tâm Hậu cần, ngành
Thương lái, bán lẻ
Nngười tiêu dùng cuối cùng
Đầu vào Cụ thể
Sản xuất
Chế biến
Thương mại
Các mối tiêu thụ mới, thị trường mới, giá ổn định
Quản lý và công nghệ
→ giảm giá thành đơn vị
→ số lượng lớn hơn
Đinh Công Khải - FETP - 8/2012


Chiến lược đầu tư (nước ngoài)
(Nguồn: PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)
Thêm việc làm
nhờ thị trường tăng trưởng và đa dạng hoá
số lượng
Nhà cung cấp đầu vào cụ thể
Nhà SX ban đầu
Trung tâm hậu cần, ngành
Thương lái, Bán lẻ
Người tiêu dùng cuối cùng
Nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài
Đầu tư công nghiệp
Đầu mối tiêu thụ mới, thị trường mới
Việc làm mới
nhờ thuê ngoài
Đinh Công Khải - FETP - 8/2012

Chiến lược tái phân phối

(Nguồn: PGS. TS Võ Thị Thanh Lộc)



Đinh Công Khải - FETP - 8/2012

gtz

Các liên kết kinh doanh theo chiều ngang và chiều dọc

Nguồn: Võ Thị Thanh Lộc)

Sự phối hợp giữa các tác nhân tham gia chuỗi là cốt lõi của khái niệm chuỗi giá trị

Các liên kết kinh doanh theo chiều dọc - giữa các tác nhân tham gia chuỗi giá trị

- Nhất là những liên kết giữa những nhà cung cấp và người mua
- Liên kết dọc kết nối với nhau bằng các hợp đồng

Sự hợp tác theo chiều ngang giữa những nhà vận hành hoạt động tại cùng một khâu trong chuỗi

- Giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp
- Liên kết ngang bằng cách thành lập tổ hợp sx, HTX, hiệp hội sx,

➔Phát triển các liên kết ngang tốt sẽ giúp cải thiện & phát triển các LK dọc thành công và hiệu quả & ngược lại -> chuỗi được nâng cấp tốt.

LỢI ÍCH CỦA LK NGANG VÀ LIÊN KẾT DỌC

(Nguồn: Võ Thị Thanh Lộc)

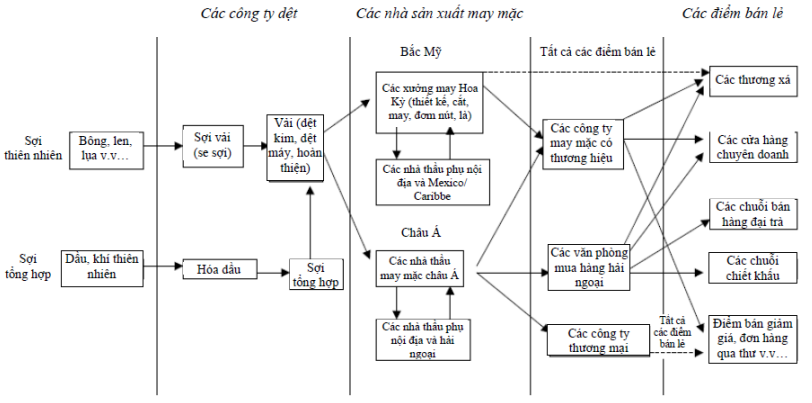
LK ngang: LK từng khâu trong chuỗi (trong từng tác nhân)	**LK dọc: LK giữa các khâu** (giữa các tác nhân tham gia chuỗi)
1. Chi phí đầu vào thấp, chất lượng cao	1. Chi phí toàn chuỗi thấp
2. Sản xuất qui mô lớn	2. Tiêu thụ sản lượng lớn
3. Sản phẩm đồng nhất	3. Chất lượng sản phẩm tốt và đồng đều
4. Nắm bắt thông tin thị trường nhanh và kịp thời	4. Nâng cao năng lực cạnh tranh
5. Phân phối không qua khâu trung gian	5. Nắm bắt và cung cấp thông tin thị trường nhanh
6. Giảm chi phí vận chuyển	6. Ổn định sản phẩm đầu ra (giá, sản lượng)
7. Rút ngắn thời gian giao dịch	7. Tôn trọng và trách nhiệm cao
8. Ký kết hợp đồng rõ ràng	8. Những người trong chuỗi có cùng tiếng nói và trách nhiệm đến SP cuối cùng
9. Quyền tham gia định giá và quyền bán cao	9. HĐ bao tiêu sản phẩm được luật pháp bảo vệ
10. Tạo niềm tin và minh bạch	10. Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả
11. Được chính sách ưu đãi Nhà nước	11. QLCL nhanh và kịp thời
12. Hỗ trợ luật pháp của Nhà nước	12. Tăng cường lòng tin
13. Thống nhất qui trình sản xuất	13. Tăng giá trị gia tăng toàn chuỗi
14. Dễ dàng được tham quan, học tập KN	14. Dễ dàng chia sẻ thông tin
15. Dễ liên kết kinh doanh và dễ nâng cấp chuỗi	15. Bảo đảm phát triển sản xuất bền vững
16. Dễ dàng được sự hỗ trợ của CQĐP các cấp	
17. Dễ dàng hỗ trợ kỹ thuật và QLCL	
18. Bảo đảm phát triển sản xuất bền vững	

CHUỖI GIÁ TRỊ TOÀN CẦU

- Có 2 loại chuỗi giá trị toàn cầu:
  - Chuỗi giá trị do nhà sản xuất quyết định
    - Thâm dụng về vốn
    - Lợi thế kinh tế theo quy mô
    - Trong các ngành ô tô, máy bay, máy tính
  - Chuỗi giá trị do khách hàng quyết định
    - Thâm dụng về lao động
    - Chi phí lao động rẽ
    - Trong các ngành may mặc, giày da, đồ chơi,..
    - Do các nhà bán lẽ, nhà tiếp thị, những nhà sản xuất có thương hiệu lớn

CHUỖI GIÁ TRỊ DỆT MAY TOÀN CẦU

Hình 1. Chuỗi hàng may mặc



Nguồn: Appelbaum và Gereffi (1994), trang 46.

NHỮNG THAY ĐỔI CÓ TÍNH XU HƯỚNG TRONG NGÀNH DỆT MAY TOÀN CẦU

- Các nhà bán lẽ hàng may mặc ngày càng tập trung hơn
  - 1987-1991, năm chuỗi hàng hóa mềm lớn nhất ở Hoa Kỳ đã tăng tỷ trọng của họ trên thị trường hàng may mặc quốc gia từ 35 lên 45%.
  - Năm 1995, năm nhà bán lẻ lớn nhất – Wal Mart, Sears, Kmart, Dayton Hudson Corporation và JC Penney – chiếm 68 phần trăm tổng doanh số hàng may mặc. 24 nhà bán lẻ hàng đầu kế tiếp, tất cả đều là những công ty hàng tỷ USD, tiêu biểu cho thêm 30 phần trăm doanh số nữa
- Các nhà bán lẽ đang cạnh tranh với các nhà sản xuất.
- Các nhà tiếp thị có thương hiệu đang thâm nhập và tổ chức quản lý chuỗi cung ứng.
- Các sản xuất có thương hiệu cũng điều chỉnh hoạt động và tham gia vào tổ chức quản lý chuỗi cung ứng.

NHỮNG THAY ĐỔI CÓ TÍNH XU HƯỚNG TRONG NGÀNH DỆT MAY TOÀN CẦU

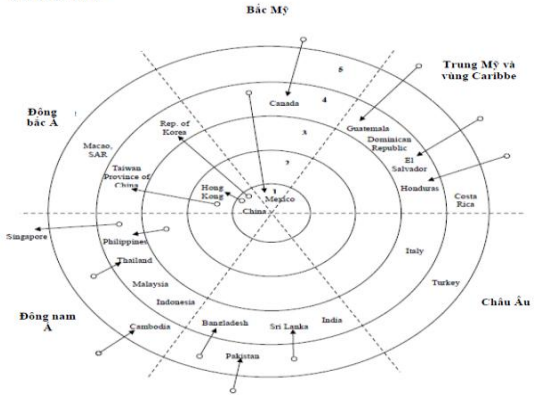
- Gia công toàn cầu trong ngành may mặc
  - Đợt 1 (trong thập niên 1950) sản xuất di chuyển từ Bắc Mỹ và Tây Âu sang Nhật Bản
  - Đợt 2 (trong thập niên 1970) di chuyển từ Nhật Bản sang Hong Kong, Đài Loan, và Hàn Quốc.
  - Đợt 3 (trong thập niên 1980) di chuyển từ các nước NIE sang Trung Quốc và ASEAN.
- Rào cản hạn ngạch dẫn đến xu hướng quốc tế hoá.

NÂNG CẤP CÔNG NGHIỆP Ở ĐÔNG Á

- Đài Loan, Hàn Quốc, Hong Kong, và Singapore dịch chuyển từ gia công lắp ráp sang sản xuất trọn gói (OEM) và sau đó là sản xuất với thương hiệu gốc (OBM).
- Quốc tế hoá mạng lưới sản xuất hàng may mặc của các nước Đông Á
- Hạn chế bằng hạn ngạch dẫn đến quốc tế hoá việc sản xuất ở các nước Đông Á

GIA CÔNG HÀNG MAY MẶC Ở BẮC MỸ

Hình 2. Sự dịch chuyển trong cơ cấu khu vực của hàng may mặc nhập khẩu vào Hoa Kỳ, 1990-2000[a]



Các vòng tròn biểu thị tỷ trọng trong tổng kim ngạch nhập khẩu của Hoa Kỳ bằng USD của nước đối tác:

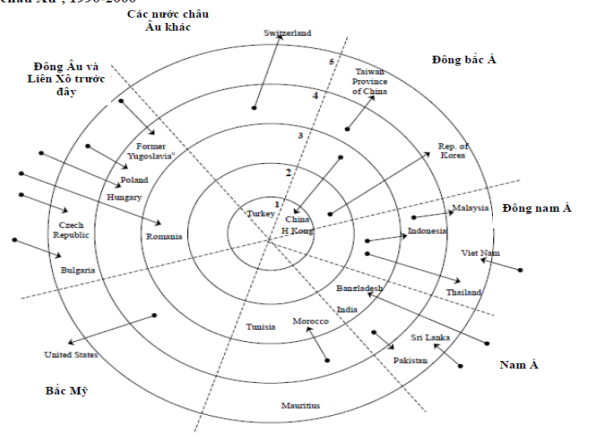
1. 10 phần trăm +
2. 6.0-9.9 phần trăm
3. 4.0-5.9 phần trăm
4. 2.0-3.9 phần trăm
5. 1.0-1.9 phần trăm

Tổng kim ngạch nhập khẩu quần áo của Hoa Kỳ là 25.0 tỷ USD năm 1990 và 64.4 tỷ USD năm 2000.

[a] Vị trí năm 2000 tương ứng với vòng có tên công ty; vị trí năm 1990, nếu có khác so với vị trí năm 2000, sẽ được biểu thị bằng một vòng tròn nhỏ. Mũi tên biểu thị độ lớn và chiều hướng thay đổi theo thời gian.

GIA CÔNG HÀNG MAY MẶC Ở CHÂU ÂU

Hình 3. Sự thay đổi cơ cấu khu vực trong kim ngạch nhập khẩu hàng may mặc của châu Âu[a], 1990-2000[b]



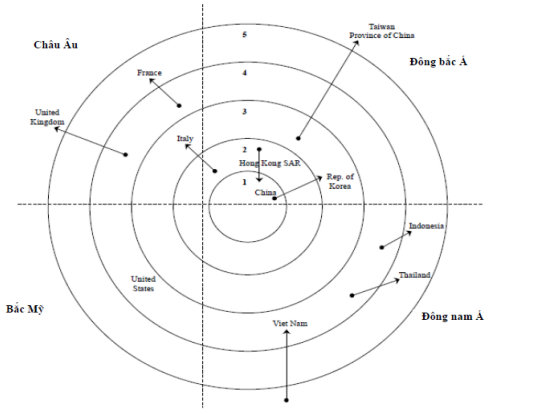
Các vòng tròn biểu thị tỷ trọng trong tổng kim ngạch nhập khẩu của châu Âu bằng USD của nước đối tác:

1. 10 phần trăm +
2. 6.0-9.9 phần trăm
3. 4.0-5.9 phần trăm
4. 2.0-3.9 phần trăm
5. 1.0-1.9 phần trăm

Tổng kim ngạch nhập khẩu quần áo của châu Âu từ ngoài khu vực là 24.6 tỷ USD năm 1990 và 53.6 tỷ USD năm 2000.

GIA CÔNG HÀNG MAY MẶC Ở NHẬT

Hình 4. Sự thay đổi cơ cấu khu vực trong kim ngạch nhập khẩu hàng may mặc Nhật Bản, 1990-2000[a]



Các vòng tròn biểu thị tỷ trọng trong tổng kim ngạch nhập khẩu của Nhật Bản bằng USD của nước đối tác:

1. 25 phần trăm +
2. 10.0-24.9 phần trăm
3. 4.0-9.9 phần trăm
4. 2.0-3.9 phần trăm
5. 1.0-1.9 phần trăm

Tổng kim ngạch nhập khẩu quần áo của Nhật Bản là 8.6 tỷ USD năm 1990 và 19.6 tỷ USD năm 2000.

Nguồn: World Trade Analyzer, dựa vào số liệu Liên hiệp quốc cho SITC84 ('Các bài báo về hàng may mặc và phụ kiện quần áo').

[a] Vị trí năm 2000 tương ứng với vòng có tên công ty; vị trí năm 1990, nếu khác so với vị trí năm 2000, sẽ được