

Các mô hình tồn kho và ứng dụng trong quản trị hàng tồn kho tại các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam

▣ TS. Nguyễn Thị Hồng Nga*

Hàng tồn kho (HTK) trong các doanh nghiệp (DN) được nắm giữ dưới ba dạng cơ bản sau: Nguyên liệu, vật liệu, sản phẩm dở dang và thành phẩm, hàng hóa (HH). HTK thường là một tài sản có giá trị lớn trong tổng tài sản của mỗi DN. Việc quản lý HTK của người sản xuất (SX) được xem là phức tạp hơn so với người bán, bởi người SX thì không chỉ lưu kho thành phẩm mà còn cả sản phẩm dở dang và nguyên vật liệu. Mục đích của việc tích trữ thành phẩm, HH trong kho là để có thể cung cấp ngay khi khách hàng có nhu cầu. Dĩ nhiên, họ có thể lựa chọn phương án là không tích trữ hoặc chỉ nhận đặt thành phẩm, HH khi có sự đảm bảo bán được. Chính sách này có lợi cho việc giảm chi phí lưu kho nhưng nó lại bất lợi vì sẽ mất đi khách hàng (bao gồm cả khách hàng tiềm năng) khi họ có nhu cầu ngay lập tức. Tồn kho (TK) nhiều không những làm tăng chi phí lưu kho mà đối với một số loại sản phẩm, HH nếu dự trữ lâu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng, hao hụt, ... gây khó khăn cho DN khi tiêu thụ. Chúng tôi quan tâm đến việc có những mô hình TK nào? Mô hình nào phù hợp hơn cả đối với đại đa số các DN SX vừa và nhỏ (VNN) Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Quan điểm về TK và nhân tố ảnh hưởng đến HTK

Các DN có TK là do: TK chu kỳ, đây là TK do số lượng mỗi đơn hàng lớn; TK tích trữ đầu cơ, TK do mua tích trữ khi biết trước giá sẽ tăng; TK trong quá trình vận chuyển/SX, TK do yếu tố thời gian; Dự trữ bảo hiểm, đây là một dạng TK do dự trữ đối phó với sự không chắc chắn như nhu cầu không chắc chắn, thời hạn giao hàng, hao hụt, mất mát, hư hỏng; Dự trữ mùa vụ, TK do dự trữ trước mùa vụ do liên quan đến công suất SX. Tuy nhiên, các nhà quản lý quan tâm là mức độ TK bao nhiêu thì được coi là hợp lý vì mức độ

TK liên quan đến chi phí TK, hiệu quả SX, thậm chí ảnh hưởng đến sự sống còn của DN. Dưới góc độ nhìn nhận của các người quản lý tài chính thì mong muốn hệ thống SX luôn mềm dẻo, linh hoạt đáp ứng nhanh nhu cầu với mức TK thấp. Do đó, họ quan tâm đến việc đầu tư hệ thống tổ chức SX linh hoạt, điều chỉnh SX nhanh và thiết lập quan hệ tốt với các nhà cung cấp nhằm mua sắm nhanh, quy mô đơn hàng nhỏ. Ngược lại, với các nhà SX thì họ có xu hướng theo quy mô SX càng lớn thì càng giảm chi phí cố định, bù đắp chi phí TK lớn, dẫn đến TK mức cao. Như vậy, khi xem xét về mức TK hợp lý

ngoài xem về số lượng TK hợp lý người ta cần quan tâm đến tầm quan trọng của TK, trên một tiêu chí chung là phải giảm thiểu chi phí để TK hiệu quả. Các chi phí liên quan đến HTK bao gồm: Chi phí đặt hàng (là toàn bộ chi phí liên quan đến thiết lập đơn hàng, bao gồm: Chi phí tìm nguồn hàng, thực hiện quy trình đặt hàng và các chi phí chuẩn bị và thực hiện vận chuyển hàng đến kho của DN); Chi phí lưu kho (là những chi phí phát sinh trong quá trình thực hiện hoạt động tồn trữ như chi phí về nhà cửa, kho hàng, chi phí sửa chữa thiết bị phương tiện, chi phí về nhân lực cho hoạt động bảo vệ, giám sát, chi phí vay vốn, thuế, bảo hiểm cho HTK, thiệt hại do mất mát, hư hỏng); Chi phí mua hàng (chi phí được tính theo số lượng và đơn giá của hàng mua (chi phí này không ảnh hưởng đến mô hình TK, trừ mô hình khấu trừ theo số lượng); Chi phí thiếu hàng (phản ánh kết quả về mặt kinh tế khi hết hàng) (Douglas, 1976).

Giữa chi phí và lượng TK có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Chi phí lưu trữ TK tăng khi lượng TK tăng, chi phí mua hàng giảm khi lượng HTK tăng vì do cơ hội được hưởng chiết khấu, bớt giá khi mua hàng khối lượng lớn, giảm chi phí đặt hàng trong điều kiện đặt hàng khối lượng lớn (TK cao) thì

* Đại học Công nghiệp Hà Nội

số lần đặt hàng giảm, chi phí phát sinh theo số lần đặt hàng giảm (chi phí giao dịch, chi phí thủ tục hải quan, thanh toán, vận tải,...), chi phí cặn dự trữ (thiếu hàng) giảm khi lượng TK tăng.

Những nhân tố cơ bản có ảnh hưởng đến HTK của DN, bao gồm:

Nhu cầu thị trường: Nhu cầu thị trường có ảnh hưởng lớn đến số lượng, chủng loại sản phẩm, HH DN cung cấp. Nó ảnh hưởng trực tiếp đến sản phẩm TK. Mặt khác, mục đích TK nguyên vật liệu trong quá trình SX là để đảm bảo cung ứng bình thường, liên tục đáp ứng yêu cầu của SX. Do vậy, nhu cầu thị trường cũng ảnh hưởng trực tiếp đến nguyên vật liệu TK (ví dụ như nhu cầu thị trường nhiều mặt hàng tăng đột biến vào những dịp lễ Tết, theo mùa,...).

Khả năng cung ứng của nhà cung cấp: Nếu trên thị trường có nhiều nhà cung cấp nguyên vật liệu có khả năng cung ứng đều đặn, kịp thời yêu cầu SX thì nhu cầu về lượng TK không cao và ngược lại.

Hệ thống và chu kỳ vận chuyển: Đây là một nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp đến TK, đặc biệt là TK nguyên vật liệu bởi một DN nằm trong khu vực địa lý có điều kiện vận chuyển khó khăn hiểm trở thì phải tính toán lượng HTK phù hợp để hạn chế việc vận chuyển, giảm thiểu chi phí và đáp ứng kịp thời kế hoạch SX.

Đặc điểm, tính chất của HTK: Mỗi loại HTK có yêu cầu về bảo quản khác nhau, nó ảnh hưởng trực tiếp đến số lượng và thời hạn TK (ví dụ như: Thực phẩm tươi, sống, thực phẩm đóng hộp, y dược, hóa chất,...), Ngoài ra còn liên quan đến, chế độ bảo quản như hệ thống kho bãi, điều kiện về nhiệt

độ ánh sáng, sinh, lý, hóa...

Quy mô kinh doanh, khả năng về vốn, điều kiện dự trữ của DN: Quy mô kinh doanh của DN lớn hay nhỏ, thị trường hoạt động rộng hay hẹp, khả năng về vốn mạnh hay yếu và các yếu tố về điều kiện kho bãi đều có những ảnh hưởng nhất định đến HTK của DN.

Từ quan điểm về TK, các yếu tố bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến TK của DN thì mỗi DN cần xác định cho mình một mô hình TK phù hợp nhất, để có được hiệu quả TK là cao nhất.

Các mô hình TK

Có nhiều mô hình TK khác nhau như: Mô hình xác định quy mô đơn hàng, mô hình xác định quy mô lô SX tối ưu, mô hình TK với chiết khấu theo số lượng, mô hình TK với chi phí cặn dự trữ xác định, mô hình TK trước thời điểm tăng giá, mô hình dự trữ bảo hiểm, mô hình xác định điểm tái đặt hàng, mô hình hệ thống TK kịp thời Just- in- time (JIT).

Trong phạm vi bài viết, chúng tôi tập trung vào bốn mô hình là: Mô hình xác định quy mô đơn hàng, mô hình xác định quy mô lô SX tối ưu, mô hình TK với chiết khấu theo số lượng và mô hình TK kịp thời (JIT).

(1) Mô hình xác định quy mô đơn hàng (EOQ)

Là một trong những kỹ thuật kiểm soát TK phổ biến và lâu đời nhất. Đến nay, mô hình này vẫn được nhiều DN sử dụng. Sử dụng mô hình này cần dựa trên các giả định: (1)-Nhu cầu vật tư trong một năm được biết trước và ổn định; (2)-Thời gian chờ hàng (từ khi đặt hàng đến nhận hàng) không thay đổi và phải được biết trước; (3)-Sự thiếu hụt dự trữ hoàn toàn không xảy ra nếu đơn hàng được thực hiện đúng; (5)-Toàn bộ số lượng

đặt mua hàng được nhận cùng một lúc; (6)- Không có chiết khấu theo số lượng; (7)- Chi phí lưu trữ TK tuyến tính theo số lượng TK; (8)- Chi phí đặt, nhận hàng không phụ thuộc vào quy mô đơn hàng.

Lượng TK bình quân trong kỳ:
 $(I_{max} + I_{min})/2 = Q/2$

Chi phí đặt hàng trong kỳ:
 $(Da/Q) \times S$

Chi phí lưu trữ trong kỳ:
 $(Q/2) \times H$

Tiền mua hàng trong kỳ:
 $Da \times Pu$

Tổng chi phí: $TC = [(Da/Q) \times S] + [(Q/2) \times H] + [Da \times Pu]$

Trong đó: Da: Tổng nhu cầu trong kỳ (1 năm), I_{max} : TK tối đa, I_{min} : TK tối thiểu, Giao hàng Q ($Q > 0$) cùng thời điểm: $I_{max} = I_{min} + Q$, Chi phí cố định (chi phí đặt hàng) / đơn hàng: S, Giá đơn vị hàng hoá (Pu), Chi phí TK 1 đơn vị HH trong kỳ H

Quy mô đặt hàng tối ưu khi tổng chi phí thấp nhất (TCmin), (hình 1, trang 25)

$$Q^* = \sqrt{\frac{2SD_a}{H}} = EOQ$$

Theo mô hình TK EOQ thì cho phép xác định quy mô đơn hàng tối ưu trên cơ sở cực tiểu chi phí. Nhưng mô hình này, dựa vào nhiều giả thiết và trong đó có những giả thiết phi thực tế.

(2) Xác định quy mô lô SX tối ưu (EPQ)

Mô hình này dựa trên các giả định, thông số sau: (1)-Khả năng SX mỗi ngày là p đơn vị hàng, (2)-Nhu cầu hàng năm là Da đơn vị, (3)-Nhu cầu đều mỗi ngày là d đơn vị, (4)-Chi phí chuẩn bị SX là S đồng/lần, chi phí TK 1 đơn vị hàng là H đồng/năm, số ngày có thể SX trong năm là N, Q là quy mô lô SX. Với những giả định trên thì: Số đơn vị hàng SX hàng năm

là $P = N \times p$ hay $p = P/N$, khả năng tiêu thụ mỗi ngày là $d = D_a/N$ (năng lực SX phải lớn hơn nhu cầu nên $p = P/N > d = D_a/N$), thời gian tiến hành SX xong đơn hàng là $T=Q/p$, số lượng tích lũy TK mỗi ngày là $p - d$, số lượng đã tiêu thụ trong thời gian T là $d \times T = d \times Q/p$, số lượng sản phẩm làm ra tích lũy vào TK là $(p-d)Q/p = (1-d/p)Q$, TK tối đa đạt được khi đơn hàng vừa hoàn thành $I_{max} = I_{min} + (1-d/p)Q$ vì I_{min} giả định = 0 nên $I_{max} = (1-d/p)Q$, TK trung bình là $I_{TB} = (I_{max} + I_{min})/2 = (1-d/p)Q/2$.

$$\Rightarrow Q = \frac{2SD_a}{H(1-\frac{d}{p})} = \frac{2SD_a}{H(1-\frac{Nd}{Np})} = \frac{2SD_a}{H(1-\frac{D_a}{P})}$$

(3) Mô hình TK EOQ với chiết khấu theo số lượng

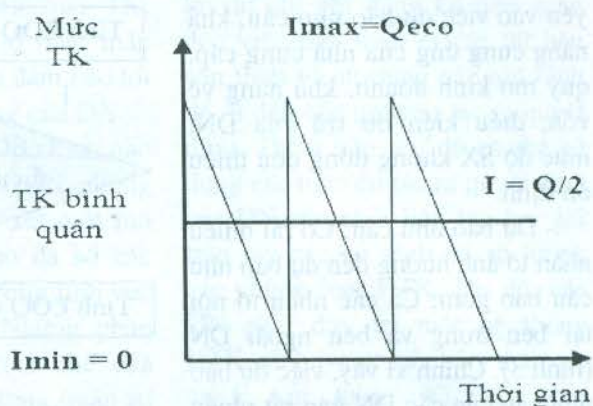
Thực chất, đây là mô hình mở rộng của mô hình EOQ nhưng thay đổi giả định là giá đơn vị HH chiết khấu theo số lượng. Như vậy, các giả định khác tương tự như mô hình EOQ. Nếu giá chiết khấu theo số lượng sẽ ảnh hưởng đến chi phí lưu trữ TK H và chi phí mua hàng thay đổi theo quy mô đơn hàng (hình 2, trang 26).

Mô hình này bỏ qua một giả định phi thực tế đó là không có chiết khấu, bởi giá theo số lượng hàng mua, đây là một chính sách bán hàng được áp dụng khá phổ biến trong kinh doanh hiện đại hiện nay.

(4) Mô hình TK kịp thời JIT

Mô hình TK JIT được phát triển bởi công ty Toyota Nhật Bản vào những năm 90. Theo mô hình này “Đúng sản phẩm, đúng số lượng, tại đúng nơi, vào đúng thời điểm”. Trong SX, mỗi công đoạn của quy trình sẽ SX ra một số lượng đúng bằng số lượng mà công đoạn SX tiếp theo cần tới. Dư thừa TK và lao động được hạn chế tối đa, qua đó tăng năng suất và giảm chi phí. Điều này cũng đúng với giai đoạn cuối cùng của quy trình SX, tức là hệ thống chỉ SX ra cái mà khách hàng muốn. Bản chất của mô hình JIT là một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng TK nhỏ nhất. Hệ thống TK JIT có những đặc trưng chủ yếu sau đây: (1)- Mức độ SX đều và cố định, hệ thống JIT đòi hỏi một dòng sản phẩm đồng nhất khi đi qua một hệ thống thì các hoạt động khác nhau sẽ thích ứng với nhau và để nguyên vật liệu, sản phẩm có thể chuyển từ nhà cung cấp đến đầu ra cuối cùng. Mỗi thao tác phải được phối hợp cẩn thận, bởi các hệ thống này rất chặt chẽ. Do đó, lịch trình SX phải được cố định trong một khoảng thời gian để có

Hình 1: TK và quy mô đặt hàng tối ưu



thể thiết lập các lịch mua hàng và SX ổn định; (2)-TK ở mức độ thấp, một trong những dấu hiệu để nhận biết hệ thống JIT là lượng TK thấp. Lượng TK bao gồm các chi tiết và nguyên vật liệu được mua, sản phẩm dở dang và thành phẩm chưa tiêu thụ. Theo quan điểm của người phát triển mô hình TK JIT thì TK luôn là nguồn lực dự trữ để khắc phục những mất cân đối trong quá trình SX, có nhiều TK sẽ làm cho những nhà quản lý y lơi, không cố gắng khắc phục những sự cố trong SX và dẫn đến chi phí tăng cao. Phương pháp JIT làm giảm dần lượng TK, từ đó người ta càng dễ tìm thấy và giải quyết những khó khăn phát sinh; (3)-Kích thước lô hàng nhỏ, để áp dụng mô hình JIT thì kích thước lô hàng nhỏ trong cả hai quá trình SX và phân phối từ nhà cung ứng vì với lô hàng có kích thước nhỏ, lượng HTK sản phẩm dở dang sẽ ít hơn so với lô hàng có kích thước lớn, nó sẽ giảm chi phí lưu kho và tiết kiệm diện tích kho bãi, ít bị cản trở hơn tại nơi làm việc, dễ kiểm tra chất lượng lô hàng và khi phát hiện có sai sót thì chi phí sửa lại lô hàng sẽ thấp hơn lô hàng có kích thước lớn. Như vậy, mô hình này có ưu điểm là lượng TK nhỏ nhất, tiến sát tới mức tối ưu là lượng TK bằng 0, giảm tối đa chi phí TK cho DN nhưng nhược điểm là DN có lịch tiếp nhận nguyên vật liệu và phân phối sản phẩm rất phức tạp, hệ thống kiểm soát và điều hành hoạt động đòi hỏi trình độ rất cao với nhiều điều kiện, việc sử dụng mô hình JIT đòi hỏi phải có sự kết hợp chặt chẽ giữa nhà SX và nhà cung cấp, bởi vì bất kỳ một sự gián đoạn nào cũng có thể gây thiệt hại cho nhà SX vì sẽ phải chịu những tổn thất phát sinh do việc ngừng SX.

Những khó khăn, hạn chế của DN VVN Việt Nam trong quản trị HTK

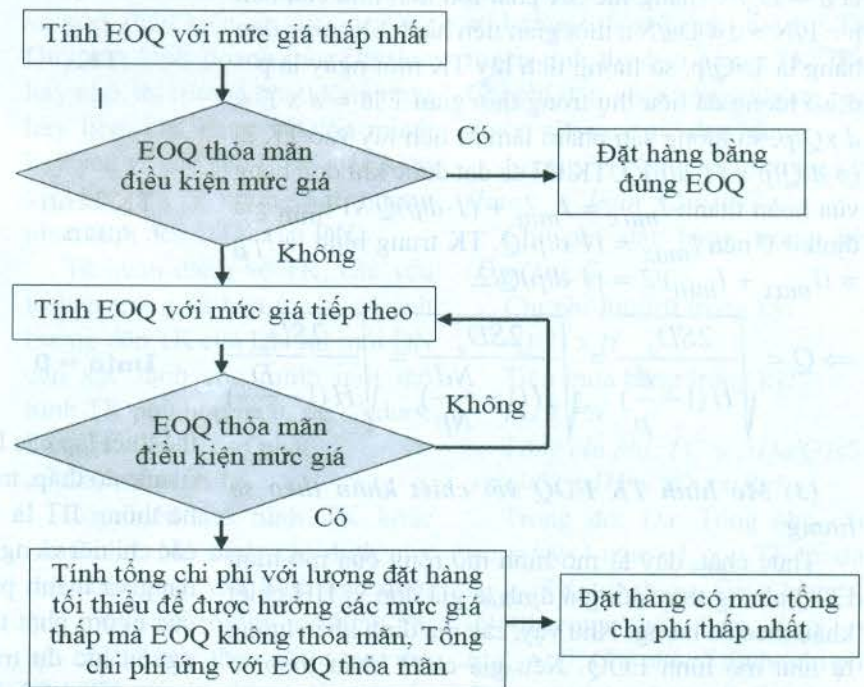
Quản trị HTK là một vấn đề khá phức tạp đối với các DN, nhất là các DN SX có quy mô VVN. Khó

khẩn và hạn chế ở nhiều góc độ khác nhau nhưng tập trung chủ yếu vào việc dự báo nhu cầu, khả năng cung ứng của nhà cung cấp, quy mô kinh doanh, khả năng về vốn, điều kiện dự trữ của DN, mức độ SX không đồng đều thiếu ổn định.

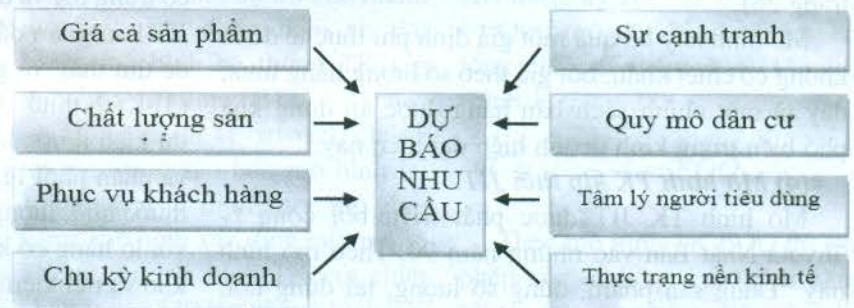
- Dự báo nhu cầu: Có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến dự báo nhu cầu bao gồm: Cả các nhân tố nội tại bên trong và bên ngoài DN (hình 3). Chính vì vậy, việc dự báo nhu cầu của các DN gặp rất nhiều khó khăn, nhất là đối với các DNVVN, chưa có thị trường sản phẩm ổn định, chưa có chỗ đứng vững trên thị trường nên khó áp dụng phương pháp định lượng và định tính trong quá trình dự báo.

- Khả năng cung ứng của nhà cung cấp: Là một nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến quản trị HTK của các DN, khả năng cung ứng của nhà cung cấp liên quan nhiều đến tính không ổn định của nguồn cung cấp trong quá trình hoạt động SX của các DN Việt Nam. Chúng ta biết rằng, thời kỳ cạnh tranh kinh tế thị trường cần phải có sản phẩm khối lượng lớn, chất lượng cao, đạt tiêu chuẩn quốc tế; giao hàng đúng lúc, giá thành cạnh tranh. Sự liên kết chặt chẽ giữa nhà cung ứng nguyên vật liệu với các DN ở Việt Nam, đặc biệt là DNVVN, trong lĩnh vực chế biến (nông, lâm, thủy sản) là vấn đề hết sức bất cập. Thực tế cho thấy, người nông dân cá thể ở Việt Nam không thể có sản phẩm khối lượng lớn, chất lượng cao, đạt tiêu chuẩn quốc tế; giao hàng đúng lúc, giá thành cạnh tranh trong khi quy trình SX, thu hoạch, bảo quản và thương mại của nông dân không được thiết lập trên cơ sở yêu cầu của DN, thị trường về khối lượng cung ứng, chất lượng HH,... Thực

Hình 2: Các bước tính EOQ theo mô hình TK với chiết khấu theo số lượng



Hình 3: Các nhân tố ảnh hưởng đến dự báo nhu cầu



trạng tương tự như vậy đang diễn ra ở các DN hoạt động trong các lĩnh vực SX khác.

- Quy mô kinh doanh, khả năng về vốn, điều kiện dự trữ của DN: Phần lớn các DN của Việt Nam là DNVVN, trong số đó một tỷ lệ không nhỏ DN có quy mô siêu nhỏ với khả năng về vốn rất hạn chế. Có nhiều nguyên nhân khác nhau như: Không đủ điều kiện để vay ngân hàng hoặc tiếp cận các tổ chức tài chính quốc tế vì các DN này có cơ sở SX manh mún, phân tán, trình độ công nghệ, thiết bị lạc hậu, lao động thủ công, sản phẩm

không có sức cạnh tranh, trình độ quản lý còn nhiều hạn chế, hoạt động theo thương vụ mà không xây dựng được chiến lược kinh doanh nên dễ bị đổ bể, không tạo được niềm tin đối với các tổ chức tín dụng; Hệ thống báo cáo kế toán không minh bạch, thiếu thông tin, chưa tuân thủ đầy đủ các quy định về tài chính (có các hợp đồng kinh tế, chế độ phát hành hóa đơn bán hàng,...) thường mới chỉ mang tính đối phó với cơ quan Thuế nên không có cơ sở để ngân hàng làm thủ tục cho vay vốn; Nhiều DN không có khả năng, điều kiện tham

gia vào thị trường vốn để huy động vốn (phát hành cổ phiếu, trái phiếu,...); Một số lượng lớn các DNVVN gặp khó khăn trong việc hưởng các chính sách hỗ trợ tín dụng của Nhà nước do không có các tài sản đảm bảo, không có phương án, dự án SX kinh doanh được đánh giá là khả thi, hồ sơ vay vốn không hợp lệ. DNVVN thường ngần ngại với các số liệu báo cáo tình hình kinh doanh của mình cho ngân hàng và không có nhiều kinh nghiệm trong việc tiếp cận nguồn vốn vay của ngân hàng do không biết hoặc không quen với các thủ tục và cách thức tiếp cận vốn vay,... Với quy mô hoạt động nhỏ, vốn kinh doanh hạn chế nên các DNVVN cũng bị hạn chế về điều kiện dự trữ HTK dẫn đến gặp khó khăn trong quá trình dự trữ.

- Mức độ SX không đồng đều, thiếu ổn định: Do đặc điểm SX manh mún, phân tán, trình độ công nghệ, thiết bị lạc hậu, lao động thủ công, sản phẩm không có sức cạnh tranh, trình độ quản lý còn có những hạn chế, hoạt động theo thương vụ mà không xây dựng được chiến lược kinh doanh dài hạn nên hoạt động SX của nhiều DN, đặc biệt là các DNVVN Việt Nam thường không đồng đều, thiếu tính ổn định. Vì vậy, rất khó để các DN này xác định đúng, đủ số lượng, chủng loại của HTK một cách kịp thời.

Kết luận và khuyến nghị

Có nhiều mô hình quản trị tồn khác nhau, mỗi mô hình đều có ưu, nhược điểm nhất định, không có mô hình nào là tối ưu cho tất cả các DN, việc lựa chọn áp dụng mô hình còn tùy thuộc vào mục tiêu hoạt động của mỗi DN cũng như các yếu tố nội tại bên trong cũng như các yếu tố môi trường bên ngoài tác động vào DN. Dù lựa

chọn mô hình TK nào thì các DN cũng hướng đến hiệu quả TK, nghĩa là chi phí TK ở mức thấp nhất có thể nhưng vẫn đảm bảo tốt nhất cho các hoạt động của DN.

Mặc dù, không có mô hình nào tối ưu cho tất cả các DN nhưng chúng ta có thể xem xét một mô hình hợp lý nhất, cho đa số các DNVVN hoạt động trong lĩnh vực SX của Việt Nam. Những phân tích về khó khăn, hạn chế của DNVVN Việt Nam trong quản trị HTK ở trên cho thấy, mặc dù mô hình TK kịp thời JIT tối ưu nhất nhưng việc áp dụng mô hình TK kịp thời JIT trong giai đoạn hiện nay đối với các DNVVN Việt Nam là rất khó. Bởi những điều kiện áp dụng mô hình này hiện nay, là các DN này hầu như chưa đáp ứng được (như yêu cầu: Đúng sản phẩm, đúng số lượng, tại đúng nơi, vào đúng thời điểm, mỗi công đoạn của quy trình sẽ SX ra một số lượng đúng bằng số lượng mà công đoạn SX tiếp theo cần tới, lịch trình SX phải được cố định trong một khoảng thời gian để có thể thiết lập các lịch mua hàng và SX ổn định,...). Chúng tôi cho rằng, sẽ là hợp lý hơn nếu DNVVN Việt Nam áp dụng theo mô hình Xác định quy mô lô SX tối ưu (EPQ) hoặc mô hình TK EOQ với chiết khấu theo số lượng bởi các lý do sau:

(1)-Thuận lợi của các mô hình này là chúng cung cấp những quy tắc ra quyết định rất đơn giản, nó có thể dẫn đến tiết kiệm khá lớn cho nhiều mặt HTK nhất định.

(2)-Việc xác định lượng TK đơn giản hơn và không đòi hỏi tính toán, lập kế hoạch chính xác tuyệt đối như mô hình TK kịp thời JIT, phù hợp với trình độ tổ chức quản lý hiện nay tại các DNVVN.

Tuy nhiên, khi sử dụng các mô

hình này, DN sẽ phải bỏ ra một khoản chi phí đáng kể liên quan đến việc tính toán ra các dữ liệu cần thiết và sử dụng các mô hình để đi đến các nguyên tắc ra quyết định. Thêm vào đó, để có thể sử dụng các nguyên tắc ra quyết định các DN cần phải liên tục lưu giữ trên tay các sổ sách về số lượng các chủng loại HTK. Do đó, các DN phải duy trì một hệ thống HTK vĩnh viễn mà bản thân nó cũng tốn kém. Vì vậy, các DNVVN không nhất thiết phải sử dụng mô hình TK để quản lý tất cả các loại HTK mà chỉ sử dụng cho một số loại HTK nhất định có tỷ trọng và giá trị lớn. Phương pháp ABC trong phân loại HTK giúp các DN phân HTK theo ba (03) nhóm để từ đó xác định chính sách quản trị HTK phù hợp cho từng mặt HTK. Trong đó, các HTK thuộc nhóm A chiếm 10-15% tổng các mặt HTK, nhưng chiếm 80-85% giá trị đầu tư HTK của DN trong; các HTK thuộc nhóm B chiếm khoảng 30% tổng các mặt HTK, chiếm 15-25% giá trị đầu tư HTK của DN; các HTK thuộc nhóm C chiếm 65-70% tổng các mặt HTK, nhưng chỉ chiếm 5-10% giá trị đầu tư của DN trong HTK (Ronald và cộng sự, 1982). ■

Tài liệu tham khảo

1. Douglas M. Lambert (1975), *The Development of an Inventory Costing Methodology: A study of the Costs Associated with Holding Inventory*, <https://etd.ohiolink.edu/>
2. Ohno, T. (1978), *Toyota Production System-Beyond Management of Large-Scale Production*, www.ce.berkeley.edu/
3. Ronald G Bird, Michael G McDonald, Arthur J McHugh (1982), *Management Accounting: Processing, Evaluating and Using Cost Data*, Butterworths Pty Limited