TẠP CHÍ ĐIỆN TỬ
THƯƠNG HIỆU & CÔNG LUẬN

VPBank SME CEO Bootcamp: Khi vận hành quyết định doanh nghiệp có thể lớn đến đâu

15:08 17/09/2026

Một chiến lược tăng trưởng chỉ có thể đi xa khi phía sau là hệ thống vận hành đủ sức đáp ứng. Đây là đúc kết cô đọng nhất của hàng chục CEO tham dự hai ngày của Module 2 CEO Bootcamp do VPBank SME tổ chức với chủ đề "Chuỗi cung ứng - Biến vận hành thành lợi thế cạnh tranh" diễn ra ngày 10-11/9 tại TP.HCM, dưới sự dẫn dắt của ông Rajesh Achanta, chuyên gia dành phần lớn sự nghiệp phụ trách chuỗi cung ứng và vận hành tại P&G, cùng ông Vũ Đông Hiệp, người có nhiều năm kinh nghiệm tại P&G và các tập

Trong hai ngày, thay vì tiếp cận chuỗi cung ứng như một bài toán thuần túy về sản xuất, kho vận hay logistics, các CEO được hướng dẫn nhìn vận hành từ mục tiêu cao nhất của doanh nghiệp, xác định những giá trị đang bị thất thoát, những điểm nghẽn cản trở tăng trưởng, năng lực còn thiếu và cuối cùng là xây dựng lộ trình để đưa thay đổi vào thực tế.

Mọi vấn đề vận hành cuối cùng đều phải quay về doanh thu, lợi nhuận và dòng tiền

Một trong những nguyên tắc xuyên suốt chương trình là mọi chiến lược kinh doanh cuối cùng phải được chuyển hóa thành ba kết quả cốt lõi: doanh thu, lợi nhuận và dòng tiền.



Ông Rajesh Achanta, Cựu Phó Chủ tịch Chuỗi cung ứng P&G APAC

Từ góc nhìn này, những vấn đề tưởng như rất nhỏ trong vận hành có thể mang một ý nghĩa hoàn toàn khác. Phế phẩm, hàng phải làm lại, máy móc dừng chờ, tồn kho chậm luân chuyển, năng lực sản xuất chưa được khai thác hay những phát sinh ngoài kế hoạch đều là những phần giá trị doanh nghiệp đang đánh mất.

Các chuyên gia gọi đó là “thất thoát giá trị”, bên cạnh đó còn có “điểm nghẽn giá trị” - những cơ hội kinh doanh doanh nghiệp nhìn thấy nhưng không thể nắm bắt do thiếu công suất, con người, kỹ năng, chứng nhận, nguồn cung hay các năng lực vận hành cần thiết.

Điểm quan trọng không nằm ở việc doanh nghiệp có bao nhiêu vấn đề, mà là vấn đề nào đang tác động lớn nhất tới kết quả kinh doanh**.** Chỉ khi lượng hóa được những khoản thất thoát và cơ hội bị bỏ lỡ, lãnh đạo mới có cơ sở quyết định nên dành tiền, người và thời gian vào đâu.

Đây cũng là lý do chương trình không khuyến khích doanh nghiệp cùng lúc “sửa tất cả”. Nguồn lực luôn hữu hạn, trong khi mỗi doanh nghiệp lại ở một mức độ trưởng thành khác nhau.

Muốn doanh nghiệp mở rộng, năng lực cũng phải có khả năng “nhân rộng”

Với nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ, người sáng lập thường đóng vai trò trung tâm trong hầu hết quyết định quan trọng. Cách vận hành này có thể tạo tốc độ

ở giai đoạn đầu, nhưng khi quy mô tăng lên, sự phụ thuộc quá lớn vào một cá nhân lại dễ trở thành giới hạn của chính doanh nghiệp.



Ông Vũ Đông Hiệp - Nguyên Giám đốc cấp cao chuỗi cung ứng và nhà máy Tập đoàn P&G (ngoài cùng bên phải)

Một câu hỏi được đặt ra tại lớp học là: “Ai là người số hai của bạn?”

Đằng sau câu hỏi về người kế nhiệm là bài toán lớn hơn về khả năng xây dựng một lớp lãnh đạo và quản lý có thể tự vận hành tổ chức. Song song với đó, kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn cần được hệ thống hóa thành quy trình vận hành chuẩn, ma trận kỹ năng và chương trình đào tạo. Một năng lực chỉ thực sự có giá trị khi có thể được chuyển giao từ người này sang người khác, từ một bộ phận sang nhiều bộ phận và từ một đơn vị kinh doanh sang toàn hệ thống.

Yếu tố con người cũng đặt ra yêu cầu về môi trường làm việc. Theo các chuyên gia, lãnh đạo không cần thay đổi cá tính, nhưng cần biết điều chỉnh hành vi phù hợp với từng tình huống, vừa duy trì kỷ luật và sự quyết đoán, vừa tạo môi trường nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng, có thể đưa ra ý kiến và cùng tham gia giải quyết vấn đề.

Một lộ trình tốt mới chỉ là điểm khởi đầu

Một trong những kết luận quan trọng nhất của hai ngày học là: có lộ trình chưa đồng nghĩa với chuyển đổi sẽ xảy ra**.**

Lãnh đạo phải thực sự cam kết với những lựa chọn, nguồn lực và đánh đổi cần thiết; đội ngũ phải hiểu vì sao doanh nghiệp cần thay đổi, điều gì sẽ thay đổi và vai trò của mình trong hành trình đó. Thay vì triển khai đồng loạt, sự đồng thuận cần được xây dựng từ lãnh đạo cấp cao, tới quản lý cấp trung rồi lan tỏa xuống các nhóm thực thi.



Những cuộc trao đổi giúp các CEO nhìn rõ điểm nghẽn và hướng xử lý cho doanh nghiệp của mình

Các hành động trong 30, 60 và 90 ngày đầu cũng cần đủ cụ thể để đo lường, rà soát và tạo ra những kết quả ban đầu, qua đó duy trì năng lượng cho một quá trình chuyển đổi có thể kéo dài nhiều năm.

Khép lại Module 2, chuỗi cung ứng được đặt trong một vai trò rộng hơn nhiều so với chức năng vận hành phía sau doanh nghiệp. Khi được kết nối trực tiếp với chiến lược, được dẫn dắt bởi đúng năng lực và thực thi bằng một hệ thống đủ kỷ luật, vận hành có thể trở thành nền tảng giúp doanh nghiệp bảo vệ lợi nhuận, giải phóng dòng tiền, đáp ứng tăng trưởng và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững .

Sau SME Forum tháng 3 quy tụ hơn 1.000 khách hàng và Alibaba Study Tour đưa 28 CEO tới Hàng Châu học tập trực tiếp, VPBank SME tiếp tục đầu tư vào năng lực lãnh đạo doanh nghiệp thông qua CEO Bootcamp - chương trình chuyên sâu gồm ba học phần dành cho khách hàng chiến lược. Theo đại diện lãnh đạo VPBank SME, trong bối cảnh thị trường liên tục thay đổi, VPBank SME tin rằng năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp không chỉ đến từ

nguồn vốn, mà còn đến từ tri thức, tư duy lãnh đạo và khả năng đổi mới không ngừng. Đó cũng là lý do VPBank SME kiên định theo đuổi sứ mệnh đồng hành cùng cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam trên hành trình tăng trưởng dài hạn thông qua những chương trình đầu tư thực chất vào năng lực của người đứng đầu doanh nghiệp. Không chỉ mang đến cho các doanh nghiệp những kiến thức quản trị cập nhật, EO Bootcampcòn là cơ hội kết nối, trao đổi kinh nghiệm và tiếp cận những tư duy tăng trưởng đã được kiểm chứng trong thực tiễn.

PV