

KINH TẾ & QUẢN TRỊ KINH DOANH (trang 85÷89)

ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH CHUỖI GIÁ TRỊ NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC HOẠT ĐỘNG CỦA DỰ ÁN

NGUYỄN THỊ MƠ, Trường Đại học Công nghiệp Quảng Ninh
ĐẶNG HUY THÁI, Trường Đại học Mỏ - Địa chất

Tóm tắt: Bài báo đề xuất một hướng nghiên cứu, một phương pháp mới giúp cho việc phân tích đánh giá và nâng cao năng lực hoạt động của dự án đầu tư trong giai đoạn đi vào hoạt động. Cơ sở nghiên cứu là dựa trên lý luận về chuỗi giá trị của Michael Porter, được các tác giả vận dụng phân tích sự hình thành và phân bổ giá trị gia tăng của từng công đoạn trong chuỗi giá trị của dự án thông qua một dự án cụ thể. Các tác giả của bài báo này đã áp dụng phương pháp để phân tích sự hình thành chuỗi giá trị của dự án băng tải ống vận chuyển than từ nhà sàng 56 đến cảng Bến Cân của Công ty kho vận Đá Bạc – Vinacomin. Mỗi công đoạn trong dự án tạo ra một lượng giá trị gia tăng cho dự án. Kết quả phân tích theo công đoạn cho thấy được sự hình thành giá trị cuối cùng của cả dự án tự giá trị gia tăng qua các giai đoạn, từ đó giúp cho chủ đầu tư đưa ra quyết định đầu tư, cũng như vận hành dự án nhằm nâng cao năng lực hoạt động của dự án và đạt được các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế khi lập dự án.

1. Đặt vấn đề

Khi đánh giá một dự án đầu tư, các nhà phân tích thường đề cập trước hết đến việc đánh giá trong giai đoạn lập dự án, nhằm chứng minh tính hiệu quả và khả thi của phương án đầu tư và làm căn cứ cho việc lựa chọn “có” hay “không” và chọn phương án nào để đầu tư... Tiêu chí lựa chọn bao gồm các khía cạnh kinh tế- xã hội của dự án, và biểu hiện cụ thể thông qua các chỉ tiêu phân tích về hiệu quả kinh tế- xã hội như giá trị hiện tại thực, tỷ lệ hoàn vốn nội bộ, thời hạn thu hồi vốn đầu tư, tỷ lệ lợi ích/chi phí v.v... theo các phương pháp đã được biết.

Tuy nhiên, sự thành công của một dự án đầu tư trên thực tế phụ thuộc rất nhiều vào quá trình thực hiện sau khi lựa chọn. Có thể có những dự án trong giai đoạn lập được chứng minh có tính hiệu quả cao song do quá trình thực hiện lại không đạt được các chỉ tiêu dự kiến. Như vậy, kiểm soát dự án trong quá trình thực hiện cũng là một yếu tố thành công quan trọng, mà trong đó cần có những phương pháp thích hợp đánh giá dự án theo tiến trình nhằm nâng cao năng lực hoạt động và đảm bảo sự thành công của dự án.

Khi dự án đã được lựa chọn và đang triển khai hoạt động thì nhiệm vụ của công tác quản lý

dự án sẽ chuyển sang tổ chức thực hiện sao cho đạt được các chỉ tiêu đã tính khi lập dự án. Như vậy các chỉ tiêu đã lập vẫn tồn tại với tính chất là mục tiêu phải đạt được, song mỗi quan tâm của nhà đầu tư khi này là sự tạo ra giá trị gia tăng của dự án qua các khâu, các công đoạn, vì đó chính là tiền đề cho việc thực hiện được các mục tiêu khi lập dự án. Vấn đề đặt ra là làm thế nào để kiểm soát và đánh giá được quá trình thực hiện dự án, từ đó nâng cao năng lực hoạt động và đảm bảo thực hiện các mục tiêu của dự án. Có những công cụ và phương pháp khác nhau để kiểm soát, đánh giá quá trình thực hiện dự án. Trong phạm vi bài viết này, các tác giả trình bày và thử nghiệm áp dụng vào thực tế một phương pháp được GS. Michael Porter nghiên cứu trong xây dựng chiến lược của doanh nghiệp- đó là phương pháp chuỗi giá trị.

Ý tưởng cơ bản của phương pháp chuỗi giá trị là thông qua kiểm soát sự hình thành giá trị gia tăng theo các công đoạn, quá trình sản xuất kinh doanh, chủ đầu tư sẽ thấy được giá trị gia tăng của mình được tạo ra và tích lũy dần dần qua từng công đoạn như thế nào từ đó nghiên cứu đề ra các biện pháp làm gia tăng thêm giá trị của từng công đoạn tạo cơ hội nâng cao năng lực hoạt

động cho dự án. Vì thế, chuỗi giá trị của Michael Porter đã mở ra một hướng nghiên cứu mới, một phương pháp mới cho việc nâng cao năng lực khi dự án đầu tư đang triển khai hoạt động.

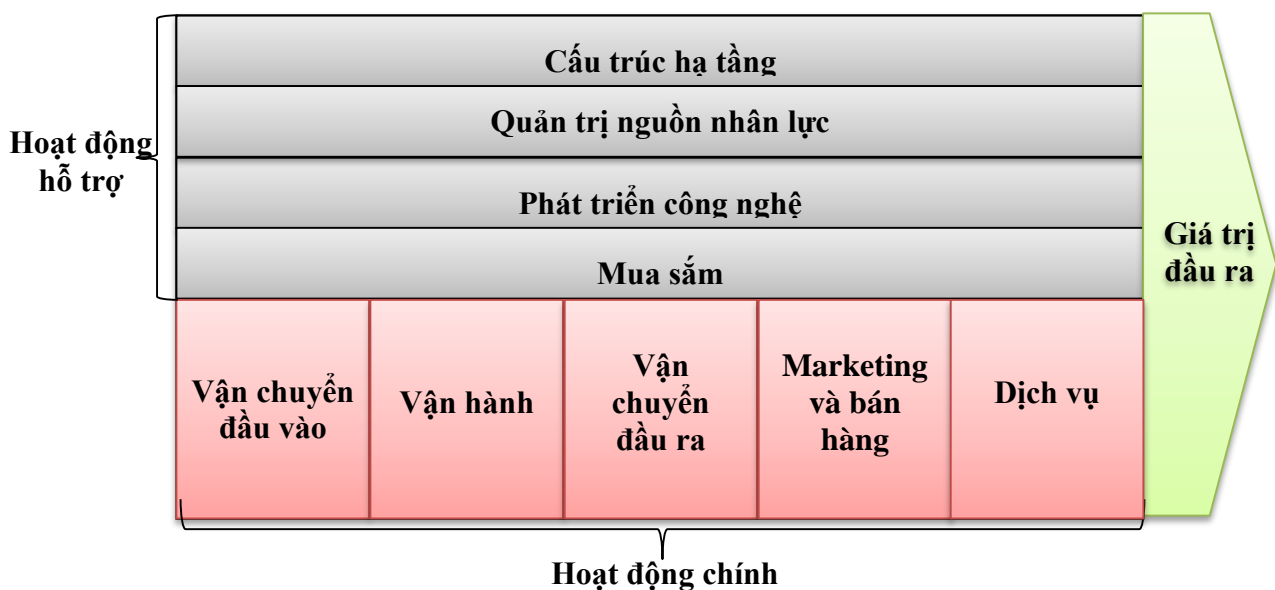
2. Chuỗi giá trị của Michael Porter

Chuỗi giá trị được hiểu là sự nối tiếp của việc hình thành nên giá trị của sản phẩm qua các công đoạn. Sản phẩm đi qua tất cả các công đoạn của cả chuỗi theo thứ tự và tại mỗi công đoạn sản phẩm lại nhận được thêm một số giá trị gia tăng nào đó. Lũy kế giá trị gia tăng của sản phẩm khi thông qua chuỗi các công đoạn sẽ tạo ra giá trị gia tăng của sản phẩm. Ở công đoạn cuối cũng là nơi hình thành giá trị sản phẩm SX ra.

Chuỗi giá trị được sử dụng như là một công cụ phân tích nội bộ doanh nghiệp do Michael Porter giới thiệu lần đầu và phổ biến vào năm 1985 trong cuốn “Lợi thế cạnh tranh: Sáng tạo và duy trì năng lực vượt trội”. Khi khảo sát kỹ các hệ thống sản xuất, thương mại và dịch vụ đã đạt tới tầm ảnh hưởng rất lớn ở Mỹ và các quốc gia phát triển khác. Michael Porter đưa ra khái niệm

“Chuỗi giá trị” để phân tích quy trình tạo ra giá trị trong doanh nghiệp. Khái niệm giá trị gia tăng trong chuỗi giá trị có thể được sử dụng để phát triển lợi thế cạnh tranh bền vững của một tổ chức trong lĩnh vực kinh doanh ở thế kỷ 21. Trong tất cả các tổ chức, đều tồn tại các công đoạn liên kết với nhau để phát triển giá trị của doanh nghiệp, và các công đoạn này tạo thành chuỗi giá trị của tổ chức. Chuỗi giá trị đã được sử dụng như một công cụ phân tích hiệu quả. Mục đích của các công đoạn trong chuỗi giá trị nhằm tạo ra giá trị tối đa thông qua việc giảm thiểu chi phí. Doanh nghiệp muốn nâng cao hiệu quả cần thực hiện tốt tất cả các công đoạn này. Việc thực hiện hiệu quả các công đoạn trong chuỗi giá trị sẽ quyết định hiệu quả hoạt động chung và tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Trong chuỗi giá trị, Michael Porter chia các hoạt động của doanh nghiệp thành hai nhóm là nhóm các hoạt động chủ yếu “**Primary Activities**” và nhóm các hoạt động hỗ trợ “**Support Activities**”.



Hình 1. Chuỗi giá trị của Michael Porter

* Các hoạt động chính tạo giá trị gia tăng:

- Vận chuyển đầu vào (Inbound Logistics): Tiếp nhận và lưu trữ nguyên vật liệu đầu vào, cung cấp nguyên vật liệu theo yêu cầu.

- Vận hành (Operations): Các quy trình xử lý đầu vào tạo ra sản phẩm và dịch vụ hoàn thiện.

- Vận chuyển đầu ra (Outbound Logistics): Quản lý kho hàng hóa, vận hành các hoạt động phân phối sản phẩm và dịch vụ, xử lý các đơn đặt hàng...

- Marketing và bán hàng (Marketing & Sales): Quảng cáo, hỗ trợ tiêu thụ, giá cả, kênh phân phối hàng hóa, dịch vụ và bán hàng.

- Dịch vụ (Service): Hỗ trợ và chăm sóc khách hàng sau khi cung cấp sản phẩm và dịch vụ.

* Các hoạt động hỗ trợ:

- Mua sắm (Procurement): Thu mua nguyên vật liệu, nhiên liệu, máy móc thiết bị, nhà xưởng...

- Phát triển công nghệ (Technology development): Áp dụng công nghệ để hỗ trợ các hoạt động gia tăng giá trị.

- Quản trị nguồn nhân lực (Human resource management): Tuyển dụng, đào tạo, phát triển nhân viên,...

- Cấu trúc hạ tầng của doanh nghiệp (Firm infrastructure): Quản trị chung, kế toán, tài chính, hệ thống kiểm soát, văn hóa công ty,...

Chuỗi giá trị (Value chain) là một mô hình thể hiện một chuỗi các công đoạn tham gia vào việc tạo ra giá trị của sản phẩm và thể hiện lượng giá trị tăng thêm được cộng vào giá trị sản phẩm từ các công đoạn này. Chuỗi các công đoạn này có thể diễn ra theo thứ tự nối tiếp nhau hoặc theo thứ tự song song.

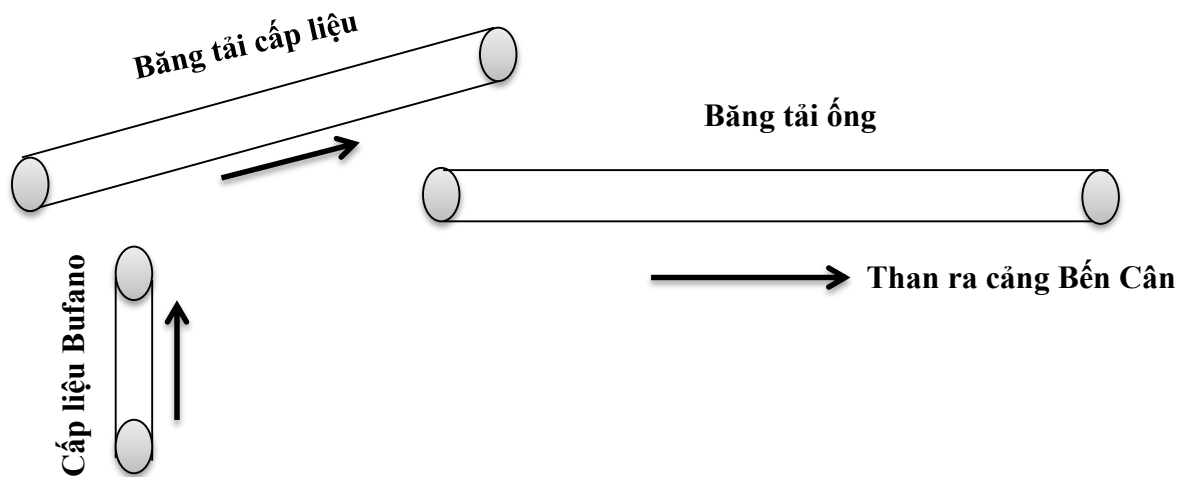
3. Áp dụng phương pháp phân tích chuỗi giá trị nhằm nâng cao năng lực hoạt động của dự án băng tải ống vận chuyển than từ nhà sàng 56 đến cảng Bến Cân của Công ty kho vận Đá Bạc – Vinacomin

Để minh họa vận dụng lý thuyết chuỗi giá trị của Michael Porter, tác giả sẽ tính toán cho đối tượng cụ thể là Dự án băng tải ống tại Công ty Kho vận Đá Bạc- Vinacomin.

Trước năm 2008, việc vận chuyển than từ nhà sàng 56 đến cảng Bến Cân chủ yếu bằng phương tiện ô tô tải. Loại phương tiện này đã mang lại rất nhiều bất lợi cho cả Nhà nước, doanh nghiệp và người dân. Dưới sự chỉ đạo của Tập đoàn Công nghiệp than khoáng sản Việt Nam, dự án băng tải ống đã được lựa chọn trong số nhiều dự án đề xuất và hiện đang triển khai hoạt động.

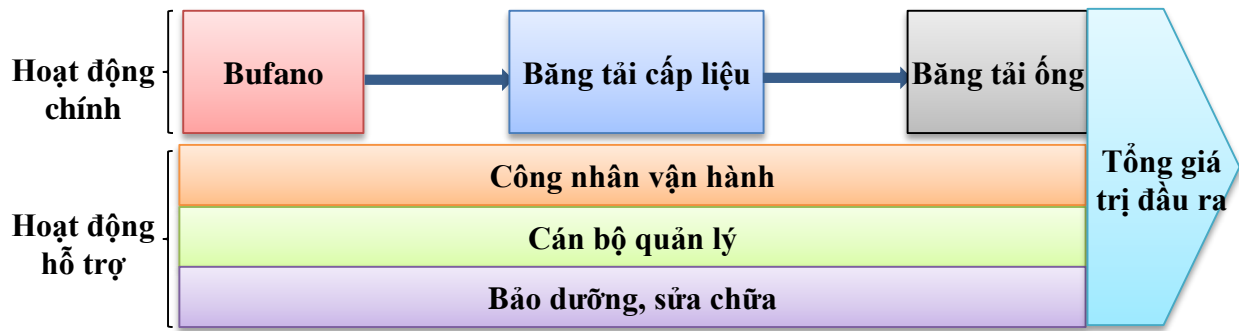
Tuyến băng tải ống là một thiết bị vận tải liên tục đã được Công ty than Mạo Khê nhận định là dự án khả thi trong số nhiều dự án. Khi hoàn thành nó được giao cho Công ty kho vận Đá Bạc – Vinacomin quản lý. Hiện nay, tuyến băng tải ống đã đi vào hoạt động và làm nhiệm vụ vận chuyển than từ mặt bằng 56 đến cảng Bến Cân thay cho phương tiện ô tô trước đây. Quy trình hoạt động của hệ thống băng tải ống này được mô tả ở hình 2.

Căn cứ vào quy trình hoạt động của hệ thống băng tải ống đồng thời vận dụng lý luận về chuỗi giá trị của Michael Porter ta chia hệ thống băng tải ống thành hai nhóm là nhóm các hoạt động chính và nhóm các hoạt động hỗ trợ như hình 3.



Hình 2. Sơ đồ công nghệ của hệ thống băng tải ống

Căn cứ vào quy trình hoạt động của hệ thống băng tải ống đồng thời vận dụng lý luận về chuỗi giá trị của Michael Porter ta chia hệ thống băng tải ống thành hai nhóm là nhóm các hoạt động chính và nhóm các hoạt động hỗ trợ như hình 3.



Hình 3. Chuỗi giá trị của hệ thống băng tải ống

* Nhóm các hoạt động chính: Bao gồm 3 công đoạn diễn ra liên tục từ trạm cấp liệu Bufano tới băng tải cấp liệu và băng tải ống. Ba công đoạn chính này được thực hiện theo thứ tự nối tiếp nhau. Nhóm các hoạt động chính này liên quan trực tiếp đến việc tạo ra giá trị đầu ra cho doanh nghiệp. Giá trị được tạo ra ở từng công đoạn trong hoạt động chính như sau:

- Trạm cấp liệu Bufano: Bufano sẽ nhận những nguyên vật liệu thô chuyển qua thùng quay máy nghiền sau đó nguyên vật liệu được chuyển tới máng thái phía sau Bufano. Tổng giá trị đầu ra của công đoạn này chính là giá trị của nguyên vật liệu đầu vào và giá trị gia tăng mà công đoạn đã tạo ra. Giá trị của nguyên vật liệu đầu vào được đo bằng giá thành đến công đoạn này là 105.000 đ/T. Còn giá trị gia tăng ở đây là toàn bộ chi phí tăng thêm để cho trạm cấp liệu Bufano nghiền vật liệu thô thành vật liệu đủ tiêu chuẩn đảm bảo kỹ thuật trước khi thông qua các công đoạn tiếp theo là 7.000 đ/T.

Để thuận tiện cho việc xác định giá trị đầu ra của công đoạn ta gọi hoạt động mà trạm cấp liệu Bufano thực hiện là A, giá trị của nguyên vật liệu thô trước khi trải qua công đoạn này là $x = 105.000$ đ/T và giá trị gia tăng mà hoạt động này mang lại là $a = 7.000$ đ/T.

Vậy giá trị đầu ra sau khi qua công đoạn A là:

$$H_A = x + a = 105.000 + 7.000 = 112.000 \text{ đ/T. (1)}$$

- Băng tải cấp liệu: Là một đường băng tải cấp liệu làm nhiệm vụ nhận nguyên vật liệu đã được nghiền từ máng thái phía sau của Bufano chuyển tới. Tại đây nguyên vật liệu sẽ được máy tuyển từ loại bỏ tất cả kim loại có trong dòng nguyên vật liệu trên băng tải cấp liệu, sau đó cân băng tải ghi lại tỷ lệ truyền tải và số lượng vận

tải rồi mới chuyển nguyên vật liệu tới băng tải ống.

Nguyên vật liệu qua băng tải cấp liệu gọi là công đoạn B và sẽ tạo ra một giá trị gia tăng là $b = 11.000$ đ/T. Giá trị gia tăng của công đoạn B là toàn bộ chi phí tăng thêm để nguyên vật liệu không lẫn tạp chất đồng thời đảm bảo nguyên vật liệu dàn đều với một tỷ lệ truyền tải đảm bảo trước khi chuyển sang băng tải ống.

Giá trị đầu ra sau khi qua công đoạn B là:

$$H_B = H_A + b = 112.000 + 11.000 = 123.000 \text{ đ/T. (2)}$$

- Băng tải ống: Có nhiệm vụ vận chuyển nguyên vật liệu trên một cung đường có chiều dài vận chuyển là 3.600m tới cảng Bến Càn.

Nguyên vật liệu khi đã qua băng tải ống gọi là công đoạn C và tại đây sẽ tạo ra một giá trị gia tăng là $c = 19.000$ đ/T. Giá trị gia tăng của công đoạn này là toàn bộ chi phí tăng thêm để cho băng tải ống hoạt động trên cung đường 3.600m với vận tốc 3m/giây và năng suất vận chuyển vật liệu 600 T/giờ.

Giá trị đầu ra sau khi thông qua công đoạn C là:

$$H_C = H_B + c = 123.000 + 19.000 = 142.000 \text{ đ/T. (3)}$$

* Nhóm các hoạt động phụ trợ: Bao gồm các công đoạn diễn ra song song với nhau và song song với các công đoạn của hoạt động chính nhằm mục đích hỗ trợ cho việc tạo ra sản phẩm cuối cùng. Đây là các công đoạn gián tiếp góp phần tạo ra giá trị cho sản phẩm.

Các công đoạn trong nhóm các hoạt động phụ trợ gồm công việc của những công nhân vận hành thực hiện tại phòng điều khiển trung tâm, công việc của cán bộ quản lý ra các quyết định để toàn hệ thống băng tải ống vận hành liên tục, nhịp nhàng không bị gián đoạn. Giá trị mà các công đoạn trong nhóm các hoạt động phụ trợ này

tạo ra không thuộc công đoạn nào trong nhóm các hoạt động chính vì thế giá trị gia tăng tạo thêm ở đây được xác định bằng toàn bộ chi phí cho cán bộ công nhân viên và cho vấn đề bảo dưỡng, sửa chữa bằng $x' = 9.000 \text{ đ/T}$

Tổng giá trị khi dòng nguyên vật liệu ra đến cảng Bến Cán là H:

$$H=H_C+x'=142.000 + 9.000 = 151.000 \text{ đ/T. (4)}$$

Theo tính toán, tổng giá trị của 1 tấn nguyên vật liệu đến cảng Bến Cán là 151.000 đ. Chủ đầu tư dùng con số này làm chuẩn mực để đánh giá, phân tích, so sánh theo các công đoạn và cả dây chuyền trong quá trình thực hiện dự án. Khi so sánh nếu số liệu thực tế lớn hơn 151.000 đ/T thì chủ đầu tư sẽ phân tích xem nguyên nhân tăng đó do a, b, c hay x' rồi đánh giá sự tăng đó ảnh hưởng như thế nào đến năng lực hoạt động của dự án để đưa ra biện pháp kịp thời. Ngược lại, khi so sánh nếu số liệu thực tế nhỏ hơn 151.000 đ/T thì chủ đầu tư cũng cần phân tích đánh giá để đưa ra biện pháp. Đặc biệt ngay cả khi số liệu thực tế bằng 151.000 đ/T trong điều kiện biến động của thị trường thì chủ đầu tư cũng cần có biện pháp duy trì năng lực hoạt động nhằm tạo giá trị gia tăng của dự án.

4. Kết luận

Phương pháp phân tích chuỗi giá trị của Michael Porter vận dụng vào phân tích hoạt động

của dự án đầu tư trong giai đoạn vận hành sẽ giúp cho chủ đầu tư của dự án tính toán và xác định giá trị gia tăng và giá trị mà dự án đó tạo ra qua các công đoạn. Kết quả phân tích có thể cung cấp thông tin cho chủ đầu tư nhìn nhận ra những nhân tố ảnh hưởng đến việc đạt được các chỉ tiêu hiệu quả đặt ra khi lập dự án, phát hiện các nguyên nhân, từ đó đưa ra những biện pháp kịp thời đúng hướng nhằm nâng năng lực hoạt động và hiệu quả của dự án.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Hồ sơ lý lịch thiết bị công trình tuyến băng tải than từ xưởng sang 56 đến Cảng Bến Cán của Công ty môi trường – Vinacomin Tập 1, 2, 3, 4.
- [2]. Michael.Porter, năm 1996. Chiến lược cạnh tranh (sách dịch), Nhà xuất bản Khoa học kỹ thuật.
- [3]. PGS.TS. Ngô Kim Thanh, 2012. Giáo trình Quản trị chiến lược, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân.
- [4]. Quyết định số 324/QĐ-QĐVT ngày 2/8/2012 về việc ban hành quy trình quản lý, vận hành hệ thống đường dây, trạm biến áp tuyến băng tải than than từ xưởng sàng 56 đến cảng Bến Cán của Công ty kho vận Đá Bạc - Vinacomin.

ABSTRACT

Applying the value chain analysis method for improving capacity of the project activities

Nguyen Thi Mo, *Quang Ninh University of Industry*
Dang Huy Thai, *Hanoi University of Mining and Geology*

The article uses ideas of Prof. Michael Porter as a method to analyze the formation of added value created through the production stages of investment projects in the operational phase. The authors of this paper have applied the method to analyze the formation of the project value chain of the conveyors transporting coal from the pipe 56 to Port Ben Can Port of Da Bac logistics company - Vinacomin. Each step in the project creates a number of value added to the project. Result of analysis shows how each stage of the formation of the final value of the project itself adds value through the stages, thereby helping investors make investment decisions, as well as operate the project to improve the capacity of the project activities and achieve the targets of economic efficiency when setting up the project.