



# Quản trị dự trữ (tồn kho)

Bởi:

truonghoabinh  
vothituyet

## Các quan điểm đối lập về tồn kho

Chính sách tồn kho rất quan trọng khiến cho các nhà quản lý sản xuất, quản lý marketing và quản lý tài chính phải làm việc cùng nhau để đạt được sự thống nhất. Có nhiều quan điểm khác nhau về chính sách tồn kho, để có sự cân bằng các mục tiêu khác nhau như: giảm chi phí sản xuất, giảm chi phí tồn kho và tăng khả năng đáp ứng nhu cầu cho khách hàng. Mục này sẽ giải quyết các quan điểm đối chọi nhau để thiết lập chính sách tồn kho. Chúng ta khảo sát về bản chất của tồn kho và các công việc bên trong hệ thống tồn kho, xây dựng những vấn đề cơ bản trong hoạch định tồn kho và kỹ thuật phân tích một số vấn đề tồn kho.

Có nhiều lý do để giải thích tại sao muốn tồn kho và tại sao lại không muốn tồn kho?

## Tại sao chúng ta giữ hàng tồn kho?

Tồn kho là cần thiết nhưng vấn đề quan trọng là khối lượng hàng tồn kho được giữ là bao nhiêu cho phù hợp với điều kiện hoạt động sản xuất - kinh doanh của đơn vị.

Chúng ta giữ hàng tồn kho vì một vài chi phí sau đây thấp:

*Chi phí chất lượng khởi động:* Khi chúng ta bắt đầu sản xuất một lô hàng thì sẽ có nhiều nhược điểm trong giai đoạn đầu, như công nhân có thể đang học cách thức sản xuất, vật liệu không đạt đặc tính, máy móc lắp đặt cần có sự điều chỉnh. Kích thước lô hàng càng lớn thì có ít thay đổi trong năm và ít phế liệu hơn.

Tồn kho có thể cần thiết cho hiệu quả vận hành của hệ thống sản xuất nhưng cũng có nhiều lý do đối với việc tại sao ta không giữ hàng tồn kho.

Thành phẩm - Chuẩn bị lượng hàng trước khi giao hàng.

- Năng lực sản xuất có hạn.
- Sản phẩm có thể dễ trưng bày cho khách hàng.

Quản trị dự trữ (tồn kho)

Bán thành phẩm - Vì khâu quản lý, không thể kết hợp 2 giai đoạn sản xuất lại

- Sản xuất và vận chuyển các lô hàng lớn khiến cho tồn kho nhiều hơn nhưng có thể giảm chi phí sản xuất, chi phí vận chuyển nguyên vật liệu.

Vật liệu thô - Do một số nhà cung cấp sản xuất và vận chuyển một vài vật liệu thô theo lô.

- Lượng đặt mua lớn làm tồn kho nhiều hơn nhưng có thể được khấu trừ theo số lượng mua, giảm được chi phí mua hàng.

### **Tại sao chúng ta không giữ hàng tồn kho?**

Một số lý do sau đây làm cho chi phí gia tăng khi lượng tồn kho cao.

*Chi phí tồn trữ:* Là những chi phí phát sinh có liên quan đến việc tồn trữ như trong bảng 6-2 dưới đây.

*Chi phí cho việc đáp ứng khách hàng:* Nếu lượng bán thành phẩm tồn kho quá lớn thì nó làm cản trở hệ thống sản xuất. Thời gian cần để sản xuất, phân phối các đơn hàng của khách hàng gia tăng thì khả năng đáp ứng những thay đổi các đơn hàng của khách hàng yếu đi.

*Chi phí cho sự phối hợp sản xuất:* Do lượng tồn kho quá lớn làm cản trở qui trình sản xuất nên nhiều lao động được cần đến để giải tỏa sự tắc nghẽn, giải quyết những vấn đề tắc nghẽn liên quan đến sản xuất và lịch trình phối hợp.

*Chi phí về chất lượng của lô hàng lớn:* Khi sản xuất những lô hàng có kích thước lớn sẽ tạo nên tồn kho lớn. Trong vài trường hợp, một số sẽ bị hỏng và một số lượng chi tiết của lô sản xuất sẽ có nhược điểm. Nếu kích thước lô hàng nhỏ hơn có thể giảm được lượng kém phẩm chất.

*Bảng 6-: Những chi phí phát sinh trong quá trình tồn trữ.*

Chi phí về nhà cửa hoặc kho hàng: - Tiền thuê hoặc khấu hao. - Thuế nhà đất. - Bảo hiểm nhà kho. Chi phí sử dụng thiết bị, phương tiện: - Tiền thuê hoặc khấu hao thiết bị, phương tiện. - Chi phí nhiên liệu cho thiết bị, phương tiện hoạt động. - Chi phí vận hành thiết bị. Chi phí nhân lực cho hoạt động giám sát quản lý: - Chi phí lương cho nhân viên bảo quản. - Chi phí quản lý điều hành kho hàng. Phí tồn cho việc đầu tư vào hàng tồn kho: - Phí tổn do việc vay mượn để mua hàng và chi phí trả lãi vay. - Phí bảo hiểm hàng hóa trong kho. Chi phí khác phát sinh: - Chi phí do hao hụt, mất mát vật liệu. - Chi phí do không sử dụng được nguyên vật liệu đó. - Chi phí đào kho để hạn chế sự giảm sút về chất lượng.

**Bản chất của tồn kho:**

Hai vấn đề quan trọng trong mọi hoạch định tồn kho là:

- Cần đặt hàng là bao nhiêu cho từng loại nguyên vật liệu ?

- Khi nào thì tiến hành đặt hàng lại ?

Hàng hóa tồn kho có thể bao gồm cả nhu cầu nguyên vật liệu phụ thuộc lẫn nhu cầu nguyên vật liệu độc lập. Trong tồn kho nhu cầu độc lập, nhu cầu tồn kho của một loại hàng tồn kho độc lập với nhu cầu tồn kho của bất kỳ loại hàng nào khác. Ví dụ như hàng hóa là thành phẩm vận chuyển cho khách hàng. Nhu cầu của các loại hàng này được ước lượng thông qua dự báo hoặc những đơn hàng của khách hàng. Mục đích của chương này là đề cập đến quyết định về lượng đặt hàng và điểm đặt hàng của những hàng hóa có nhu cầu độc lập. Tồn kho có nhu cầu phụ thuộc bao gồm các loại hàng mà nhu cầu của nó phụ thuộc vào nhu cầu của hàng hóa khác trong tồn kho. Ví dụ: để lắp ráp được một xe đạp chúng ta cần 2 lốp xe, 1 sườn xe, 1 gi-đông,... Nói chung, nhu cầu về vật liệu và các phần tử có thể tính toán nếu chúng ta có thể ước lượng được nhu cầu của các loại thành phẩm cần sử dụng chúng. Các quyết định về lượng đặt hàng và điểm đặt hàng lại cho hàng hóa tồn kho phụ thuộc rất khác biệt với tồn kho độc lập

Những nguyên vật liệu, hàng hóa mua về đã được kiểm tra trước khi đưa vào các kho dự trữ. Đến lượt cần phải quản lý chúng, việc quản trị dự trữ bao quát trên ba phương diện: Quản trị hiện vật của dự trữ, quản trị kế toán và quản trị kinh tế của dự trữ .

### **Quản trị hiện vật của dự trữ.**

Quản trị về mặt vật chất của dự trữ dựa vào việc tối ưu hóa sự lưu kho của sản phẩm: diện tích và số lượng cần thiết là bao nhiêu? kho tàng có những phương tiện nào, trong số đó có những phương tiện vận chuyển nào?, cần phải mua chúng như thế nào?.

Đáp án cho câu trả lời này cho phép thấy khả năng sinh lợi của các khoản đầu tư đã chấp nhận. Quản trị tốt về mặt vật chất của dự trữ bảo đảm cho khách hàng của doanh nghiệp một "mức độ dịch vụ tốt" và có thể tạo ra một lợi thế so với các đối thủ.

### **Những nguyên tắc cơ bản của kho tàng.**

Trong các doanh nghiệp công nghiệp, người ta chia thành kho thành phẩm, kho nguyên vật liệu, kho các bộ phận linh kiện, kho dụng cụ đồ nghề.v.v. Trong các doanh nghiệp thương nghiệp bán buôn hoặc bán lẻ, hàng hóa được dự trữ ở các kho tạm giữ hoặc là các kho dự trữ, nhưng cũng cả ở diện tích bán. Những kho này là cần thiết, bởi vì các dự trữ phải được bảo vệ chống ăn trộm, chống thời tiết xấu, chống nóng, ẩm và chống những biến dạng v.v. Những cơ sở dự trữ cần phải kín và phù hợp với từng loại sản phẩm, hàng hóa, vật tư cần được bảo vệ. Địa điểm kho dự trữ cần phải được bố trí sao cho việc vận chuyển tối thiểu và dễ dàng cho việc nhập, xuất các hàng hóa.

## Mã hóa và phương pháp xếp đặt các sản phẩm dự trữ

Để thuận lợi cho công tác dự trữ và tăng tốc độ giải phóng kho, cần thiết phải nhận dạng sản phẩm một cách nhanh chóng. Giải pháp đơn giản nhất là sử dụng tên gọi của chúng, nhưng cách gọi tên này thường ít được sử dụng, đặc biệt khi chúng gồm những chỉ dẫn kỹ thuật hoặc kích cỡ, do đó doanh nghiệp thường sử dụng một bộ mã số (chẳng hạn như: 1234) hoặc cả chữ cái và số cho mỗi mặt hàng dự trữ.

- *Những phương pháp xếp đặt các sản phẩm dự trữ.*

Có nhiều phương pháp để sắp xếp sản phẩm, chúng có thể được kết hợp với nhau.

+ Phương pháp: "Mỗi chỗ một vật, mỗi vật ở chỗ của mình" là dành cho mỗi một loại sản phẩm một chỗ quy định.

Ưu điểm là dễ dàng định vị sản phẩm, vật tư trong kho; xác định lượng dự trữ thừa hay thiếu một cách nhanh chóng. Nhưng mắc nhược điểm là không tận dụng được diện tích kho tàng.

+ Phương pháp phổ quát vị trí: "bất kỳ vật gì, bất kỳ chỗ nào" là sử dụng vị trí nào còn trống lúc đưa hàng vào kho, một sản phẩm có nhiều địa chỉ.

Ưu điểm của nó là tận dụng được diện tích kho tàng, nhưng khó về mặt thông tin để định vị được chỗ trống khi nhập kho và tìm địa chỉ sản phẩm khi xuất kho.

+ Phương pháp tần suất quay vòng: Loại hàng nào ra vào nhiều nhất được xếp ở chỗ thuận tiện nhất.

+ Phương pháp hai kho: Kho được chia làm hai bộ phận: Kho dự trữ được cung ứng do nhập kho và cung cấp số lượng nhỏ cho kho phân phối từ đó xác lập các đơn đặt hàng.

+ Phương pháp vào trước ra trước (first in, first out FI FO)

## Quản trị kế toán dự trữ.

### Nắm số lượng dự trữ:

- Doanh nghiệp sử dụng các phiếu kho để ghi chép sự vận động của hàng hóa (nhập và xuất) và tính toán số lượng tồn kho (dự trữ cuối cùng = dự trữ ban đầu + nhập - xuất)

- Kiểm kê: Phiếu kho cho phép nắm được hàng tồn trong kho về mặt giấy tờ, nhưng nó không thể tính được những mất mát hoặc hư hỏng ở tất cả các dạng. Để khắc

## Quản trị dự trữ (tồn kho)

phục điều này, quy định các doanh nghiệp thực hiện kiểm kê một cách thường xuyên (kế toán), hoặc gián đoạn (ngoài kế toán).

Việc kiểm kê này là cơ sở để đánh giá dự trữ được biểu thị ở bảng cân đối, cho phép nhà quản trị biết được bất cứ lúc nào về tình hình dự trữ của họ. Việc kế toán này của dự trữ là khá dễ dàng về số lượng hiện vật, nhưng có nhiều khó khăn về giá trị.

### **Nắm giá trị dự trữ.**

Việc nắm các dự trữ về mặt giá trị là khó khăn, vì thông thường các mặt hàng nhập vào có những giá mua khác nhau. Vấn đề cần phải định giá cho chúng khi xuất kho theo giá nào? Về phương pháp có thể sử dụng (xem thêm trong kế toán dự trữ):

- Phương pháp nhận diện.
- Phương pháp giá bình quân gia quyền.
- Phương pháp FIFO.
- Phương pháp LIFO.

Cả bốn phương pháp trên đều là phương pháp kế toán được thừa nhận. Tuy nhiên, lựa chọn phương pháp để áp dụng cần chú trọng tới ảnh hưởng của từng phương pháp đối với bảng tổng kết tài sản và bảng kê lời lỗ của doanh nghiệp.

### **Quản trị kinh tế của dự trữ.**

Chức năng dự trữ phải thực hiện hai mục tiêu có vẻ trái ngược nhau:

- Mục tiêu an toàn: có dự trữ để tránh mọi gián đoạn.
- Mục tiêu tài chính: giảm đến mức thấp nhất có thể được về mức dự trữ để giảm những chi phí kho tàng.

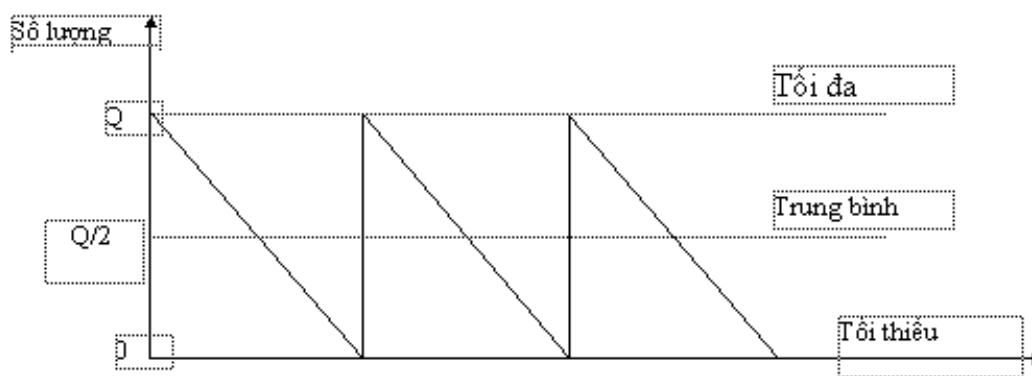
Để giải quyết điều đó, quản trị dự trữ cần trả lời hai câu hỏi:

- Đặt hàng khi nào?
- Số lượng mỗi lần đặt hàng là bao nhiêu?

### **Những khái niệm cơ bản.**

*Dự trữ trung bình*: là dự trữ đã được lưu lại bình quân trong doanh nghiệp trong thời gian nhất định, dự trữ trung bình giảm khi số tái dự trữ tăng lên.

## Quản trị dự trữ (tồn kho)

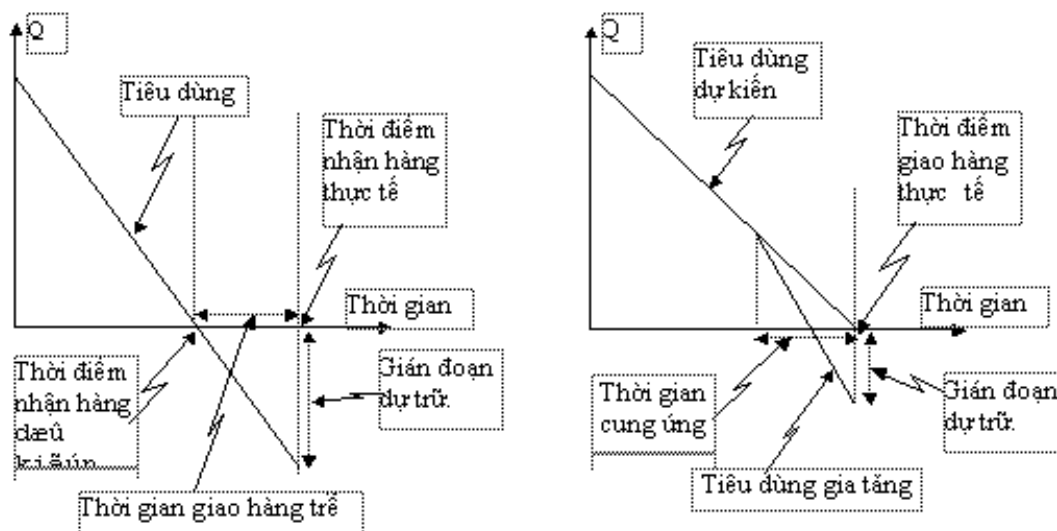


Sơ đồ 6.2: Dự trữ trung bình

Dự trữ gắn với thời hạn cung ứng: dự trữ tối thiểu.

Nếu như doanh nghiệp chờ lượng dự trữ xuống bằng 0 mới đưa đơn hàng cho nhà cung ứng, nó sẽ rơi vào tình trạng gián đoạn dự trữ trong quãng thời gian được gọi là thời gian tái dự trữ. Do vậy, vào lúc thực hiện việc đặt hàng cần phải có dự trữ một khối lượng hàng đủ để đáp ứng nhu cầu trong thời gian từ khi đặt hàng đến khi nhận hàng. Dự trữ tối thiểu đáp ứng nhu cầu này.

Dự trữ an toàn hoặc dự trữ bảo hiểm



Sơ đồ 6.3 Dự trữ bảo hiểm

## Những chi phí liên quan đến dự trữ

Khi thực hiện dự trữ, doanh nghiệp cần phải tính toán ba loại chi phí:

*Chi phí tồn trữ:* là những chi phí có liên quan đến hoạt động thực hiện tồn kho, bao gồm:

## Quản trị dự trữ (tồn kho)

*Chi phí kho:* Chi phí này nhằm bảo đảm hàng hóa dự trữ, chi phí cho kho tàng (thuê hoặc khấu hao hàng năm nhà kho), chi phí khai thác kho (tiền lương và bảo hiểm xã hội cho nhân viên kho, tiền thuê hoặc khấu hao hàng năm máy móc thiết bị, ánh sáng...), chi phí bảo dưỡng thiết bị, chi phí bảo hiểm, chi phí quản lý

*Chi phí sụt giá hàng* trong quá trình dự trữ trong kho: phải phân biệt hai nguyên nhân sụt giá:

- Sụt giá do lỗi thời liên quan đến những mặt hàng theo một hoặc công nghệ tiến triển nhanh
- Sụt giá do hư hỏng, chẳng hạn do những tai nạn khi chuyên chở, bay hơi, trộm cắp, hoặc bị phá bởi những loại gặm nhấm...

*Chi phí đặt hàng:* Đó là những chi phí cho mỗi lần DN bắt đầu quá trình mua để tái dự trữ. Loại chi phí này bao gồm những chi phí có liên quan đến đơn hàng như: chi phí các mẫu đơn sử dụng và chi phí xử lý các đơn đặt hàng, thư tín, điện thoại, đi lại, tiền lương và bảo hiểm xã hội của nhân viên mua (tìm người cung ứng, thương lượng, thảo đơn đặt hàng, thúc dục, nhắc nhở...), của nhân viên kế toán (ghi chép, thanh toán hóa đơn v.v), chi phí bố trí thiết bị, chi phí cho công tác kiểm tra về số và chất lượng hàng hóa. Khi chúng ta sản xuất một lô hàng sẽ phát sinh một chi phí cho việc chuyển đổi quy trình do sự thay đổi sản phẩm từ giai đoạn trước sang giai đoạn tiếp theo. Kích thước lô hàng càng lớn thì tồn kho vật tư càng lớn, nhưng chúng ta đặt hàng ít lần trong năm thì chi phí đặt hàng hàng năm thấp hơn.

*Chi phí mua hàng:* Loại chi phí này phụ thuộc vào nhu cầu hàng năm của DN và giá mua. Khi mua nguyên vật liệu với kích thước lô hàng lớn sẽ làm tăng chi phí tồn trữ nhưng chi phí mua hàng thấp hơn do chiết khấu theo số lượng và cước phí vận chuyển cũng giảm.

*Chi phí thiếu hàng:* là những khoản bị thiệt hại do không đủ hàng trong kho, mỗi khi chúng ta thiếu hàng tồn kho nguyên vật liệu cho sản xuất hoặc thành phẩm cho khách hàng, có thể chịu một khoản chi phí như là sự giảm sút về doanh số bán hàng, và gây mất lòng tin đối với khách hàng. Nếu thiếu hụt nguyên vật liệu cho sản xuất có thể bao gồm những chi phí của sự phá vỡ quy trình sản xuất này và đôi khi dẫn đến mất doanh thu, mất lòng tin khách hàng. Loại chi phí này gồm:

- Doanh thu bị mất do thiếu hàng doanh nghiệp không có thể thỏa mãn được nhu cầu về vật tư, hàng hóa.
- Thiệt hại do gián đoạn sản xuất vì thiếu nguyên vật liệu. Chi phí gián đoạn được tính bằng số mất đi do ngưng sản xuất, hoặc số tiền mất do bỏ lỡ cơ hội kiếm được cộng thêm phần mất đi hình ảnh, nhãn hiệu của doanh nghiệp (chẳng hạn: sự mất lòng tin của khách hàng). Loại chi phí này rất khó ước



## Quản trị dự trữ (tồn kho)

lượng, để khắc phục tình trạng này, người ta phải có dự trữ bổ sung hay gọi là dự trữ an toàn.

Các loại chi phí này có mối quan hệ qua lại với nhau, nếu lượng đặt hàng nhiều thì chi phí đặt hàng sẽ thấp nhưng chi phí lưu hàng lại tăng vì hàng trong kho nhiều. Mặt khác, đặt hàng nhiều khả năng bị mất doanh thu thấp, chi phí thiếu hàng thấp. Mục tiêu của quản lý kinh tế dự trữ là làm tối thiểu chi phí toàn bộ của dự trữ. Các nhà quản trị doanh nghiệp muốn kiểm soát hàng cung ứng phải quan tâm đến *hai vấn đề* sau:

*Một là:* Xác định mức mà hàng tồn kho cần được bổ sung thêm, nghĩa là xác định khi nào phải đặt hàng.

*Hai là:* Xác định số lượng mỗi lần đặt hàng. Nếu chỉ đặt hàng đủ nhu cầu và đúng lúc thì sẽ làm giảm tối đa chi phí tồn kho.

### Xác định mức tái đặt hàng.

Hàng tồn kho còn đến mức nào thì doanh nghiệp cần phải đặt để bổ sung? Trả lời câu hỏi này là xác định mức tái đặt hàng có thể là số lượng hoặc giá trị. Mục tiêu của việc xác định điểm tái đặt hàng là nhằm hạn chế tối đa chi phí lưu kho và thiệt hại do thiếu hàng. Mức tái đặt hàng phụ thuộc vào ba yếu tố: thời gian chờ đợi, mức dự trữ an toàn và mức sử dụng dự kiến hàng ngày.

- Thời gian chờ đợi là số ngày tính từ ngày đặt hàng cho đến khi nhận được hàng đặt.
- Mức dự trữ an toàn là số lượng (hoặc giá trị) hàng tồn kho dự phòng cho các trường hợp hàng đặt đến trễ hoặc sử dụng nhiều hơn dự kiến.
- Mức sử dụng dự kiến hàng ngày là mức sử dụng bình quân của một trong kỳ 1 năm.

Mức tái đặt hàng được xác định như sau:

$$\text{Mức tái đặt hàng} = \text{Mức dự trữ an toàn} + \text{Mức dự trữ dự kiến hàng ngày} \times \text{Thời gian chờ đợi}$$

Ví dụ 5-1: Một doanh nghiệp đang xác định mức tái đặt hàng cho mặt hàng A, có các tài liệu như sau:

- Thời gian chờ đợi: 20 ngày
- Mức sử dụng dự kiến hàng ngày: 50 đơn vị
- Mức dự trữ an toàn: 400 đơn vị

Quản trị dự trữ (tồn kho)

Mức tái đặt hàng của mặt hàng A là:  $400 + (50 \times 20) = 1.400$  đơn vị.

Kết quả này có nghĩa là khi trong kho còn 400 đơn vị mặt hàng A thì doanh nghiệp đặt mua bổ sung là hợp lý nhất. Nếu hàng đặt không bị chậm trễ và mức sử dụng hàng ngày đúng như dự kiến thì trong lần đặt sau không cần có mức dự trữ an toàn. Mức tái đặt hàng trong trường hợp này là  $50 \times 20 = 1.000$  đơn vị.