

# Rẻ mà ... đắt!

**Vô Tá Hàn**

**B**í quyết thành công trên thương trường dường như có thể được thu tóm trong tám chữ: “Mua rẻ - Bán đắt - Đòi nhanh - Trả chậm”! Câu nói này nghe sao... êm tai và chí lý quá! Hai điều đầu giúp tăng lợi nhuận và hai điều sau giúp luân chuyển đồng vốn. Tuy nhiên, cũng như mọi quy luật... “mì ăn liền” khác, có lẽ ta cũng nên xem xét kỹ trước khi mang ra làm nguyên tắc gối đầu để hành động. Hãy thử nhìn vào hai chữ “mua rẻ”.

Nào có gì sai lầm khi ta muốn “mua rẻ” để tăng lợi nhuận? Thực vậy, xưa nay khi cần mua hàng thì các công ty vẫn thường gọi thầu, hễ ai chào giá thấp nhất thì người ấy được và dường như chưa ai phê bình phương cách này cả. Thế nhưng, cha đẻ của vấn đề chất lượng, ông Edwards Demming, đã chỉ trích lối “mua rẻ” này và coi đó là một trong những lý do gây ảnh hưởng không tốt đến mặt chất lượng và đưa kỹ nghệ Mỹ xuống dốc! Trong quyển *Thoát cơn khủng hoảng (Out Of The Crisis)* do Viện Công nghệ MIT xuất bản năm 1982, Demming đề ra 14 nguyên tắc chuyển đổi và mục ông viết dài nhất là điểm thứ tư: “Hãy chấm dứt cách chọn mua hàng dựa trên căn bản duy nhất là giá cả”.

Theo Demming, trong quá trình sản xuất, mỗi lô hàng được chế tạo, dù cho cùng một nhà sản xuất, thế nào cũng không được đồng nhất về chất lượng. Càng có nhiều nguồn cung ứng khác nhau thì càng có nhiều bán thành phẩm với chất lượng không đồng đều, xâm nhập vào công ty và từ đó ta sẽ gặp nhiều khó khăn khi kết hợp chúng để tạo ra thành phẩm. Chất lượng ở đầu vào

không ổn thì chất lượng thành phẩm cũng không thể tốt hơn được. Như vậy, vấn đề là phải làm sao nắm vững tuyệt đối mặt chất lượng ở đầu vào.

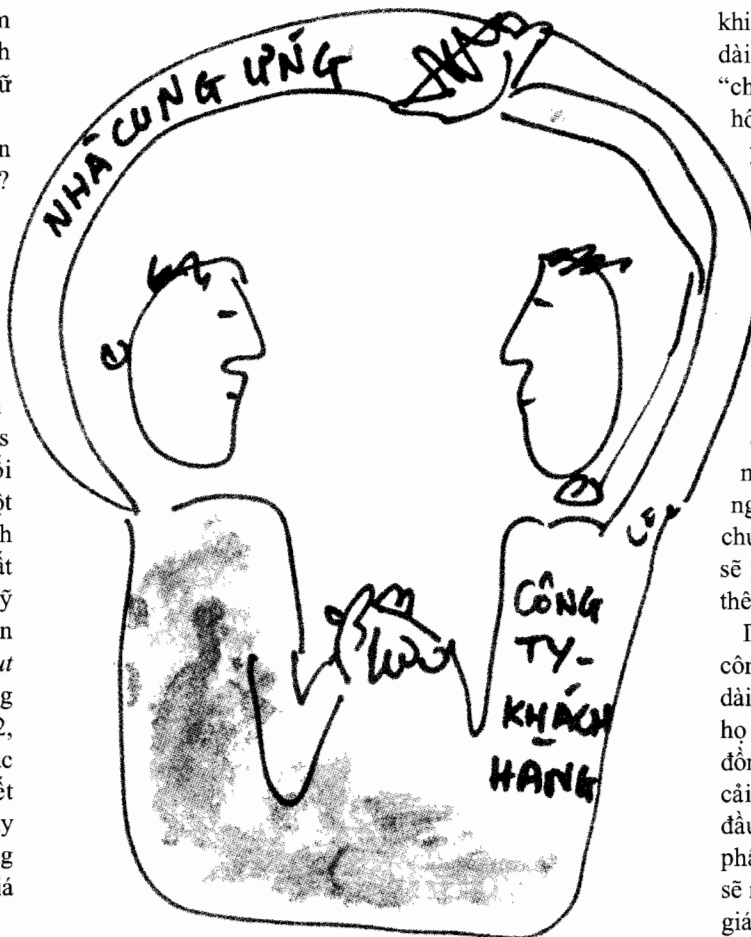
## Nên giữ liên hệ lâu dài với một nhà cung ứng

Demming lý luận rằng: muốn đạt chất lượng tối đa ở đầu vào thì phải dẹp bỏ hình thức đấu thầu mà chỉ nên hợp tác lâu dài với một nhà cung

ứng cho mỗi món hàng cần mua. Đối với công ty, việc mua hàng từ một nguồn cũng đã đưa đến nhiều trở ngại từ vấn đề chất lượng như đã nói trên. Nay nếu phải mua hàng từ nhiều nguồn khác nhau thì những “trắc trở” sẽ tăng vọt. Thêm vào đó, phí tổn từ việc sổ sách hành chính, kiểm soát và sửa chữa thêm nhiều lỗi trong quá trình sản xuất cũng sẽ nhân lên.

Đối với nhà cung ứng thì chỉ khi nào tìm được mỗi bán hàng dài hạn mà không phải lo “chạy ăn từng bữa... toát mồ hôi” thì lúc ấy họ mới có thể yên tâm chú trọng đến việc cải tiến chất lượng. Nếu cứ luôn phải lo cắt xén góc cạnh, tìm cách hạ giá tối đa để thắng thầu thì chắc chắn là mảng chất lượng sẽ bị xao lãng. Lại thêm mỗi lần phải sản xuất cho từng gói thầu nhỏ là nhà cung ứng phải điều chỉnh máy móc, làm quen với nguyên liệu, tiêu chuẩn và chu trình sản xuất mới, do đó sẽ mất nhiều thì giờ và chịu thêm những phí tổn vô ích.

Demming cho rằng, khi công ty hợp tác chặt chẽ và lâu dài với một nhà cung ứng, cho họ biết rõ nhu cầu của mình, đồng thời góp ý kiến với họ để cải thiện chất lượng ngay từ đầu vào, thì chất lượng thành phẩm của công ty mình cũng sẽ ngày càng cải tiến và từ đó giá thành cũng sẽ giảm dần. ▶



## **Nên chú ý đến “tổng giá” hơn là “giá chào hàng”**

Dĩ nhiên, có người phê bình là nếu chỉ dùng một nhà cung ứng thì sẽ không mua được hàng với giá rẻ. Tuy nhiên, theo Demming, cái gọi là “giá chào hàng” (*price tag*) hoàn toàn vô nghĩa, nếu ta không có thêm cách gì khác để đo lường về mặt chất lượng của món hàng mua vào. Nói chung, chỉ nhìn “giá chào hàng” thì không đủ mà còn có thêm nhiều “ẩn giá” khác.

Thông thường, trong một công ty, bộ phận mua hàng luôn chọn lựa theo tiêu chuẩn “giá chào hàng” rẻ nhất. Tuy nhiên, nếu tính thêm những tổn kém phải trả khi khối sản xuất gặp trở ngại vì nguyên vật liệu không thích hợp làm hư hỏng máy móc, kéo dài công việc, hoặc bộ phận tiếp thị không bán được nhiều hàng vì thành phẩm kém chất lượng... thì cái “tổng giá” của món hàng ấy sẽ cao hơn rất nhiều. Do đó, Demming khuyên không nên chỉ xét một món hàng ở “giá chào hàng”, mà phải tính đến “tổng giá”, nghĩa là cần cộng thêm mọi phí tổn khác mà toàn bộ công ty phải gánh chịu.

Từ thập niên 1950, giới quản lý Nhật đã nắm bắt được điều này và đã theo lời khuyên của Demming để thiết lập mối liên hệ mật thiết với các nhà cung ứng nguyên vật liệu. Sự hợp tác chặt chẽ giữa các công ty trong những tập đoàn công kỹ nghệ Nhật mà chúng ta còn thấy đến ngày nay đã thành hình từ đó.

Khi mới bước vào thị trường Nhật, các thương nhân Mỹ không hiểu vì sao họ sẵn sàng bán rẻ hơn các nhà cung ứng nội địa mà vẫn không thể nào đột phá được vào thị trường Nhật. Có lẽ chính cấu trúc đặc biệt này đã là một yếu tố giúp hàng Nhật tiến bộ không ngừng về mặt chất lượng.

## **“Tổng giá” cao hơn đối với hàng ngoại**

Từ khi hội nhập vào thị trường toàn cầu, các tập đoàn trong nước đã và đang được các đối tác nước ngoài săn đón, mời mua những món hàng ngoại với giá rẻ hơn sản phẩm nội địa, dù chất lượng tương đương nhau. Ngoài những “ẩn giá” phát sinh từ nội bộ công ty như đã nói trên, xét trên một bình diện rộng hơn thì khi mua hàng ngoại, cái “tổng giá” còn cao hơn rất nhiều nếu tính thêm những mất mát mà các thành phần khác trong guồng máy kinh tế đất nước phải gánh chịu.

Với chất lượng tương tự, mua một món hàng nội địa là còn giữ cho đồng tiền lưu hành trong nước, giúp các cơ sở sản xuất của chúng ta tiếp tục hoạt động, nhân công có việc làm và đồng lương mà họ tiêu xài sẽ kéo theo một chuỗi ảnh hưởng tốt cho nền kinh tế. Mua hàng ngoại là phải trả tiền thêm cho những mất mát lớn lao này. Có lẽ các công ty lâu đời ở Nhật đã sớm nhận thức thêm điều quan trọng của việc “bảo tồn nội lực” cho đất nước này, ngoài bài học căn bản mà Demming đã truyền cho họ chẳng? ■