

SỰ PHÁT TRIỂN TỪ THỰC TIỄN MUA HÀNG ĐẾN QUẢN LÝ NGUỒN CUNG TRONG DOANH NGHIỆP

● ĐOÀN NGỌC NINH

TÓM TẮT:

Lý thuyết về mua hàng mặc dù đã được nhiều học giả nghiên cứu tại Việt Nam trong những năm gần đây, tuy nhiên đây là lý thuyết còn khá mờ nhạt, với nhiều quan điểm, góc độ nghiên cứu khác nhau. Để có cái nhìn khái quát nhất về các giai đoạn phát triển của mua hàng cho tới quản lý nguồn cung tại doanh nghiệp (DN), bài viết tổng hợp cơ sở lý thuyết về sự phát triển của thực tiễn mua hàng và quản lý nguồn cung với nhiều góc nhìn khác nhau, tìm ra điểm tương đồng trong quá trình phát triển này. Kết quả nghiên cứu là một trong những cơ sở lý luận căn bản giúp các DN xây dựng chiến lược quản lý các nguồn lực đầu vào cũng như các chiến lược quan hệ nhà cung cấp, đảm bảo nguồn cung ổn định, bền vững và cạnh tranh.

Từ khóa: mua hàng, quản lý nguồn cung, thực tiễn mua hàng, quan hệ nhà cung cấp.

1. Đặt vấn đề

Mặc dù có nhiều quan điểm, góc độ tiếp cận khác nhau, tuy nhiên sự phát triển từ thực tiễn mua hàng tới quản lý nguồn cung được nhiều học giả đồng tình góc nhìn về bậc phát triển từ mua hàng truyền thống tới mua hàng chiến lược đều có những mối liên hệ chặt chẽ, và phát triển ở các bậc mua hàng khác nhau.

Quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng có tác động qua lại với nhau thường xuyên ở 3 bậc quyết định trong DN.

- Mua sắm, tập trung vào các quyết định mang tính tác nghiệp, hàng ngày, liên quan đến quá trình đặt hàng với nhà cung cấp để có được hàng hóa và dịch vụ cần thiết nhằm thực hiện các tác nghiệp sản xuất, kinh doanh tại DN một cách kịp thời và hiệu quả.

- Mua hàng, tập trung vào các quyết định mang tính chiến thuật, trung hạn, các hoạt động mua hàng

tập trung thay vì nhỏ lẻ, tính toán tới chất lượng, giá cả, mục tiêu dịch vụ, dự toán chi phí mua, phát triển các kỹ năng cũng như các mục tiêu mua trung hạn. Các quyết định xây dựng quy trình, kỹ thuật đàm phán được xem là nội dung của bậc chiến thuật.

- Quản lý nguồn cung tập trung vào các quyết định mang tính chiến lược, dài hạn, liên quan đến việc thiết kế, hoạch định và đánh giá nhu cầu về vật liệu và dịch vụ trong DN nhằm đảm bảo nhận dạng được các cơ hội tìm nguồn cung phù hợp, tích hợp với nguồn lực của các nhà cung cấp và xây dựng các mối quan hệ phù hợp với nhà cung cấp để thực hiện mục tiêu chiến lược của DN.

Trên cơ sở 3 bậc phát triển từ mua sắm, mua hàng và quản lý nguồn cung, bài viết khái quát nhiều quan điểm tiếp cận các học giả có uy tín về lĩnh vực logistics và quản lý chuỗi cung ứng nhằm xây dựng lý luận cơ bản cho các giai đoạn phát triển của thực tiễn mua hàng.

2. Phương pháp nghiên cứu

Để xây dựng khung lý luận về các giai đoạn phát triển của thực tiễn mua hàng tới quản lý nguồn cung chiến lược, tác giả đã nghiên cứu và sử dụng phương pháp tổng hợp dữ liệu thứ cấp, các công trình nghiên cứu của các học giả uy tín trên thế giới từ đó phân tích và nhận dạng các quan điểm có tính tương đồng, nhất quán và phù hợp để xây dựng khung lý thuyết về vấn đề này.

3. Sự phát triển của mua hàng trong DN

Sự quan tâm về mua hàng có từ những năm 1970, việc thiết kế quy trình mua được coi trọng hơn trong DN. Thời điểm này trên thế giới chứng kiến cuộc khủng hoảng dầu mỏ và các nguyên liệu thô có liên quan trong thời gian ngắn thu hút sự chú ý về tầm quan trọng của việc mua, các chuyên gia quản lý và điều hành hàng đầu đã không phản ứng để cải thiện vai trò của việc mua hàng trong chiến lược của công ty (Farmer, 1978). Trong suốt những năm 1970, chức năng mua hàng tiếp tục được coi là mang tính hành chính hơn là chiến lược. Mua hàng đóng một vai trò thụ động trong tổ chức, chức năng hoạt động trong một môi trường biệt lập, cố gắng tối ưu hóa thay vì tối ưu hóa chuỗi cung ứng toàn DN. Các công ty thường áp dụng nhiều chiến lược tìm nguồn cung ứng thông qua chào giá cạnh tranh và mối quan hệ kéo dài giữa các nhà cung cấp. Vai trò của mua hàng là trở thành nhà cung cấp dịch vụ cho các chức năng khác trong DN, với nhiệm vụ chính là mua hàng hóa và dịch vụ cần thiết từ các nguồn cung cấp được phê duyệt, đảm bảo chúng tuân thủ các mức chất lượng và hiệu suất cần thiết, lịch giao hàng và giá cả cạnh tranh nhất. Quan điểm mua hàng này, đơn giản là một bộ phận dịch vụ thực hiện chủ yếu là vai trò văn thư, hành chính,

đã bị thách thức sâu sắc bởi những áp lực của môi trường kinh tế nhiều thay đổi. (Bảng 1)

Trong những năm 1980, các công ty bắt đầu đánh giá cao sự đóng góp tiềm năng của việc mua hàng cho hoạt động kinh doanh của mình. Porter (1980) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc mua hàng trong mô hình 5 lực lượng của mình về lợi thế cạnh tranh. Các nhà khoa học đề cập đến thuật ngữ quản lý nguồn cung. Thuật ngữ này xuất hiện đầu tiên bởi các chuyên gia tư vấn vào cuối những năm 1980 và sau đó được cộng đồng học thuật áp dụng vào những năm 1990. Chiến lược mua hàng bắt đầu phù hợp một cách có ý thức với chiến lược kinh doanh và các mục tiêu chung của DN. Những tiến bộ trong công nghệ cũng chứng kiến sự gia tăng ứng dụng của các hệ thống hoạch định nguồn lực (ERP), giúp tối ưu hóa chuỗi cung ứng trở nên khả thi. Các tổ chức hiện có thể chia sẻ lịch trình nhu cầu dài hạn và mức tồn kho trong toàn bộ chuỗi cung ứng, chia sẻ thông tin lợi ích tối ưu cho toàn chuỗi (ít nhất là trên lý thuyết).

Apostolova & ctg (2015) đã chỉ ra 3 giai đoạn phát triển của mua hàng, trong đó giai đoạn đầu khoảng những năm 1950 đến năm 1980, mua hàng được hiểu là các hoạt động tác nghiệp, mua xem như là một hoạt động hỗ trợ đơn thuần, không có vai trò quan trọng nào trong các chức năng của DN. Mua ở đây được xem như một chức năng hành chính, bộ phận xử lý đơn đặt hàng mua trong DN. Đến giai đoạn tiếp theo vào khoảng những năm 1980 đến năm 1990 mua có sự kết nối chiến thuật và hoạt động mua được thiết kế với các mục tiêu cao hơn, không đơn thuần là hoạt động tác nghiệp nữa. Chức năng mua hàng xem như là hoạt động thiết yếu của tổ chức. Và giai đoạn phát

Bảng 1: Lịch sử phát triển của mua hàng

Giai đoạn	Đặc điểm
Những năm 1970	Việc cấm vận chuyển dầu mỏ và thiếu hụt nguyên vật liệu... đã làm cho chi phí mua hàng tăng cao, dẫn đến quy trình mua hàng càng được coi trọng hơn, trở thành tâm điểm chú ý của doanh nghiệp, mua hàng từ một nghiệp vụ chuyên môn hóa được nâng cấp lên thành tổ chức cao cấp.
Những năm 1980	Rất nhiều doanh nghiệp ở Mỹ sử dụng phương thức mua hàng kiểm soát thời gian chính xác của Nhật Bản (Just-In-Time'), đơn đặt hàng có xu hướng nhỏ lẻ, giao thành nhiều đợt và đa dạng chủng loại.
Những năm 1990	Mua hàng trực tuyến và thương mại điện tử, mạng mua sắm, điện tử hóa phát triển.
Những năm 2000	Mua hàng toàn cầu và quy mô hóa mua hàng, thuê ngoài và phân công chuyên môn mua hàng

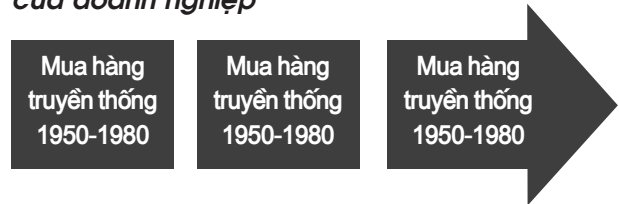
Nguồn: Chu Văn, 2014

triển cao nhất từ những năm 1990 cho đến nay mua được xem như là các quyết định có tính chiến lược, khái niệm chiến lược mua hàng được tác giả đề cập và phân định giữa chiến lược mua, mua hàng chiến thuật và hoạt động mua sắm tác nghiệp đơn thuần. (Hình 1)

Tương tự quan điểm trên, trong bài phân tích quá trình từ mua hàng phát triển thành hoạt động quản lý nguồn cung, Stolle, 2007, (Hình 2) đã chỉ ra thực tiễn mua hàng mô tả các hoạt động của mua hàng có thể quan sát được, chiến lược và phi chiến lược được thiện hiện bởi một DN trong thực tế. Còn quá trình quản lý nguồn cung chính là tầm nhìn năng động về các hoạt động mua hàng chiến lược tạo ra giá trị tối đa cho DN. Quan điểm này cho thấy, quản lý nguồn cung chính là sự phát triển bậc cao của hoạt động mua hàng, là chức năng chiến lược trong DN, các hoạt động không chỉ dừng lại ở việc mua các sản phẩm hàng hóa thông thường, đơn giản, giao dịch mà quản lý nguồn cung còn phải thực hiện một chuỗi các quyết định chiến lược, tầm nhìn dài hạn. Lyson (2009) đã chỉ ra khá rõ các hoạt động cụ thể trong việc phân loại mối quan hệ giữa mua hàng và quản lý nguồn cung. Trong đó ông cũng chỉ ra quản lý nguồn cung là hoạt động mang tính chiến lược, còn hoạt động mua hàng mang tính giao dịch và thương mại.

Hoạt động mua hàng truyền thống liên quan đến các hoạt động mua hàng hàng ngày của DN, trong khi chiến lược mua hàng đề cập đến các hành động cụ thể của chức năng để đạt được mục tiêu. Điều này có thể bao gồm tiêu chuẩn hóa các

Hình 1: Quá trình phát triển của mua hàng của doanh nghiệp



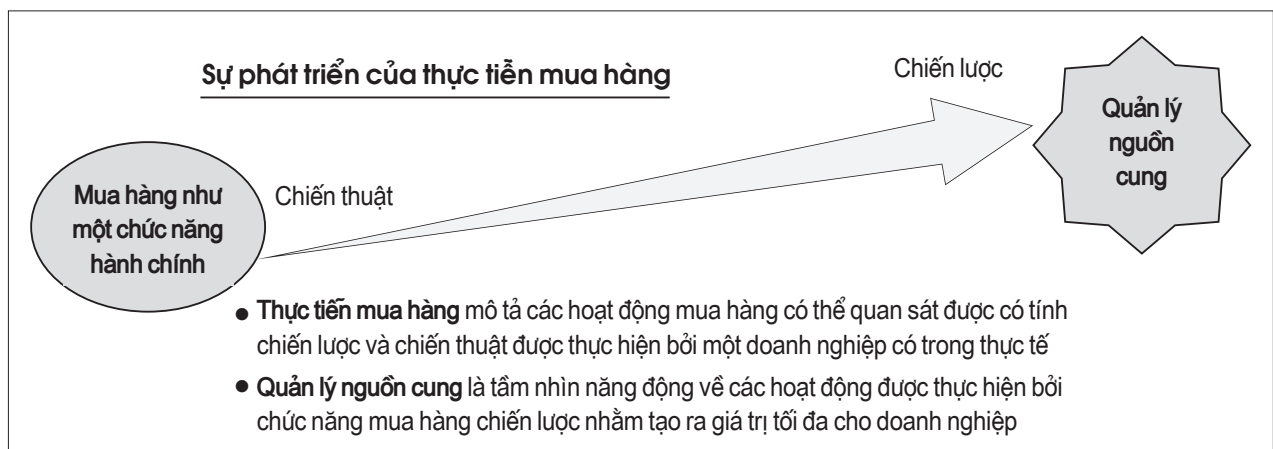
Nguồn: Apostolova & ctg, 2015

bộ phận và dịch vụ, phân tầng nhà cung cấp và tìm nguồn cung ứng. Mặc dù điều này có lợi cho chức năng mua hàng, nhưng điều đó không nhất thiết có nghĩa là nó được xem như là một chức năng chiến lược của phần còn lại của DN. Chỉ khi các hoạt động và chiến lược của chức năng thanh toán phù hợp với chiến lược chung của DN thì mới có thể coi mua hàng là một chức năng chiến lược.

Là một chức năng chiến lược, quản lý nguồn cung có thể góp phần định hình chiến lược DN. Ví dụ, người quản lý nguồn cung có thể được giao nhiệm vụ đánh giá các lựa chọn chiến lược trong các yếu tố gia công của các hoạt động của công ty. Điều này có thể bao gồm kiểm tra cách tốt nhất để tổ chức cơ cấu cung ứng. Ví dụ, công ty nên mua từ nhiều nhà cung cấp, hay nên xác định một số lượng nhỏ các nhà cung cấp chính chịu trách nhiệm cho các phần lớn hơn của quy trình chuyển đổi DN. Cách tiếp cận thứ hai rất phổ biến trong ngành sản xuất, nơi một số nhà lắp ráp sản phẩm có xu hướng xác định vai trò cho các nhà cung cấp của họ trong một cơ sở cung ứng.

Hơn nữa, một khi tổ chức xác định chính xác đâu là năng lực cốt lõi đối với DN, chiến lược

Hình 2: Sự phát triển của hoạt động mua hàng trong doanh nghiệp



Nguồn: Stolle, 2007

nguồn cung sau đó có thể tập trung vào các lĩnh vực cốt lõi này. Quản lý nguồn cung phải chuyển chiến lược DN của DN thành một chiến lược nguồn cung phù hợp. Quản lý nguồn cung ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động kinh doanh của DN. Tuy nhiên, trong việc quyết định những hoạt động nào nên được tự thực hiện và thuê ngoài. Nhà cung cấp thường được coi là có lợi ích (nghĩa là càng có nhiều bên ngoài, vai trò của nhà chiến lược nguồn cung càng quan trọng). Do đó, chiến lược nguồn cung đang ngày càng trở thành một yếu tố trong việc xác định ranh giới tổ chức. Quản lý nguồn cung chịu trách nhiệm phát triển và thực hiện các cấu trúc cung ứng sẽ duy trì vị thế cạnh tranh của DN. Ví dụ, khi một tổ chức quyết định không còn là nhà lắp ráp sản phẩm mà là nhà thiết kế, cơ cấu cung ứng sẽ phải thay đổi để tạo điều kiện cho bước đi chiến lược này. (Hình 3).

Do đó, quản lý nguồn cung không chỉ liên quan đến đầu vào mà còn cả quá trình quản lý hàng hóa và dịch vụ thông qua DN. Mục đích nhằm làm cho DN cạnh tranh hơn, không chỉ mua hàng hóa và dịch vụ với giá cạnh tranh mà còn tập trung vào các kỹ thuật giảm chi phí, thời gian chu kỳ, giảm thời gian tiếp thị và không ngừng tìm cách khai thác các đổi mới thực tế và tiềm năng từ trong thị trường cung cấp.

Monczka & ctg (2021) và Kaufamnn (2002) đều chỉ ra quan điểm về mua hàng truyền thống đơn giản như là nhóm chức năng thực hiện các công việc như một văn thư, nhằm hoàn thiện các khâu trong quy trình mua sắm của DN, còn quản lý nguồn cung không chỉ cái tên gọi khác của mua hàng mà thể hiện chức năng chiến lược nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức hiện tại và trong tương lai. Quản lý nguồn cung là một khái niệm rộng hơn hoạt động mua hàng, nó bao trùm lên các nội dung của quá trình mua hàng. Nó đảm nhiệm vai trò rất quan trọng trong tổ chức quản lý kinh doanh của DN hay nói cách khác nó là một chức năng thực hiện các mục tiêu chiến lược của DN.

4. Kết luận

Như vậy, có thể nhận thấy có rất nhiều tác giả nghiên cứu kỹ lưỡng về quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng trong DN. Cũng có những

Hình 3: Sự khác biệt giữa quản lý nguồn cung và mua hàng



Nguồn: Lyons & Farington, 2016

góc độ và tiếp cận ở nhiều khía cạnh khác nhau. Tuy nhiên, điểm chung cho thấy các tác giả đều phân định khá chi tiết các khái niệm mua sắm, mua hàng và quản lý nguồn cung. Với phạm vi nghiên cứu, bài viết lựa chọn quan điểm phổ biến nhất hiện nay, trong đó quản lý nguồn cung và hoạt động mua hàng phát triển từ mua hàng truyền thống, mua hàng chiến thuật và quản lý nguồn cung. Trong đó, quản lý nguồn cung (mua hàng chiến lược) là khái niệm bao quát hơn khái niệm và là bậc cao nhất của hoạt động mua hàng. Các nội dung của quản lý nguồn cung là các quyết định chiến lược và bao trùm các nội dung của hoạt động mua hàng.

Với việc nghiên cứu khung lý thuyết về sự phát triển mua hàng, bài viết đã tổng hợp và xây dựng góc nhìn rõ nét về sự phát triển từ thực tiễn mua hàng cho tới quản lý nguồn cung đầu vào là tài liệu tốt cho các DN tham khảo xây dựng chiến lược mua của mình nhằm phát triển ổn định, bền vững và cạnh tranh nguồn cung đầu vào của mình ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Chu Văn, 2014 (Thanh Thúy & Nguyễn Văn Hà biên dịch). Kiểm soát chi phí mua hàng và quản lý nhà cung cấp. NXB Thanh niên.
2. Apostolova B.Z & ctg (2015). Strategic Purchasing a global perspective, University of Groningen.
3. Lysons, K and Farrington B. (2016). Procurement & Supply Chain Management, Pearson Education Limited
4. Monczka & ctg (2021). Purchasing and Supply Chain Management, South-Western Cengage Learning.
5. Michael A. Stolle (2007). From Purchasing to Supply Management, Dissertation European Business School Oestrich-Winkel.

Ngày nhận bài: 20/2/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 16/3/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 29/3/2024

Thông tin tác giả:

TS. ĐOÀN NGỌC NINH

Bộ môn Logistics và Chuỗi cung ứng, Trường Đại học Thương mại

**AN OVERVIEW OF PURCHASING PRACTICES
AND SUPPLY MANAGEMENT OF BUSINESSES**

● Ph.D **DOAN NGOC NINH**

Department of Logistics and Supply Chain,
Thuongmai University

ABSTRACT:

Although the theory of purchasing has been researched by many scholars in Vietnam in recent years, this is still a relatively new theory with many different points and research angles. This paper presented an overview of the development of purchasing and supply management practices from the theoretical perspective to find similarities in this development process. The paper is expected to become a theoretical base that helps businesses build strategies for managing input resources and supplier relationship strategies, ensuring a stable, competitive, and sustainable supply.

Keywords: purchasing, supply management, purchasing practices, supplier relations.