

NGHIÊN CỨU ỨNG DỤNG MÔ HÌNH SCOR TRONG CẢI TIẾN QUẢN LÝ CHUỖI CUNG ỨNG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI TP. ĐÀ NẴNG

THE RESEARCH ON APPLICATION OF SCOR MODEL TO IMPROVE SUPPLY CHAIN OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN DANANG CITY, VIETNAM

Hồ Dương Đông

Trường Đại học Bách khoa, Đại học Đà Nẵng; hoduong.dong@gmail.com

Tóm tắt - Chuỗi cung ứng từ lâu đã được nhận diện là một lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp (DN) và là đối tượng của rất nhiều nghiên cứu. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu tập trung vào phát triển và cải tiến chuỗi cung ứng cho các DN tại các nước phát triển, mà ít xem xét đến các yếu tố đặc thù của các DN quy mô nhỏ và vừa tại các nước đang phát triển. Mô hình tham chiếu chuỗi cung ứng (SCOR) là mô hình tổng quan, đưa ra hướng dẫn khung để phát triển cấu trúc chuỗi cung ứng. Mô hình này định ra các thực hành tốt nhất, các thước đo hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng, cung cấp cấu trúc nền tảng, thuật ngữ chuẩn để giúp các DN thống nhất nhiều công cụ quản lý. Nghiên cứu này trình bày các rào cản và thách thức khi áp dụng mô hình SCOR vào DN nhỏ và vừa tại Tp. Đà Nẵng. Bên cạnh đó, tác giả đề xuất mô hình quy trình lựa chọn các thực hành tốt nhất ứng trong SCOR vào thực tiễn của từng DN.

Từ khóa - mô hình SCOR; chuỗi cung ứng; thực hành tốt nhất; quy trình lựa chọn; các nước phát triển.

1. Đặt vấn đề

Theo tiêu chí của Ngân hàng Thế giới, DN nhỏ có lượng lao động từ 10 đến 50 người, còn DN vừa có từ 50-300 lao động. Tại Việt Nam, theo Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/06/2009 của Chính phủ, quy định số lượng lao động trung bình hằng năm từ 10 người trở xuống là DN siêu nhỏ, từ 10 đến dưới 200 lao động là DN nhỏ và từ 200 đến 300 lao động thì được coi là DN vừa. Tỷ lệ DN nhỏ và vừa chiếm tỉ trọng lớn, trên 95% tại Việt Nam. Còn theo số liệu của Sở Kế hoạch – Đầu tư Đà Nẵng công bố tháng 07/2014, 96% doanh nghiệp trên địa bàn Đà Nẵng có quy mô nhỏ và siêu nhỏ. Mặc dù giữ vai trò rất quan trọng trong nền kinh tế song DN nhỏ và vừa không là đối tượng được chú ý và nghiên cứu sâu.

Doanh nghiệp nhỏ và vừa lại đang đối diện với nhiều thách thức trong nền kinh tế hội nhập. Mọi DN trên thị trường đều cố gắng cải thiện chất lượng sản phẩm, giảm giá thành và giảm thời gian giao hàng để tăng tính cạnh tranh. Chuỗi cung ứng đưa ra một cơ hội tốt để giảm bớt chi phí và tạo ra giá trị cho khách hàng. Trên thị trường hiện nay đang có sự cạnh tranh giữa các chuỗi cung ứng với nhau hơn là giữa các DN với nhau. Lợi thế cạnh tranh đáng kể không chỉ đến từ việc cải thiện năng suất sản phẩm và quy trình, các nhà sản xuất tại các nước đang phát triển cần cải thiện năng suất sản phẩm, quy trình, và chuỗi cung ứng [1].

Rõ ràng các tinh hoa kỹ thuật và thực hành SCOR hiện đang triển khai tại các nước phát triển sẽ đem lại lợi ích lớn cho các DN tại các nước đang phát triển. Tuy nhiên, các kỹ thuật và thực hành này vốn được xây dựng trong ngữ cảnh của các nước Phương Tây không nên được ứng dụng một cách máy móc vào môi trường xã hội văn hóa của Việt

Abstract - Supply chain has long been identified as a competitiveness strategy of enterprises and the topic of many studies. However, most research has focused on developing and improving supply chain for enterprises in developed countries with less concern for typical features of small and medium enterprises in developing countries. The supply chain operations reference model (SCOR) is a generic model, providing a framework for developing a supply chain. This model specifies best practices and a standard description of supply chain processes as well as provides basis structure and standard terms to help enterprises unify their management tools. This paper presents barriers and challenges for SMEs in Danang city when they apply SCOR model. The author also proposes a model that supports enterprises to adapt the SCOR's best practices to their own context.

Key words - SCOR model; supply chain; best practices; adapting model; developing countries.

Nam. Các mô hình đo lường hiệu suất như Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC), mô hình SCOR nên được xem như là những lý thuyết cần phải được kiểm chứng trong môi trường Việt Nam, vì ngữ cảnh Việt Nam có thể hoàn toàn khác biệt so với Phương Tây.

Bài viết đi sâu vào việc phân tích các thách thức và rào cản DN nhỏ và vừa tại Tp. Đà Nẵng có thể gặp phải khi áp dụng mô hình SCOR. Từ đó đề xuất quy trình lựa chọn các thực hành tốt nhất từ mô hình này vào thực tế của từng DN.

2. Cơ sở lý thuyết

Mô hình tham chiếu chuỗi cung ứng SCOR được phát triển bởi Hội đồng chuỗi cung ứng (Supply Chain Council, Mỹ) đóng vai trò như một công cụ phân tích chẩn đoán cho hoạt động quản lý chuỗi cung ứng. Năm 1997, Hội đồng chuỗi cung ứng giới thiệu phiên bản đầu tiên của mô hình SCOR, bao gồm Hoạch định, Sản xuất, Mua hàng và Giao hàng như là các thành phần của chuỗi cung ứng bên cạnh các chuẩn đo lường, các thực hành tốt nhất và công nghệ [2].

Phiên bản 4 lần đầu tiên đưa bước Thu hồi (Return) vào chuỗi cung ứng. Mô hình SCOR (phiên bản 10.0) gồm bốn thành phần chính:

- Hiệu suất: Các đo lường chuẩn để mô tả hiệu suất quy trình và xác định các mục tiêu chiến lược.

- Quy trình: Các mô tả chuẩn về các quy trình quản lý và các mối quan hệ quy trình.

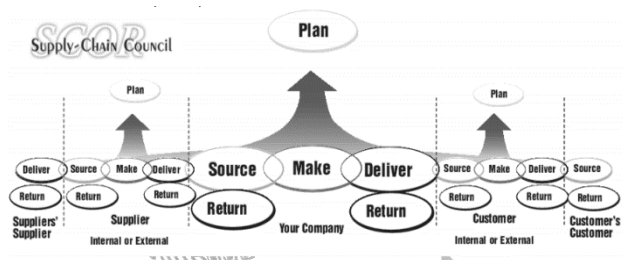
- Thực hành tốt nhất: Các thực hành quản lý có thể tạo ra các hiệu suất quy trình tốt hơn hẳn.

- Con người: Các định nghĩa chuẩn về các kỹ năng đòi hỏi để thực hiện các quy trình chuỗi cung ứng [1].

Mô hình SCOR là mô hình tổng quan, đưa ra các hướng

dẫn khung để phát triển cấu trúc chuỗi cung ứng. Mô hình được xây dựng để làm đơn giản quá trình giao tiếp giữa các thành viên chuỗi cung ứng. Mô hình cung cấp một ngôn ngữ chung để giao tiếp và được sử dụng để mô tả sự đo lường và đánh giá cấu hình chuỗi cung ứng. SCOR được phát triển và hướng tới việc cải thiện chuỗi cung ứng của các nước phát triển. Sử dụng phương pháp thiết kế từ trên xuống dưới của mô hình SCOR, DN có thể nhanh chóng hiểu được cấu trúc và hiệu quả hoạt động hiện thời chuỗi cung ứng của mình. DN cũng có thể so sánh cấu trúc của mình với các DN khác, phát hiện những cải tiến dựa trên các thực hành tốt nhất, và thiết kế cấu trúc chuỗi cung ứng tương lai cho mình.

SCOR gồm có năm quy trình cơ bản là Hoạch định (Plan - P), Mua hàng (Source - S), Sản xuất (Make - M), Giao hàng (Deliver - D) và Thu hồi (Return - R) như trong Hình 1. Quy trình hoạch định liên quan tới việc ra quyết định và định hướng cho tất cả hoạt động của chuỗi cung ứng. Quy trình mua hàng tìm kiếm các nguyên vật liệu, dịch vụ, thực hiện các nghiệp vụ mua hàng, lên kế hoạch, nhận hàng, kiểm tra và thanh toán tiền cho nhà cung cấp. Quy trình sản xuất chuyển đổi các nguồn lực được mua từ quy trình mua hàng thành hàng hóa và dịch vụ. Quy trình giao hàng bắt đầu bằng việc nhận đơn hàng của khách hàng, sau đó đến báo giá và cuối cùng là thu tiền từ khách hàng. Giao hàng cũng bao gồm các hoạt động cần thiết để hoàn tất đơn hàng như vận tải, kho bãi, phân phối. Quy trình thu hồi đảm bảo các hàng hóa đã được bán được hỗ trợ, thu gom và hủy theo các chính sách kinh doanh và thỏa thuận với khách hàng [3]. SCOR bắt đầu với giả định rằng bất kỳ quy trình chuỗi cung ứng nào cũng đều có thể được diễn tả như là sự kết hợp của các quy trình P, S, M, D, và R.



Hình 1. Năm quy trình cơ bản mô hình SCOR [5]

Mô hình SCOR có ba mức độ chi tiết. Mức độ 1 là mức độ cao nhất. Nó định nghĩa phạm vi của chuỗi cung ứng. Mức độ 2 là mức độ cấu hình. Mức độ 3 là mức độ thành tố và là mức độ thấp nhất trong mô hình SCOR. Ở mức độ 1, DN cần xác định rõ sự phù hợp của các quy trình kinh doanh với cấu trúc kinh doanh và với các đối tác chuỗi cung ứng. Từ đó hiệu chỉnh các mục tiêu chiến lược của chuỗi cung ứng – những ưu tiên kinh doanh mà chuỗi cung ứng phải hỗ trợ đặc lực. Mức độ 1 tập trung vào năm quy trình chuỗi cung ứng chính là hoạch định, mua hàng, sản xuất, giao hàng và thu hồi. Ở mức độ 2 – mức độ cấu hình – DN hiệu chỉnh lựa chọn về các quy trình chuỗi cung ứng và xác định cách tương thích giữa quy trình với hạ tầng cơ sở kỹ thuật, bao gồm nhà xưởng, máy móc, trang thiết bị ở các địa điểm và hệ thống công nghệ thông tin. Mức độ 2 liên quan đến phát triển và đánh giá các lựa chọn mức độ 1. Ở mức độ 3, DN có thể hoàn tất cấu trúc chuỗi cung ứng bằng cách gắn các chi tiết hoạt động vào thiết kế SCOR mức độ 2. Với SCOR mức độ

3, DN có thể tìm thấy các thực hành kinh doanh cụ thể, các bảng tiêu chí đánh giá liên quan, các hướng dẫn về hệ thống công nghệ thông tin cần thiết hỗ trợ cho quy trình – về cả chức năng lẫn dữ liệu hỗ trợ [3].

Ba mức độ trong mô hình SCOR được tích hợp với nhau thành một khung duy nhất. Các đo lường hiệu suất được liên kết với các quy trình kinh doanh để cho phép phân tích tìm ra nguyên nhân của chênh lệch hiệu suất. Tương tự, các thực hành chuẩn được liên kết với các đo lường hiệu suất và các quy trình kinh doanh. Điều này cho phép xác định được các yêu cầu triển khai và cải thiện hiệu suất muốn hướng tới. Ba mức độ này kết hợp tạo thành một khung sườn giúp hỗ trợ xác định các quy trình chuỗi cung ứng và có thể được dùng để quản lý và cải thiện hiệu suất. Đối với mỗi quy trình trong mô hình SCOR sẽ liên kết các thực hành tốt nhất được đề nghị triển khai.

Một thực hành tốt nhất là một cách duy nhất cấu hình nên một quy trình hay một tập hợp các quy trình. Sự duy nhất này có thể là việc tự động hóa một quy trình, ứng dụng một công nghệ vào quy trình, áp dụng các kỹ năng đặc biệt vào quy trình, một trình tự duy nhất xử lý một quy trình, hay một phương pháp duy nhất kết nối các quy trình trong một tổ chức [4]. Mô hình SCOR định nghĩa “thực hành tốt nhất như một phương pháp hiện hành, có cấu trúc, đã được chứng minh và lập đi lập lại trong việc tạo ra một tác động tích cực tới kết quả vận hành mong muốn” [5]. Các thành viên của Hội đồng chuỗi cung ứng đưa ra các thực hành tốt nhất này vì chúng đã được áp dụng thành công trong thực tiễn. Tuy vậy, không phải toàn bộ các thực hành tốt nhất đều mang lại hiệu quả giống nhau cho toàn bộ các ngành công nghiệp hay chuỗi cung ứng.

3. Các rào cản và thách thức

Rào cản đầu tiên trong ứng dụng mô hình SCOR là tính sẵn sàng về mặt tri thức. Một yếu tố phản ánh tính sẵn sàng về mặt tri thức của DN để tiếp nhận tri thức mới là trình độ văn hóa. Số liệu công bố trong khảo sát đăng trên Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng số 1(42) năm 2011 của tác giả Võ Thị Hồng Loan cho thấy tại Đà Nẵng, số chủ DN nhỏ và vừa có trình độ phổ thông trở xuống chiếm tới 49%, chỉ 20% có trình độ đại học và sau đại học chưa tới 3% [6]. Sự thiếu hụt các kỹ năng về quản lý và chuyên môn khiến cho việc tìm hiểu và phát triển các cấu trúc phức tạp như hệ thống đo lường hiệu suất trở nên khó khăn.

Tiếp theo là vấn đề về chiến lược phát triển. Khảo sát cũng cho thấy gần 90% chủ DN đảm nhận luôn vai trò quản lý điều hành. Điều này làm cho chủ DN không có đủ thời gian và năng lực dành cho việc xây dựng chiến lược phát triển [6]. Chuỗi cung ứng phải được xây dựng theo hướng trực tiếp hỗ trợ và/hoặc hướng tới chiến lược kinh doanh phát triển của DN. Mô hình SCOR mức độ 1 đòi hỏi DN cần có tầm nhìn chiến lược cốt lõi giúp làm rõ các câu hỏi về chiến lược kinh doanh như mục tiêu chiến lược kinh doanh tổng thể của DN, các giá trị DN sẽ mang lại cho khách hàng, điểm khác biệt của DN với các đối thủ khác trên thị trường. Các vấn đề giúp định hướng chiến lược và cấu trúc chuỗi cung ứng trên, nếu không được xác định rõ thì chuỗi cung ứng khó mà hoạt động hiệu quả.

Hiệu suất của chuỗi cung ứng phụ thuộc vào nhiều yếu

tổ: hiệu suất mỗi quan hệ trong chuỗi cung ứng; hiệu suất sản xuất của công ty; hiệu suất của hệ thống công nghệ thông tin. Bên cạnh cơ sở hạ tầng còn hạn chế - cơ sở hạ tầng là điều kiện quan trọng cho vận hành chuỗi cung ứng hiệu quả - các DN nhỏ và vừa ở Đà Nẵng thiếu sự kết nối với nhau, nguồn lực cũng như kỹ năng công nhân còn hạn chế. Hệ thống công nghệ thông tin chưa phát triển mạnh cũng như chưa có nhiều kinh nghiệm sử dụng các công nghệ này. Tất cả đều là thách thức cho việc ứng dụng trực tiếp của mô hình SCOR.

Sự phức tạp của mô hình SCOR cũng là một thách thức lớn. Mô hình SCOR phiên bản 10 (hiện nay là phiên bản 11) bao gồm hơn 200 thành tố quy trình, 550 các công cụ đo lường hiệu suất và 500 các thực hành tốt nhất, tất cả chúng được tổ chức phân cấp theo mức độ. Lựa chọn các thực hành tốt nhất nào phù hợp với đặc điểm của từng DN là nhiệm vụ không đơn giản. Bảng 1 trình bày tổng số lượng các thực hành tốt nhất để cung cấp một cái nhìn sâu hơn về sự phức tạp của mô hình SCOR. Các thực hành tốt nhất được cung cấp để đưa ra các phương pháp tiếp cận thực tiễn cho việc triển khai các quy trình kinh doanh. Chúng đã được ứng dụng thành công trong thực tế và được đề xuất bởi các thành viên của Hội đồng chuỗi cung ứng. Các thực hành tốt nhất có thể được chia thành ba phân: các thực hành tốt nhất của SCOR tổng quát; Các thực hành tốt nhất của SCOR Green và Các thực hành tốt nhất của Chuỗi cung ứng – Quản lý rủi ro [5].

Bảng 1. Tổng số lượng các thực hành tốt nhất [5]

	Các thực hành tốt nhất của SCOR tổng quát	Các thực hành tốt nhất của SCOR Green	Các thực hành tốt nhất của Chuỗi cung ứng – Quản lý rủi ro.
Tổng số lượng các thực hành tốt nhất	422	98	11

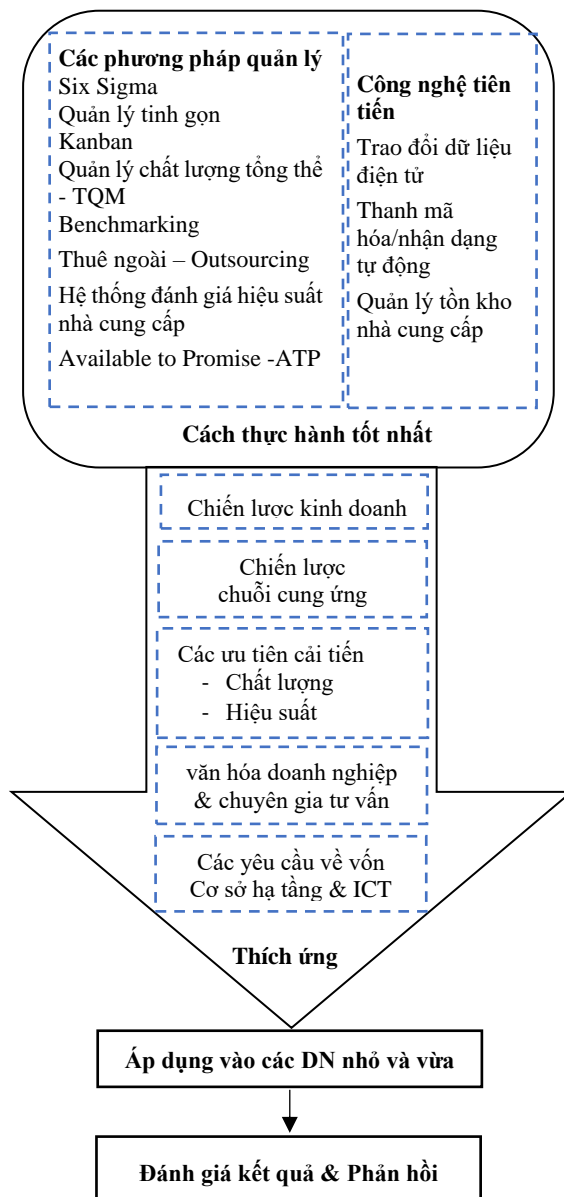
4. Mô hình đề xuất

Mô hình quy trình lựa chọn các thực hành tốt nhất được đề xuất này nhấn mạnh sự cần thiết của việc DN cần phải tuân theo một phương pháp có hệ thống, nếu muốn áp dụng SCOR. Điều quan trọng là phải cân nhắc đến chiến lược chuỗi cung ứng, ngữ cảnh hiện hữu của DN, tình trạng và mức độ ưu tiên cải tiến. Ngoài ra sau khi triển khai toàn diện, cần thiết phải đo lường sự thay đổi trong hiệu suất tổng thể của tổ chức. Mô hình SCOR cũng có các đo lường hiệu suất và các công cụ đo lường chuẩn (benchmarking) phục vụ cho mục đích trên.

Các thực hành tốt nhất trong mô hình SCOR có thể được phân thành hai loại, gồm có Các phương pháp quản lý và Công nghệ tiên tiến như trong Hình 2. Một số thực hành tốt nhất yêu cầu cần có sự đầu tư lớn vào cơ sở hạ tầng để triển khai tốt hơn các thực hành khác. Một số có thể là giải pháp tốt nhất cho các vấn đề hiện tại của doanh nghiệp, như vấn đề chất lượng và cải thiện hiệu suất. Tuy nhiên, hiệu quả áp dụng của chúng sẽ bị ảnh hưởng bởi các thực hành hiện có tại DN và các thách thức đã nêu trên.

Bước đầu tiên trong quy trình lựa chọn là phân tích chiến lược kinh doanh và chiến lược chuỗi cung ứng. Trong

những năm gần đây, DN nhỏ và vừa ở Đà Nẵng đã quen với hoạt động hoạch định hay lên kế hoạch triển khai, thực thi chiến lược. Tuy nhiên, phần lớn rơi vào tình trạng hoạch định và thực thi hoàn toàn tách biệt, không liên quan gì với nhau. Đó là vì rất ít DN nhận thức được tầm quan trọng của chuỗi cung ứng nhìn trên một hệ thống tổng thể. Hoạch định chiến lược chuỗi cung ứng là phần cực kỳ quan trọng mà DN cần đưa vào trong kế hoạch kinh doanh dài hạn và ngắn hạn của mình. DN nhỏ và vừa cần vượt qua rào cản tư duy khi xây dựng chiến lược mạnh mẽ tự phát, và thay thế bằng hệ thống hoạch định toàn diện, bài bản và khả thi.



Hình 2. Mô hình quy trình lựa chọn các thực hành tốt nhất

Chiến lược chuỗi cung ứng phải căn cứ vào chiến lược kinh doanh. Cụ thể là bắt đầu từ mô hình kinh doanh của DN để xây dựng mô hình hoạch định chuỗi cung ứng.

Bước tiếp theo là phân tích hiện trạng, các ưu tiên cải tiến của tổ chức và khả năng công nghệ hiện có. Sau khi phân tích ngữ cảnh và hiện trạng, bước tiếp theo là tìm kiếm và lựa chọn các thực hành tốt nhất đã được đề xuất trong

mô hình SCOR. Các thực hành tốt nhất này phải phù hợp với ngữ cảnh của tổ chức. Các giai đoạn tiếp theo liên quan tới việc thực hiện và đánh giá các kết quả. Tại giai đoạn này, việc phân tích hướng tới các yếu tố tác động tới việc thích ứng của tổ chức với các thực hành tốt nhất này. Chúng bao gồm (i) kỹ thuật và IT, ví dụ, kỹ thuật đã lỗi thời và thiếu các hệ thống máy tích được tích hợp; (ii) mối quan hệ chuỗi cung ứng, ví dụ, do dự trong xây dựng các mối quan hệ đối tác dựa trên sự tin cậy; (iii) cơ sở hạ tầng quốc gia, ví dụ, hệ thống công nghệ thông tin chưa phù hợp hay các yếu tố đường xá, giao thông và (iv) các vấn đề liên quan tới tổ chức và quản lý, ví dụ, sự khác biệt trong văn hóa làm việc của tổ chức.

5. Kết luận

Giá trị tiềm năng của chuỗi cung ứng là cốt lõi kinh doanh của DN. Doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đà Nẵng muốn tăng khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế hội nhập cần đẩy mạnh xây dựng và cải tiến chuỗi cung ứng. Việc ứng dụng các mô hình cải tiến chuỗi cung ứng đã thành công tại các nước Phương Tây, như mô hình SCOR, là việc làm hết sức cần thiết.

SCOR được đánh giá là mô hình chuẩn mực nhất hiện nay. SCOR là một hệ thống các quy trình kinh doanh được thiết kế từ trên xuống (top down) từ chiến lược chuỗi cung ứng đến cách thức vận hành và hoạt động.

SCOR mang lại các lợi ích như tạo sự đồng thuận về các ưu tiên hiệu quả hoạt động, chia sẻ tầm nhìn về quy trình chuỗi cung ứng trong nội bộ với khách hàng và nhà cung cấp, đơn giản hóa chuỗi cung ứng, đưa ra các quy trình với thực hành tốt nhất, gắn kết hệ thống thông tin – quy trình, và các mục tiêu hoạt động đo lường được. Mô hình áp dụng thành công sẽ giúp DN giảm bớt chi phí và tạo ra giá trị cho khách hàng.

Tuy nhiên, DN nên xem xét việc ứng dụng mô hình này

vào ngữ cảnh Việt Nam có thể gặp phải nhiều rào cản và thách thức. Đó là trình độ khoa học công nghệ còn thấp, tính sẵn sàng về mặt tri thức chưa cao, chiến lược phát triển chưa rõ ràng. Bên cạnh đó, mô hình SCOR với hàng trăm các thực hành tốt nhất khiến việc lựa chọn thực hành tốt nhất nào phù hợp với DN cũng rất khó khăn. Nghiên cứu này đề xuất quy trình lựa chọn các thực hành tốt nhất theo trình tự các bước từ phân tích chiến lược kinh doanh, chiến lược chuỗi cung ứng, xác định các ưu tiên cải tiến, nghiên cứu văn hóa DN, tìm sự hỗ trợ từ chuyên gia tư vấn và sau đó mới là xem xét các yêu cầu về vốn cũng như cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin. Cuối cùng và quan trọng nhất, sau khi áp dụng các thực hành tốt nhất DN cần đánh giá kết quả đạt được và có các phản hồi để điều chỉnh lại quy trình này. Sự phản hồi đóng vai trò quan trọng trong việc cải tiến liên tục quy trình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Fasika Bete Georjise, Klaus-Dieter Thoben and Marcus Seifert, "Adapting the SCOR Model to Suit the Different Scenarios: A Literature Review & Research Agenda", *International Journal of Business and Management*, Vol.7, No.6, March 2012.
- [2] Magnusson, L. (2010), "Performance management using SCOR", Ericsson AB, Supply Chain Council.
- [3] Shoshannah Cohen and Joseph Roussel, "Strategic Supply Chain Management – The 5 disciplines for Top Performance", 2nd edition, McGraw Hill, 2005.
- [4] Fasika Bete Georjise, Klaus-Dieter Thoben and Marcus Seifert, "Implementing the SCOR Model Best Practices for Supply Chain Improvement in Developing Countries", *International Journal of u-and e- Service, Science and Technology*, Vol.6, No.4, August 2013.
- [5] SCC Supply Chain Operations Reference Model (SCOR), version 10.0.
- [6] Võ Thị Hồng Loan, "Phân tích một số đặc điểm của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Đà Nẵng", *Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Đà Nẵng*, số 1(42), 2011.
- [7] G.P. Kurien, M.N. Qureshi, "Study of performance measurement practices in supply chain management", *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol.2, No.4, 2011.

(BBT nhận bài: 11/11/2014, phản biện xong: 07/12/2014)