

Ví dụ: để hiểu các yếu tố thúc đẩy tỷ suất lợi nhuận về cả mặt giá trị lẫn tỷ lệ của công ty bạn, hãy bắt đầu xem cách kết hợp khu vực bán hàng, kênh và sản phẩm kết hợp độc lập từng tỷ lệ tác động. Để làm điều này, hãy giải quyết tác động của một biến bằng cách giữ nguyên các biến khác - bằng cách xem xét doanh thu trong một khu vực bán hàng, kênh và dòng sản phẩm nhất định, tác động duy nhất đến tỷ suất lợi nhuận gộp là giá và số lượng. Mỗi biến số có thể được giữ cố định khi bạn giải quyết từ khía cạnh/giá thành hỗn hợp sản phẩm đến kết hợp kênh với khu vực và cho biết mỗi biến số đang thúc đẩy tỷ suất lợi nhuận gộp thay đổi về tỷ lệ và giá trị thay đổi như thế nào.

Việc xây dựng các chiến lược dài hạn thành công và những điều chỉnh ngắn hạn nhanh chóng được cải thiện đáng kể nhờ hiểu biết rõ ràng về các tác động riêng lẻ của giá cả, khối lượng, hỗn hợp sản phẩm, hỗn hợp kênh và hỗn hợp khu vực bán hàng.

Giá cả và Khối lượng

Phương pháp chính để cải thiện tỷ suất lợi nhuận gộp là tăng khối lượng đơn vị sản phẩm bán ra. Đối với các công ty có thị phần nhỏ, tăng trưởng dựa trên số lượng là cách rõ ràng để tăng doanh thu. Nhưng một cái nhìn sâu sắc quan trọng là khi so sánh khả năng sinh lời từ quý này sang quý khác, khối lượng không có bất kỳ tác động nào đến tỷ lệ phần trăm tỷ suất lợi nhuận gộp.

Tác động của khối lượng hoàn toàn là để tăng giá trị về mặt con số của lợi nhuận gộp. Việc tách riêng tác động về khối lượng có thể giúp các công ty xác định liệu nỗ lực tăng thị phần của họ có thành công hay phải trả giá bằng lợi nhuận. Trong một số trường hợp, việc tăng số lượng bằng cách giảm giá hàng bán vẫn có thể cho phép các công ty cải thiện khả năng sinh lời khi Giá vốn hàng bán có thể giảm với tốc độ nhanh hơn mức chiết khấu.

Mặt khác, giá là một đóng góp quan trọng cho tỷ suất lợi nhuận. Cải thiện tỷ suất lợi nhuận gộp từ giá có thể là dấu hiệu cho thấy sức mạnh của nhà cung cấp so với khách hàng. Hoặc cho thấy nhu cầu thị trường đang tăng lên, người mua sẵn sàng trả giá cao hơn để có thể sở hữu hàng hóa. Nhưng, đôi khi, đơn giản chỉ là do khách hàng sẵn sàng chi trả nhiều hơn.

Hiểu rõ điều này rất có giá trị cho việc định giá sản phẩm để tối ưu hóa lợi nhuận vì nó có thể cung cấp một số gợi ý về độ co giãn của giá trong một thị trường cụ thể để thúc đẩy các hành động định giá trong tương lai – Quý độc giả có thể xem ví dụ rõ nét của điều này ở bài đọc chiến lược định giá bán sản phẩm tối ưu ở chương 6. Kết hợp thông tin này với thông tin tình báo cạnh tranh thị trường có thể cung cấp thông tin chi tiết về việc liệu phương pháp định giá hoặc tăng trưởng theo số lượng có phù hợp với chiến lược thị trường tổng thể của bạn hay không.

Cấu trúc sản phẩm bán.

Có thể sản lượng bán của doanh nghiệp vẫn đạt kế hoạch đề ra. Nhưng mỗi sản phẩm/nhóm sản phẩm lại có một tỷ suất sinh lời khác nhau; việc kết hợp các nhóm sản phẩm khác với kế hoạch ban đầu có thể mang lại kết quả tích cực hoặc tiêu cực. Điều đáng nói là tổng sản lượng bán không đổi, nhưng kết quả lại xấu hơn so với kế hoạch – hoặc ngược lại.

Nếu không được kiểm soát, sự kết hợp của những nhóm sản phẩm khác với kế hoạch ban đầu mà tạo ra kết quả xấu đi về biên lợi nhuận so với kế hoạch hoàn toàn có thể xóa sạch những cải thiện về lợi nhuận từ việc giảm chi phí hoặc mở rộng kênh phân phối của doanh nghiệp. Hiểu biết từ dưới lên về hỗn hợp sản phẩm có thể xác định chính xác (các) sản phẩm cụ thể làm giảm tỷ suất lợi nhuận. Đổi lại, điều này có thể giúp bạn tập trung vào việc liệu nguyên nhân gốc rễ của sự thay đổi trong danh mục sản phẩm là do thị trường hoặc khách hàng thúc đẩy hay động cơ bán hàng.

Khi công ty của bạn đã hiểu được các yếu tố thúc đẩy sản phẩm, bạn có thể tập trung vào các chiến lược ngắn hạn để cải thiện chất lượng lợi nhuận như khuyến mãi và ưu đãi bán hàng. Bạn cũng có thể đẩy nhanh việc kết thúc bán các sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận thấp hơn nhưng có sản phẩm thay thế có tỷ suất lợi nhuận cao hơn. Ngoài ra, bạn có thể thực hiện tăng giá mục tiêu hoặc giữ giá cố định đối với các sản phẩm được bán cho khách hàng hiện tại. Phân tích này cũng có thể giúp tập trung các nỗ lực R&D để cải thiện tỷ suất lợi nhuận bằng cách làm mới các sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận thấp, hiệu suất cao bằng các sản phẩm thay thế có tỷ suất lợi nhuận cao hơn.

Cấu trúc bán hàng qua các kênh phân phối

Việc thay đổi kênh phân phối sản phẩm có thể dẫn đến những thay đổi có ý nghĩa về tỷ suất lợi nhuận gộp. Thực hiện đúng, các kênh gián tiếp có thể mở rộng cơ sở doanh thu bằng cách cải thiện phạm vi bán hàng đồng thời giảm chi phí tiếp thị, hàng tồn kho và chi phí vận chuyển.

Nhưng nếu công ty của bạn sử dụng đồng thời nhiều kênh phân phối, thì việc thay đổi doanh số từ % cao hơn sang doanh thu của kênh có tỷ suất lợi nhuận thấp hơn sẽ làm giảm tỷ suất lợi nhuận gộp của bạn. Trong một số trường hợp, nhằm mục tiêu các giao dịch hoặc khách hàng cụ thể để chuyển sang trực tiếp sẽ tăng lợi nhuận của bạn mà không làm xói mòn giá trị khách hàng, mức độ dịch vụ và mối quan hệ kênh của bạn. Lực lượng bán hàng được quản lý tốt sẽ chủ động xem xét danh sách tài khoản trực tiếp và gián tiếp để đảm bảo mức độ thân thiết của khách hàng, mức độ dịch vụ, chi phí bán hàng phù hợp và phù hợp với chiến lược kênh.

Khu vực bán hàng.

Tương tự như nhóm sản phẩm và kênh phân phối – khu vực bán hàng khác nhau sẽ có chính sách giá bán, dòng sản phẩm và biên lợi nhuận khác nhau. Kết cấu doanh thu theo khu vực bán hàng thay đổi chắc chắn sẽ tác động đến tỷ suất lợi nhuận.

Một cái nhìn bị lãng quên

Các công ty thường được định hướng bởi bất kỳ tỷ lệ và con số nào. Nhưng phân tích lợi nhuận thường bị bỏ qua trong việc phát triển một cái nhìn toàn diện về hiệu suất. Cách tiếp cận được trình bày ở đây là một cách thực tế để làm sáng tỏ các thành phần thúc đẩy thay đổi biến. Nhưng đối với nhiều người, những con số không dễ tạo ra, đặc biệt là trong một công ty lớn. Những thách thức kỹ thuật khi thực hiện phân tích này gồm hai phần: thứ nhất, mức độ dữ liệu mà hệ thống báo cáo tài chính có thể cung cấp và thứ hai, phát triển phương pháp phân tích để loại bỏ đồng phương sai giữa các biến.

Tóm lại, doanh số quan trọng nhưng lợi nhuận quan trọng hơn. Trong hai thập kỷ qua, các công ty đã tập trung rất nhiều năng lượng vào việc giảm giá vốn hàng bán thông qua hệ thống ERP và các công cụ cực kỳ hữu ích khác. Nay giờ đã đến lúc chuyển sự chú ý tài chính một lần nữa sang cải thiện tỷ suất lợi nhuận thông qua tăng trưởng doanh số bán hàng – đặc biệt là trong một thế giới dường như tràn ngập các thị trường và cơ hội mới rộng lớn và cuối cùng đã phá vỡ xu hướng suy thoái. Sử dụng tỷ suất lợi nhuận gộp làm đòn bẩy phân tích là một cách hay để bắt đầu hiểu các động lực chính của hiệu suất và hiệu chỉnh chiến lược của bạn tốt hơn để đáp ứng những thách thức phía trước.

File Excel đính kèm của chương sẽ minh họa cách tính và thu thập dữ liệu giúp độc giả hình dung được cách vận dụng phân tích biến động của chương này vào công tác thực tế để phân tích lợi nhuận gộp và trình bày bằng biểu đồ thác nước.

PHỤ LỤC 11.2: PHÂN TÍCH DOANH THU – GIÁ VỐN – LỢI NHUẬN GỘP

MÔ HÌNH PHÂN TÍCH BIẾN ĐỘNG LỢI NHUẬN GỘP - 4 YẾU TỐ
(4 yếu tố: Sản lượng, Cơ cấu sản phẩm bán, Giá bán và chi phí bình quân)

	YẾU TỐ	Tỷ lệ	DOANH THU THUẦN		GIÁ VỐN HÀNG BÁN		LỢI NHUẬN GỘP				
			= [Số lượng bán] x [Giá bán bình quân]	Doanh thu	Giá bán BQ	= [Số lượng bán] x [Chi phí bình quân]	Giá vốn	Chi phí BQ	= [Net Sales] - [COGS]	LNG	
Kế hoạch →		%	84,235,353	35,677.83		54,253,187	22,978.90		29,982,166	12,698.93	35.6%
Tác động →	Khối lượng Cơ cấu Giá bán BQ Chi phí BQ	+23.0% -32.6% -36.3%	Giá trị (14,375,780) Nguyên nhân	% -17.1% -32.6%	Giá trị (11,621.50) Nguyên nhân	Giá trị (11,768,583) Nguyên nhân	% -21.7% -36.3%	Giá trị (2,607,197) Nguyên nhân	Giá trị (2,607,197) Nguyên nhân	6,895,517 2,615,705 (40,423,407) (10,697,96)	-0.67% -17.22% (240,73) (10,697,96)
Thực tế →			69,859,573	24,056.33		42,484,604	14,629.68		27,374,969	9,426.64	39.2%

Quý độc giả tham khảo file Excel đính kèm về mô hình phân tích 4 yếu tố tác động đến lợi nhuận gộp bao gồm

- Khối lượng bán
- Giá bán
- Cơ cấu sản phẩm
- Chi phí

Áp dụng kiến thức về phân tích biến động của chương – Chúng ta sẽ tiến hành phân tích biến động giá/ chi phí, biến động lượng và cơ cấu. Nguyên lý của việc phân tích này chính là: Biến động lợi nhuận = Biến động doanh thu – Biến động của chi phí

Bước đầu tiên chúng ta xác định biến động về doanh thu so với kế hoạch – theo đó có 3 yếu tố: giá bán, lượng bán, cơ cấu sản phẩm bán

	YẾU TỐ	Tỷ lệ	DOANH THU THUẦN			
			= [Số lượng bán] x [Giá bán bình quân]		Doanh thu	
Kế hoạch →			84,235,353	35,677.83		
		%			Giá trị (14,375,780) Nguyên nhân	% -17.1% -32.6%
Tác động →	Khối lượng Cơ cấu Giá bán BQ Chi phí BQ	+23.0% -32.6% -36.3%			19,373,061 6,674,566 (40,423,407)	+23.0% +7.9% -48.0%
Thực tế →			69,859,573	24,056.33		

Bước 2: Chúng ta xác định biến động về chi phí giá vốn so với kế hoạch. Gồm 3 yếu tố: Số lượng, cơ cấu sản phẩm bán và chi phí

	YẾU TỐ	Tỷ lệ	GIÁ VỐN HÀNG BÁN =[Số lượng bán] x [Chi phí bình quân]			
			Giá vốn	Chi phí BQ		
Kế hoạch →			54,253,187	22,978.90		
		%	Giá trị %	Giá trị %		
			(11,768,583) -21.7%	(8,349.22) -36.3%		
	Khối lượng	+23.0%	Nguyên nhân	Nguyên nhân		
Tác động →	Cơ cấu		12,477,544	+23.0%		
	Giá bán BQ	-32.6%	4,058,861	+7.5%	(682.81)	-3.0%
	Chi phí BQ	-36.3%	(28,304,988)	-52.2%	(7,666.41)	-33.4%
Thực tế →			42,484,604		14,629.68	

Bước cuối cùng – Xác định biến động lợi nhuận gộp đơn giản được xác định bằng cách trừ ngang qua của các yếu tố doanh thu – chi phí

	YẾU TỐ	Tỷ lệ	LỢI NHUẬN GỘP = [Net Sales] - [COS]		
			LNG	LNG/Đv	% LNG
Kế hoạch →		%	29,982,166	12,698.93	35.6%
			Giá trị	Giá trị	
			(2,607,197)	(3,272.28)	
Tác động →	Khối lượng	+23.0%	6,895,517		
	Cơ cấu		2,615,705	(240.73)	-0.67%
	Giá bán BQ	-32.6%	(40,423,407)	(10,697.96)	-17.22%
	Chi phí BQ	-36.3%	28,304,988	7,666.41	21.49%
Thực tế →			27,374,969	9,426.64	39.2%

Tham khảo file Excel đính kèm sẽ giúp bạn hiểu rõ mô hình phân tích biến động qua 4 yếu tố này dễ dàng hơn.

CHƯƠNG 12: KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

Kế toán trách nhiệm (KTTN) là một nội dung cơ bản của kế toán quản trị, là quá trình thu thập và báo cáo các thông tin tài chính và phi tài chính của đơn vị, thực chất kế toán trách nhiệm chính là quá trình phân định, thiết lập những quyền hạn, trách nhiệm cho mỗi bộ phận, cá nhân và một hệ thống chỉ tiêu, công cụ báo cáo kết quả của mỗi bộ phận

Hệ thống KTTN gắn liền với sự phân cấp về quản lý. Nếu không có sự phân cấp quản lý thì sẽ không tồn tại hệ thống KTTN hay hệ thống KTTN sẽ không có ý nghĩa. Phân cấp quản lý là sự phân chia quyền lực từ cấp trên xuống cấp dưới, quyền ra quyết định và trách nhiệm được trải rộng trong toàn tổ chức. Các cấp quản lý khác nhau được quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm với phạm vi quyền hạn và trách nhiệm của họ.

Trong KTTN, các trung tâm trách nhiệm chủ yếu được phân chia theo chức năng tài chính, đó là: Trung tâm chi phí, trung tâm doanh thu, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư. Khi phân cấp quản lý, kế toán sẽ xác định các cấp thuộc về một trong các trung tâm trách nhiệm để theo dõi báo cáo. Trung tâm trách nhiệm là một bộ phận trong tổ chức – nơi mà nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm tại bộ phận mình quản lý

I. Phân cấp về quản lý (phân quyền hoạt động)

Nhiều loại tổ chức phân quyền hoạt động để quản lý tốt hơn cho từng bộ phận. Thuật ngữ được sử dụng để mô tả loại cơ cấu tổ chức này là các tổ chức phi tập trung. Các tổ chức phi tập trung giao trách nhiệm ra quyết định và hoạt động cho các nhà quản lý của từng bộ phận của tổ chức. (Các bộ phận thường được gọi là bộ phận hoặc đơn vị con.) Ví dụ, các trường đại học thường được phân đoạn theo ngành học với một người quản lý hoặc trưởng khoa, chịu trách nhiệm về từng chuyên ngành (giáo dục thể chất, khoa học xã hội, kinh doanh, v.v.).

Các công ty bán lẻ thường được phân khúc theo khu vực, với một người quản lý chịu trách nhiệm cho mỗi khu vực. Các công ty dịch vụ thường được phân đoạn theo loại dịch vụ, với một người quản lý chịu trách nhiệm cho mỗi loại (ví dụ: một công ty kế toán chia thành kiểm toán và thuế). Phi tập trung không chỉ giới hạn ở một loại tổ chức cụ thể và hầu hết các tổ chức đã phát triển về quy mô và mức độ phức tạp đều phân cấp ở một mức độ nào đó. Các tổ chức thường phân cấp khi cần thiết và đặc biệt khi chúng mở rộng. Trách nhiệm điều hành toàn bộ tổ chức của một người quản lý hoặc một nhóm người quản lý có thể trở nên quá tải khi số lượng sản phẩm được cung cấp tăng lên.

1. Ưu điểm của phân quyền hoạt động

Các tổ chức có xu hướng phân quyền khi hoạt động của họ phát triển và trở nên phức tạp hơn. Những ưu điểm của phân quyền như sau:

- **Tăng chuyên môn.** Thay vì để một người quản lý hoặc một nhóm người quản lý cố gắng đưa ra quyết định cho nhiều loại sản phẩm, các tổ chức phi tập trung giao quyền ra quyết định cho các nhà quản lý địa phương có chuyên môn về các sản phẩm cụ thể.
- **Quyết định nhanh hơn.** Bằng cách nâng cao chuyên môn và quyền ra quyết định, các nhà quản lý địa phương có thể đưa ra quyết định nhanh chóng mà không cần phải đợi sự chấp thuận của lãnh đạo cao nhất của tổ chức.
- **Tái tập trung các trách nhiệm quản lý cao nhất.** Với việc các nhà quản lý địa phương tập trung vào các vấn đề quan trọng đối với phân khúc cụ thể, lãnh đạo cao nhất có thể giao trách nhiệm ra quyết định hàng ngày và tập trung vào các vấn đề rộng lớn hơn của toàn công ty, chẳng hạn như lập kế hoạch chiến lược dài hạn.
- **Động lực của các nhà quản lý địa phương.** Những người quản lý được trao nhiều trách nhiệm hơn và sự kiểm soát cần thiết để quản lý trách nhiệm của họ, có xu hướng có động lực hơn những người chỉ đơn giản tuân theo mệnh lệnh của lãnh đạo cao nhất. Ngoài ra, một cấu trúc phân quyền cung cấp một phương tiện để đào tạo các nhà quản lý địa phương để thăng tiến lên cấp quản lý tiếp theo.

2. Nhược điểm của Phân quyền Hoạt động

Kết quả của việc phân quyền hoạt động không phải lúc nào cũng tích cực. Ba nhược điểm của phân quyền như sau:

- **Bản sao của Dịch vụ.** Các tổ chức phân quyền thường lặp các dịch vụ quản trị, chẳng hạn như kế toán và IT. Nghĩa là, mỗi bộ phận có thể có bộ phận kế toán và bộ phận IT riêng khi các dịch vụ này có thể được cung cấp hiệu quả hơn thông qua một bộ phận trên toàn công ty.
- **Xung đột lợi ích.** Các nhà quản lý chỉ được đánh giá liên quan đến các bộ phận của họ không có động cơ để đưa ra quyết định có lợi cho toàn tổ chức với chi phí của bộ phận của nhà quản lý. Ví dụ, một nhà quản lý địa phương có thể quyết định mua nguyên liệu từ một nhà cung cấp bên ngoài mặc dù một bộ phận khác trong công ty có thể sản xuất cùng một nguyên liệu với chi phí thấp hơn. (Để làm cho vấn đề tồi tệ hơn, người quản lý của bộ phận khác có thể từ chối bán nguyên vật liệu với giá giảm vì người ấy được đánh giá dựa trên lợi nhuận của bộ phận của mình!)
- **Mất kiểm soát.** Có lẽ một trong những quyết định khó khăn nhất mà các tổ chức nhỏ, đang phát triển nhanh phải đối mặt là liệu có nên tiếp tục mở

rộng và phân cấp hay hạn chế tăng trưởng và vẫn tập trung cao độ. Sự phân quyền sẽ dẫn đến mất kiểm soát ở các cấp quản lý cao nhất, điều này có thể gây ra những hậu quả tiêu cực cho danh tiếng của tổ chức nếu các nhà quản lý địa phương đấu tranh để duy trì mức chất lượng mà khách hàng mong đợi. Các tổ chức phi tập trung chỉ tốt như những người quản lý địa phương được trao quyền ra quyết định.

Ví dụ: Anh A là chủ và là giám đốc điều hành Công ty ABC hoạt động được 3 năm. Doanh thu mỗi năm tăng gấp đôi so với năm trước. Mặc dù Anh A đã thuê một số vị trí nhân sự nhằm để giảm bớt khối lượng công việc, nhưng anh ấy vẫn phải làm việc bảy ngày một tuần, 10 giờ một ngày. Anh A muốn thuê một người quản lý để hỗ trợ nhưng lo ngại về việc phân quyền và lợi ích sẽ mang lại như thế nào nên đã xin lời khuyên của bạn. Theo bạn vấn đề này là như thế nào?

Trả lời:

Có một số nhược điểm tiềm ẩn đối với việc phân quyền:

- **Đối với một công ty tương đối nhỏ, chẳng hạn như Công ty ABC mới quan tâm lớn nhất là mất kiểm soát về chất lượng.** Anh A thành công vì anh ấy cung cấp dịch vụ xuất sắc. Anh A phải nêu rõ tầm quan trọng của việc duy trì chất lượng cho người quản lý mới.
- **Anh A phải thiết lập một hệ thống lương thưởng khuyến khích người quản lý mới đưa ra quyết định vì lợi ích tốt nhất của Công ty.** Nếu người quản lý mới gặp cơ hội có một khách hàng mới, thì phải có động lực để theo đuổi cơ hội này. Nếu người quản lý mới chỉ đơn giản là được trả lương hàng tháng, thì không có động lực nào để tăng khối lượng công việc! Một cách tiếp cận hiện nay các công ty đang sử dụng là cung cấp quyền sở hữu một phần trong công ty và do đó có quyền đổi với phần trăm lợi nhuận của công ty.

Có một số lợi thế tiềm năng để phân quyền:

- **Anh A có thể thuê một người quản lý có chuyên môn trong một lĩnh vực ngoài chuyên môn của Anh A, điều này có thể dẫn đến việc kinh doanh được bổ sung và nâng cao chất lượng.**
- **Khách hàng sẽ không còn phải đợi Anh A đến, trước khi đưa ra quyết định về cách tiến hành công việc.**
- **Anh A có thể dành nhiều thời gian hơn để có được khách hàng mới.**

II. Quản lý các trung tâm trách nhiệm

Để đánh giá hiệu quả hoạt động, các tổ chức thường chia hoạt động thành các phân đoạn. Các bộ phận chịu trách nhiệm về doanh thu, chi phí và đầu tư vào tài sản được gọi là trung tâm trách nhiệm. Trung tâm trách nhiệm có thể dựa trên các thuộc tính như khu vực bán hàng, dòng sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp. Mục đích của việc thành lập các trung tâm trách nhiệm trong tổ chức là để các nhà quản lý chỉ chịu trách nhiệm về tài sản, doanh thu và chi phí mà họ có thể kiểm soát.

Ví dụ, một giám đốc nhà máy thường có quyền kiểm soát chi phí sản xuất, nhưng không kiểm soát được doanh số bán hàng. Trung tâm trách nhiệm của người quản lý này sẽ chỉ bao gồm chi phí sản xuất. Người quản lý cửa hàng bán lẻ thường có quyền kiểm soát giá bán và chi phí. Trung tâm trách nhiệm của người quản lý này sẽ chỉ bao gồm doanh thu và chi phí. Mức độ kiểm soát của người quản lý đối với tài sản, doanh thu và chi phí của một bộ phận sẽ giúp xác định loại trung tâm trách nhiệm được sử dụng cho từng người quản lý. Có bốn loại trung tâm trách nhiệm thường được sử dụng để đánh giá các phân khúc: trung tâm doanh thu, trung tâm chi phí, trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư.

1. Trung tâm chi phí

Trung tâm chi phí là một bộ phận tổ chức chịu trách nhiệm về chi phí, nhưng không phải là doanh thu hoặc các khoản đầu tư vào tài sản. Các bộ phận dịch vụ, chẳng hạn như kế toán, tiếp thị, IT và nguồn nhân lực, là các trung tâm chi phí. Các nhà quản lý của các bộ phận này được đánh giá dựa trên việc cung cấp một mức độ dịch vụ nhất định cho công ty với chi phí hợp lý. Các bộ phận sản xuất trong một công ty sản xuất cũng được coi là trung tâm chi phí. Giám đốc sản xuất được đánh giá dựa trên ngân sách chi phí đáp ứng để sản xuất một mức hàng hóa nhất định. Các nhà quản lý đánh giá hiệu quả hoạt động bằng cách sử dụng phân tích phương sai chi phí để đánh giá các trung tâm chi phí trong một công ty sản xuất.

- Trung tâm chi phí: Thể hiện phạm vi cơ bản của hệ thống xác định chi phí có thể kiểm soát, là điểm xuất phát của các hoạt động như: lập dự toán chi phí; phân loại chi phí thực tế phát sinh; so sánh chi phí thực tế với chi phí định mức tiêu chuẩn. Trung tâm chi phí gắn liền với cấp quản lý mang tính chất tác nghiệp, trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ, hoặc gián tiếp phục vụ kinh doanh (như phân xưởng sản xuất, các phòng ban chức năng).

- Dự toán tại trung tâm chi phí: Các dự toán tại trung tâm chi phí nên thiết kế thông tin chi phí theo cách ứng xử: Biên phí, định phí và chi phí hỗn hợp. Để phục vụ cho việc lập dự toán về giá thành, dự toán tiền và dự toán xác định kết quả kinh doanh theo dạng số dư đạm phí và các dự toán khác... Bên cạnh đó, dự toán

tại trung tâm chi phí nên lập dự toán linh hoạt với nhiều mức độ hoạt động khác nhau để xác định chi phí dự kiến cho mức độ hoạt động thực tế biến động, việc này rất có ích trong việc so sánh với chi phí thực tế phát sinh.

2. Trung tâm doanh thu

- Trung tâm doanh thu: Người quản lý chỉ có trách nhiệm với doanh thu có thể kiểm soát đạt được, không chịu trách nhiệm với lợi nhuận và vốn đầu tư. Trung tâm doanh thu có quyền quyết định công việc bán hàng trong khung giá cả cho phép để tạo ra doanh thu cho DN.

- Dự toán tại trung tâm doanh thu: Dự toán doanh thu nên được giao cho các nhân viên phụ trách từng khu vực, từng chi nhánh, từng cửa hàng. Kế toán trách nhiệm doanh thu nên xây dựng dự toán dựa vào số liệu năm trước và xây dựng chi tiết đến từng sản phẩm, cuối cùng là điều chỉnh theo các xu hướng biến động ở hiện tại.

3. Trung tâm lợi nhuận

Trung tâm lợi nhuận là một bộ phận tổ chức chịu trách nhiệm về chi phí và doanh thu (và do đó tạo lợi nhuận), nhưng không phải đầu tư vào tài sản. Các cửa hàng bán lẻ cho các công ty được coi là trung tâm lợi nhuận. Các nhà quản lý trung tâm lợi nhuận chịu trách nhiệm về doanh thu, chi phí và kết quả lợi nhuận. (Một số cửa hàng bán lẻ cá nhân và nhà hàng thức ăn nhanh có thể được coi là trung tâm đầu tư nếu người quản lý cửa hàng cũng chịu trách nhiệm về các quyết định đầu tư lớn, chẳng hạn như mở rộng tòa nhà và mua thêm thiết bị để có thêm khách hàng. Việc xác định trung tâm lợi nhuận phải được thực hiện theo từng trường hợp- theo từng trường hợp cụ thể và nó phụ thuộc vào mức độ trách nhiệm được giao cho người quản lý cửa hàng.)

Các phương pháp đánh giá hiệu suất cho các trung tâm lợi nhuận khác nhau. Một số tổ chức so sánh lợi nhuận thực tế với lợi nhuận lập ngân sách. Những người khác so sánh trung tâm lợi nhuận này với trung tâm lợi nhuận khác. Ngoài ra, một số tổ chức sử dụng tỷ lệ báo cáo thu nhập được phân đoạn, chẳng hạn như tỷ suất lợi nhuận gộp hoặc lợi nhuận hoạt động, để so sánh hiệu suất của trung tâm lợi nhuận hiện tại với các kỳ trước và với các trung tâm lợi nhuận khác. Các nhà quản lý có thể sử dụng các tỷ số tài chính để đánh giá hoạt động của trung tâm lợi nhuận.

- Trung tâm lợi nhuận: Chịu trách nhiệm cả về doanh thu và chi phí có thể kiểm soát được của DN. Trong trường hợp này nhà quản lý thường được tự do quyết

định về sản phẩm sản xuất, quy mô sản xuất cũng như giá cả, hệ thống phân phối và bán hàng...

- Dự toán tại trung tâm lợi nhuận: Dự toán tại trung tâm này nên dựa vào dự toán trung tâm chi phí và doanh thu cho phù hợp, dự toán tại trung tâm lợi nhuận nên lập theo dạng số dư đàm phán. Cách lập này rất ý nghĩa đối với nhà quản trị nội bộ vì nhẫn mạnh đến cách ứng xử của chi phí.

4. Trung tâm đầu tư

Trung tâm đầu tư là một bộ phận tổ chức chịu trách nhiệm về chi phí, doanh thu và đầu tư vào tài sản. Các nhà quản lý trung tâm đầu tư có quyền kiểm soát các quyết định đầu tư tài sản. Trong nhiều trường hợp, các trung tâm đầu tư được coi như các doanh nghiệp độc lập.

- Trung tâm đầu tư: Không những chịu trách nhiệm về doanh thu và chi phí mà còn chịu trách nhiệm về việc xác định vốn hoạt động cũng như những quyết định đầu tư vốn. Trung tâm đầu tư đại diện cho bậc quản lý cấp cao như Hội đồng quản trị công ty.

- Dự toán tại trung tâm đầu tư: Dự toán tại trung tâm này cũng cần được lập một cách tổng quát, nhằm tạo cơ sở cho việc kiểm soát và đối chiếu với thực tế nhằm đánh giá trách nhiệm của nhà quản lý tại trung tâm đầu tư (nhà quản lý cấp cao). Dự toán cần có những thông tin doanh thu thuận, lợi nhuận kế toán trước thuế, lợi nhuận sau thuế, tỷ lệ hoàn vốn mong muốn, tỷ lệ hoàn vốn đầu tư.

Một số thước đo có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của các nhà quản lý trung tâm đầu tư, bao gồm thu nhập ròng được phân đoạn, lợi tức đầu tư (ROI - Return on Investment), thu nhập thặng dư (RI - Residual Income) và giá trị kinh tế gia tăng (EVA - Economic Value Added).

Tóm lại: Các trung tâm trách nhiệm được phân loại tùy thuộc vào mức độ kiểm soát doanh thu, chi phí hoặc đầu tư. Một phân đoạn chỉ chịu trách nhiệm về chi phí được gọi là trung tâm chi phí. Một bộ phận chịu trách nhiệm về chi phí và doanh thu được gọi là trung tâm lợi nhuận. Một bộ phận chịu trách nhiệm về chi phí, doanh thu và đầu tư vào tài sản được gọi là trung tâm đầu tư. Các thước đo hiệu suất được sử dụng để đánh giá các nhà quản lý phụ thuộc vào loại trung tâm trách nhiệm đang được quản lý.

III. So sánh Thu nhập được phân chia cho các Trung tâm Đầu tư

Điểm khởi đầu để đánh giá trung tâm đầu tư thường là xem xét thu nhập được phân đoạn cho từng (hoặc bộ phận) trung tâm đầu tư. Thu nhập theo bộ phận là doanh thu của bộ phận trừ đi chi phí của bộ phận. Ban lãnh đạo cao nhất quan tâm đến mức lợi nhuận mà mỗi bộ phận tạo ra và thu nhập được phân đoạn cung cấp cho họ thông tin này. Các báo cáo thu nhập này trông giống như một báo cáo thu nhập kế toán tài chính được lập cho người dùng bên ngoài, nhưng nó là để sử dụng nội bộ và do đó, không cần tuân thủ các Nguyên tắc Kế toán được chấp nhận. Trên thực tế, các tổ chức có thể xác định thu nhập hoặc lợi nhuận theo nhiều cách khác nhau khi đánh giá hiệu quả hoạt động. Ví dụ, một số có thể chỉ xem xét thu nhập hoạt động, những người khác có thể loại trừ chi phí chung đã phân bổ khỏi thu nhập hoạt động. Một giải pháp thay thế khác là tập trung vào tỷ suất lợi nhuận gộp. Điều quan trọng là kế toán quản lý phải linh hoạt trong việc thiết kế các báo cáo đáp ứng tốt nhất nhu cầu của nhà quản lý.

Hạn chế của việc sử dụng thu nhập được phân đoạn để đo lường hiệu suất

- Không phải tất cả các vạch chia đều có kích thước bằng nhau. Đương nhiên, các bộ phận lớn hơn sẽ tạo ra lợi nhuận lớn hơn. Không công bằng khi so sánh thu nhập ròng của một bộ phận nhỏ hơn với thu nhập ròng của một bộ phận lớn hơn nhằm mục đích đánh giá hiệu quả hoạt động của giám đốc bộ phận. Một giải pháp đối với vấn đề này là kết hợp với là so sánh tỷ lệ tỷ suất lợi nhuận cho từng bộ phận (thu nhập ròng ÷ doanh thu).
- Mỗi bộ phận được coi là một trung tâm đầu tư nên mỗi giám đốc bộ phận có quyền kiểm soát doanh thu, chi phí và đầu tư vào tài sản. Do đó, điểm yếu thứ hai trong việc sử dụng thông tin thu nhập ròng được phân đoạn để đánh giá hiệu quả hoạt động của giám đốc bộ phận là thu nhập ròng làm thước đo hiệu suất duy nhất đã bỏ qua các tài sản được sử dụng để tạo ra thu nhập ròng.

Ví dụ: Công ty ABC có hai bộ phận: tư vấn và kiểm toán. Thông tin tài chính được phân đoạn sau đây dành cho năm tài chính gần đây nhất kết thúc vào ngày 31/12/2020.

Khoản mục	Tư vấn	Kiểm toán
Doanh thu	144,000,000	744,000,000
Giá vốn hàng bán	38,400,000	324,000,000
Chi phí phân bổ	6,864,000	43,536,000
Chi phí bán hàng và quản lý	52,800,000	290,400,000

Biết rằng Công ty ABC có thuế suất thuế TNDN là 20%. Yêu cầu:

- Lập báo cáo thu nhập được phân đoạn

- Sử dụng thu nhập ròng làm thước đo, bộ phận nào có lợi nhất? Giải thích tại sao kết luận này có thể gây hiểu lầm.
- Tính tỷ suất lợi nhuận biên (Tỷ lệ biên lợi nhuận) và giải thích tại sao các tổ chức thường sử dụng tỷ số này hơn là sử dụng đơn thuần thu nhập ròng?

Trả lời:

Báo cáo thu nhập được phân đoạn

Khoản mục	Tư vấn	Kiểm toán
Doanh thu	144,000,000	744,000,000
Giá vốn hàng bán	38,400,000	324,000,000
Lợi nhuận gộp	105,600,000	420,000,000
Tỷ lệ biên lợi nhuận	73.33%	56.45%
Chi phí phân bổ	6,864,000	43,536,000
Chi phí bán hàng và quản lý	52,800,000	290,400,000
Lợi nhuận từ HDKD	45,936,000	86,064,000
Thuế TNDN (20%)	9,187,200	17,212,800
Lợi nhuận sau thuế	36,748,800	68,851,200

Sử dụng thu nhập ròng làm thước đo thì: Bộ phận kiểm toán có lợi nhuận cao nhất với thu nhập ròng là 68.851.200 VNĐ so với thu nhập ròng là 36.748.800 VNĐ ở bộ phận tư vấn. Việc sử dụng thu nhập ròng để đánh giá bộ phận nào có lợi nhất có thể gây hiểu lầm vì nó không xem xét lượng tài sản cần thiết để tạo ra thu nhập. Ví dụ, bộ phận tư vấn có thể đã đầu tư ít hơn đáng kể vào tài sản để tạo ra thu nhập ròng 36.748.800 VNĐ. Một lý do khác khiến điều này có thể gây hiểu lầm là không xem xét đến số tiền bán hàng cần thiết để tạo ra thu nhập ròng cho mỗi bộ phận.

Tỷ suất lợi nhuận biên : Dựa vào tính toán chúng ta thấy tỷ suất lợi nhuận biên cho bộ phận tư vấn là 73.33% và tỷ lệ biên lợi nhuận cho bộ phận miền Bắc là 56.45%. Điều này cho thấy rằng mỗi đồng doanh thu tại bộ phận tư vấn tạo ra thu nhập ròng nhiều hơn (0.7333 VNĐ) so với ở bộ phận miền Bắc (0.5645 VNĐ). Các tổ chức thích sử dụng tỷ suất lợi nhuận khi so sánh các phân khúc vì nó đóng vai trò như một bộ cân bằng trong việc so sánh các bộ phận có mức doanh thu bán hàng khác nhau đáng kể.

IV. Sử dụng lợi tức đầu tư (ROI) để đánh giá hiệu quả hoạt động

1. Lợi tức đầu tư (ROI - Return on Investment)

Có lẽ thước đo hiệu suất phổ biến nhất đối với các nhà quản lý chịu trách nhiệm về trung tâm đầu tư là lợi tức đầu tư (ROI). ROI (Return on Investment) được định nghĩa là thu nhập hoạt động (Operating income) chia cho tài sản hoạt động bình quân (Average operating assets). Lợi thế của ROI như một thước đo hiệu suất là nó bao gồm việc sử dụng tài sản. Các tổ chức khác nhau sử dụng các thước đo khác nhau để tính toán ROI. Mục tiêu của chúng tôi trong sách này là giới thiệu một cách tiếp cận chung, nhưng hãy luôn nhớ rằng các tổ chức thường điều chỉnh công thức này để phù hợp hơn với nhu cầu của họ. Công thức tính như sau:

$$\text{Lợi tức đầu tư (ROI)} = \frac{\text{Thu nhập hoạt động}}{\text{Tài sản hoạt động bình quân}}$$

Thu nhập từ hoạt động kinh doanh: là thu nhập do bộ phận tạo ra từ các hoạt động hàng ngày của mình. Nó loại trừ các khoản mục được sử dụng để tính thu nhập ròng, chẳng hạn như chi phí thuế thu nhập, thu nhập từ lãi, chi phí lãi vay và bất kỳ khoản lãi hoặc lỗ bất thường nào. Trọng tâm là bộ phận hoạt động tốt như thế nào so với hoạt động kinh doanh cốt lõi của nó, không bao gồm lãi hoặc lỗ một lần từ việc bán tài sản, nhà máy và thiết bị chẳng hạn.

Tài sản hoạt động bình quân là tài sản mà bộ phận có được để thực hiện các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp và giá trị này được tính bằng cách cộng số dư đầu kỳ và số dư cuối kỳ rồi chia đôi. Ví dụ về tài sản hoạt động bao gồm tiền mặt, các khoản phải thu, tài sản trả trước, tòa nhà và thiết bị. Miễn là bộ phận sử dụng tài sản để tạo ra thu nhập hoạt động, chúng được bao gồm trong danh mục tài sản hoạt động. Ví dụ về tài sản không hoạt động bao gồm đất được giữ cho mục đích đầu tư và các tòa nhà văn phòng cho các công ty khác thuê. Bình quân tài sản hoạt động được lấy trong kỳ được đánh giá vì hai lý do. Thứ nhất, tài sản hoạt động thường được mua và bán trong kỳ kế toán và chỉ cần lấy số dư cuối kỳ có thể tạo ra kết quả sai lệch, nếu không muốn nói là không chính xác. Thứ hai, thu nhập hoạt động thể hiện thông tin trong một khoảng thời, trong khi tài sản hoạt động được trình bày tại một thời điểm (bảng cân đối kế toán luôn trình bày thông tin tại một thời điểm). Nếu cả hai khoản mục này được bao gồm trong một tỷ lệ (ROI), tốt nhất là sử dụng thông tin số dư trung bình cho các khoản mục trong bảng cân đối kế toán. Trên thực tế, nếu thông tin sẵn có, tốt nhất nên lấy số dư tài sản hoạt động trung bình hàng ngày cho kỳ được đánh giá.

2. Các vấn đề khi sử dụng ROI làm thước đo hiệu suất

Giống như hầu hết các thước đo tài chính về hiệu quả hoạt động, ROI có thể được tính theo một số cách khác nhau. Các thành phần của tính toán này thường khác nhau giữa các tổ chức. Các biến thể này bao gồm:

a. Các vấn đề cần xem xét kỹ khi tính toán thu nhập hoạt động

- Không bao gồm chi phí phân bổ:** trong báo cáo thu nhập được phân đoạn Công ty ABC được trình bày ở trên lưu ý mục hàng chi phí có nhãn chi phí được phân bổ (từ công ty). Mặc dù chúng tôi đưa khoản chi phí này vào tính toán thu nhập hoạt động, nhưng nhiều tổ chức thì không, đặc biệt nếu các nhà quản lý bộ phận không có quyền kiểm soát đối với chi phí được phân bổ. Việc loại trừ chi phí chung được phân bổ có tác dụng tăng ROI cho mỗi giám đốc bộ phận và khiến mỗi giám đốc bộ phận chỉ chịu trách nhiệm về các khoản chi phí có thể kiểm soát được.
- Bao gồm chi phí thuế thu nhập doanh nghiệp:** trong báo cáo thu nhập được phân đoạn Công ty ABC được trình bày ở trên lưu ý mục hàng chi phí có nhãn chi phí thuế thu nhập. Mặc dù có một số tổ chức tính không bao gồm chi phí thuế thu nhập trong tính toán thu nhập hoạt động, nhưng một số tổ chức thích bao gồm khoản mục này vì làm giảm ROI cho mỗi người quản lý bộ phận (giả sử mỗi bộ phận đều có lãi). Vấn đề ở đây là căn cứ nhu cầu của quản lý xác định cách xác định thu nhập hoạt động. Chúng tôi sẽ sử dụng định nghĩa GAAP của Hoa Kỳ, được trình bày dưới dạng thu nhập hoạt động trong suốt chương này trừ khi được chỉ định khác.

b. Các vấn đề cần xem xét kỹ khi tính toán tài sản hoạt động trung bình

- Sử dụng giá trị sổ sách ròng để tính ROI:** sử dụng giá trị sổ sách ròng của tài sản dài hạn để tính toán tài sản hoạt động. Nghĩa là, khấu hao lũy kế được trừ vào nguyên giá trên bảng cân đối kế toán. Ưu điểm của việc sử dụng giá trị sổ sách ròng là thông tin có được dễ dàng từ các hồ sơ tài chính. Vấn đề với cách tiếp cận này là những người quản lý bộ phận có tài sản cũ đã được khấu hao đáng kể có lợi thế hơn những người quản lý bộ phận có tài sản mới hơn chưa được khấu hao đáng kể. Tài sản cũ hơn có giá trị sổ sách ròng (nguyên giá - khấu hao lũy kế) thấp hơn tài sản mới hơn, điều này làm giảm tài sản hoạt động trung bình ở mẫu số và tăng ROI. Một điểm yếu nữa trong việc sử dụng giá trị sổ sách ròng để tính toán tài sản hoạt động bình quân là việc các nhà quản lý bộ phận không thích thay thế các tài sản dài hạn cũ và kém hiệu quả, chẳng hạn như thiết bị và máy móc. Mặc dù có thể cần mua thiết bị mới để cải thiện hiệu quả và duy trì tính cạnh tranh, tác động ngắn hạn là làm giảm ROI. (Thiết bị cũ

hơn sẽ có giá trị sổ sách ròng thấp hơn so với thiết bị mới hơn giống hệt nhau. Do đó, việc thay thế thiết bị cũ sẽ làm giảm ROI). Nếu các nhà quản lý bộ phận được đánh giá dựa trên ROI, thì việc sử dụng giá trị sổ sách ròng có xu hướng không khuyến khích đầu tư vào tài sản dài hạn, thường làm mất khả năng sinh lời dài hạn của tổ chức.

- Sử dụng Tổng giá trị sổ sách để tính ROI:** Một cách tiếp cận khác trong việc tính toán ROI là sử dụng giá trị sổ sách gộp trong tính toán tài sản hoạt động bình quân. Giá trị sổ sách gộp chỉ đơn giản là đề cập đến nguyên giá của tài sản dài hạn và bỏ qua khấu hao lũy kế.

3. Phân tích sâu hơn về ROI

Nhiều công ty chia ROI thành hai tỷ lệ: tỷ suất lợi nhuận hoạt động và vòng quay tài sản. Mỗi thước đo này có thể được sử dụng để đánh giá điểm mạnh và điểm yếu của ROI trong từng bộ phận từ đó giúp các nhà quản lý bộ phận cải thiện ROI của bộ phận của họ. Công thức như sau:

Tỷ suất lợi nhuận hoạt động	=	Thu nhập hoạt động Doanh thu
Vòng quay tài sản	=	Doanh thu Tài sản hoạt động bình quân

Lợi tức đầu tư (ROI)	=	Tỷ suất lợi nhuận hoạt động	x	Vòng quay tài sản
Lợi tức đầu tư (ROI)	=	Thu nhập hoạt động Doanh thu	x	Tài sản hoạt động bình quân

Tỷ suất lợi nhuận hoạt động là tỷ lệ giữa thu nhập hoạt động trên doanh thu. Nó cung cấp thông tin về việc tạo ra bao nhiêu lợi nhuận hoạt động cho mỗi đồng doanh thu. Vòng quay tài sản là tỷ số giữa doanh thu và tài sản hoạt động bình quân. Nó cung cấp thông tin về doanh thu được tạo ra bao nhiêu khi mỗi đồng đầu tư vào các tài sản hoạt động trung bình tạo ra.

Chia ROI thành hai tỷ lệ này cung cấp thông tin giúp các nhà quản lý bộ phận xác định các lĩnh vực cần cải thiện. ROI có thể được cải thiện bằng cách tăng tỷ suất lợi nhuận hoạt động, vốn chỉ tập trung vào thông tin báo cáo thu nhập. ROI cũng có thể được cải thiện bằng cách tăng vòng quay tài sản, tập trung vào việc bộ phận sử dụng tài sản hoạt động để sản xuất bán hàng.

4. Ví dụ về phân tích ROI

Công ty ABC kinh doanh thiết bị điện có hai bộ phận được chia theo khu vực: miền Nam và miền Bắc. Thông tin tài chính được phân đoạn sau đây dành cho năm tài chính gần nhất kết thúc vào ngày 31/12/2020

Khoản mục	Miền Bắc	Miền Nam
Doanh thu	31,536,000,000	162,936,000,000
Giá vốn hàng bán	11,563,200,000	70,956,000,000
Lợi nhuận gộp	19,972,800,000	91,980,000,000
Tỷ lệ biên lợi nhuận	63.33%	56.45%
Chi phí phân bổ	1,503,216,000	9,534,384,000
Chi phí bán hàng và quản lý	11,563,200,000	63,597,600,000
Lợi nhuận từ HDKD	6,906,384,000	18,848,016,000
Thuế TNDN (20%)	1,381,276,800	3,769,603,200
Lợi nhuận sau thuế	5,525,107,200	15,078,412,800

Bảng cân đối kế toán được phân đoạn cho Công ty ABC như sau:

Khoản mục	Miền Bắc		Miền Nam	
	Cuối kỳ	Đầu kỳ	Cuối kỳ	Đầu kỳ
I - TÀI SẢN NGẮN HẠN				
Tiền và các khoản tương đương tiền	8,192,000,000	8,216,000,000	32,756,000,000	32,660,000,000
Các khoản phải thu khách hàng	1,264,000,000	1,252,000,000	2,056,000,000	1,912,000,000
Hàng tồn kho	3,820,000,000	3,832,000,000	15,322,000,000	15,334,000,000
II - TÀI SẢN DÀI HẠN				
Tài sản cố định	42,840,000,000	45,000,000,000	190,800,000,000	205,200,000,000
Bất động sản đầu tư	42,600,000,000	44,760,000,000	190,200,000,000	204,600,000,000
Tổng cộng tài sản	51,032,000,000	53,216,000,000	223,556,000,000	237,860,000,000
I - NỢ NGẮN HẠN				
Các khoản phải trả nhà cung cấp	7,988,000,000	7,988,000,000	19,766,000,000	19,658,000,000
Các khoản phải trả khác	7,916,000,000	7,904,000,000	19,466,000,000	19,370,000,000
II - VỐN CHỦ SỞ HỮU				
Vốn chủ sở hữu	43,044,000,000	45,228,000,000	203,790,000,000	218,202,000,000
Tổng cộng nguồn vốn	51,032,000,000	53,216,000,000	223,556,000,000	237,860,000,000

Yêu cầu:

- Tính toán tài sản hoạt động bình quân cho mỗi bộ phận.
- Tính ROI cho mỗi bộ phận. ROI cho bạn biết gì về từng bộ phận tại Công ty ABC?
- Giải thích hai tỷ lệ — tỷ suất lợi nhuận hoạt động và vòng quay tài sản — ảnh hưởng như thế nào đến ROI cho mỗi bộ phận.

Trả lời:

Tài sản hoạt động trung bình được tính như sau. Lưu ý rằng Bất động sản đầu tư được giữ để bán không phải là tài sản hoạt động và do đó phải được khấu trừ khỏi tổng tài sản để tìm tài sản hoạt động.

Khoản mục	Miền Bắc		Miền Nam	
	Cuối kỳ	Đầu kỳ	Cuối kỳ	Đầu kỳ
Tài sản cố định	42,600,000,000	44,760,000,000	190,200,000,000	204,600,000,000
Bất động sản đầu tư				
Tài sản hoạt động	42,600,000,000	44,760,000,000	190,200,000,000	204,600,000,000
Tài sản hoạt động trung bình	43,680,000,000	43,680,000,000	197,400,000,000	204,600,000,000

ROI được tính như sau:

Khoản mục	Miền Bắc	Miền Nam
Tỷ suất lợi nhuận hoạt động	63.33%	56.45%
Vòng quay tài sản	0.72	0.83
Lợi tức đầu tư (ROI)	45.73%	46.60%

Bộ phận miền Nam có ROI cao nhất là 46.6% so với 45.73% ở bộ phận miền Bắc, Chúng ta thấy khoảng chênh lệch không cao nguyên nhân phần lớn là do tỷ suất lợi nhuận hoạt động cao ở bộ phận miền Bắc là 63.33%. Tuy nhiên, bộ phận miền Bắc có vòng quay tài sản thấp nhất với 0,72 so với 0,83. Người quản lý bộ phận miền Nam phải tìm cách cải thiện tỷ suất lợi nhuận cho các sản phẩm của mình (ví dụ: tăng giá và / hoặc giảm chi phí hoạt động). Ngược lại, người quản lý bộ phận miền Bắc phải tìm cách cải thiện việc sử dụng tài sản để tăng doanh thu.

V. Sử dụng thu nhập thặng dư (Residual Income - RI) để đánh giá hiệu suất.

Một số nhà quản lý không thích ROI vì nó có thể dẫn đến các quyết định có lợi cho bộ phận nhưng lại gây tổn hại cho toàn tổ chức. Các nhà quản lý bộ phận có động cơ từ chối các khoản đầu tư vượt quá tỷ suất lợi nhuận yêu cầu tối thiểu của công ty nhưng thấp hơn ROI hiện tại của bộ phận, chủ yếu là do xu hướng ROI thường được sử dụng để đánh giá các nhà quản lý.

Ví dụ: Người quản lý một bộ phận hiện có ROI là 20% (thu nhập hoạt động: 480.000.000 VNĐ; tài sản hoạt động bình quân: 2.400.000.000 VNĐ). Tỷ suất lợi nhuận yêu cầu tối thiểu của công ty là 13% và giám đốc bộ phận được giới thiệu một cơ hội đầu tư dự kiến mang lại ROI là 16%. Tổng số tiền phải đầu tư là: 1.680.000.000 VNĐ và sẽ mang lại lợi nhuận hoạt động hàng năm là 268.600.000 VNĐ ($ROI = 16\% = 268.600.000 \div 1.680.000.000$). Mặc dù khoản đầu tư này cao hơn nhiều so với tỷ suất sinh lời yêu cầu tối thiểu của công ty, nhưng giám đốc bộ phận có khả năng sẽ không thực hiện khoản đầu tư vì ROI tổng thể của bộ phận sẽ giảm từ 20% xuống 18.35%. Nếu được đánh giá chỉ dựa trên ROI, người quản lý bộ phận chỉ muốn đầu tư vào các dự án tăng ROI của bộ phận trên 20%. Trên thực tế, người quản lý bộ phận có động cơ để giảm tất cả các khoản đầu tư mang lại ít hơn 20%, ngay cả khi các khoản đầu tư đang tạo ra lợi tức trên mức yêu cầu tối thiểu của công ty là 13%. Một biện pháp thay thế cho ROI, được gọi là thu nhập còn lại (RI), giúp giảm thiểu xung đột rõ ràng này.

Cách tính toán RI

RI là số tiền lợi nhuận hoạt động của bộ phận vượt quá chi phí của bộ phận để mua vốn để mua tài sản hoạt động. Cách tính như sau:

$$\text{Thu nhập thặng dư (RI)} = \text{Lợi nhuận hoạt động} - (\text{Chi phí sử dụng vốn} \times \text{tài sản hoạt động trung bình})$$

Thay vì sử dụng một tỷ lệ để đánh giá hiệu suất, RI sử dụng một số tiền. Miễn là một khoản đầu tư mang lại lợi nhuận hoạt động cao hơn chi phí thu được vốn của bộ phận, các nhà quản lý được đánh giá bằng RI sẽ có động lực để chấp nhận khoản đầu tư. Mục tiêu của nhà quản lý là tăng RI từ giai đoạn này sang giai đoạn tiếp theo. Lưu ý rằng thu nhập hoạt động và tài sản hoạt động trung bình được sử dụng ở đây để tính RI là các thước đo tương tự được sử dụng trong tính toán ROI được trình bày trước đó. Một mục mới là phần trăm chi phí vốn, là chi phí phần trăm của công ty để có được quỹ đầu tư (thường được gọi là vốn). Ví dụ, một công ty gây quỹ bằng cách phát hành trái phiếu sẽ sử dụng lãi suất liên quan đến trái phiếu để thiết lập chi phí vốn phần trăm của nó.

Hãy xem xét một cách khác về bộ phận đã từ chối một khoản đầu tư mang lại ROI cao hơn tỷ suất sinh lợi yêu cầu tối thiểu của công ty là 13% nhưng thấp hơn ROI hiện tại của bộ phận là 20%. Giả sử phần trăm chi phí sử dụng vốn của công ty bằng với tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu tối thiểu của nó là 13%.

Thu nhập thặng dư trước khi đầu tư mới	=	480.000.000 - (13% x 2.400.000.000)	=	168.000.000
Thu nhập thặng dư từ đầu tư mới	=	268.800.000 - (13% x 1.680.000.000)	=	50.400.000
Thu nhập thặng dư sau khi đầu tư mới	=	748.800.000 - (13% x 4.080.000.000)	=	218.400.000

Vì mục tiêu của người quản lý là liên tục tăng RI, khoản đầu tư đề xuất sẽ được chấp nhận dẫn đến RI tăng thêm 50.400.000 VNĐ (= 218.400.000 - 168.000.000). Như thể hiện trong ví dụ này, sử dụng RI làm thước đo hiệu suất là một cách hiệu quả để giảm thiểu xung đột giữa mục tiêu của công ty và mục tiêu của bộ phận phát sinh khi sử dụng ROI. Thay vì tối đa hóa ROI, các nhà quản lý bộ phận tập trung vào việc tăng RI. Các nhà quản lý có nhiều khả năng chấp nhận các đề xuất đầu tư có lợi tức lớn hơn tỷ suất lợi nhuận yêu cầu tối thiểu của công ty, bất kể tác động đến ROI của bộ phận.

Hạn chế của RI

Tương tự như vấn đề gặp phải khi sử dụng thu nhập ròng được phân đoạn để so sánh các bộ phận, RI được trình bày bằng tiền chứ không phải là một tỷ lệ. Một bộ phận có thể có RI cao đơn giản vì nó có cơ sở tài sản lớn hơn, tạo ra doanh thu cao hơn. Do đó, các nhà quản lý bộ phận nên được đánh giá dựa trên mức độ hiệu quả của họ trong việc tăng RI từ giai đoạn này sang giai đoạn tiếp theo, có thể là tỷ lệ phần trăm tăng trưởng, chứ không phải dựa trên mức độ hiệu quả của RI so với các bộ phận khác.

Hầu hết các tổ chức sử dụng RI cũng sử dụng ROI. Sử dụng cả hai thước đo này có lợi ích là so sánh bộ phận này với bộ phận khác bằng cách sử dụng ROI và giảm thiểu xung đột giữa mục tiêu của công ty và mục tiêu của bộ phận bằng cách sử dụng RI.

VI. Sử dụng Giá trị Kinh tế Gia tăng (Economic value added - EVA) để đánh giá Hiệu suất

Một thước đo hiệu suất khác tương tự như thu nhập thặng dư (RI) được gọi là giá trị kinh tế gia tăng. Giá trị kinh tế gia tăng (EVA) được tạo ra và đăng ký nhãn hiệu bởi một công ty tư vấn quản lý: Stern Stewart & Company. Công thức tính như sau:

$$\text{Giá trị kinh tế gia tăng (EVA)} = \frac{\text{Lợi nhuận hoạt động}}{\text{thuần sau thuế}} - (\text{Chi phí sử dụng vốn} \times \text{tài sản hoạt động trung bình điều chỉnh})$$

Mặc dù cách tính tương tự như RI, các điều chỉnh được thực hiện đổi với thông tin tài chính để phản ánh tốt hơn kết quả kinh tế của bộ phận. Stern Stewart & Company đã tạo ra EVA để cung cấp thông tin tài chính mà không có "sự bất thường" có nguyên nhân là kết quả của việc tuân theo chuẩn mực kế toán. Một ví dụ về sự bất thường là việc tăng chi phí nghiên cứu và phát triển (R&D) mặc dù các đột phá về R&D thường mang lại lợi ích cho các công ty trong những năm tới. Có hai sự khác biệt rõ ràng trong việc tính toán EVA so với RI. Đầu tiên, lợi nhuận hoạt động được tính ròng sau thuế thu nhập (NOPAT). Tìm thu nhập hoạt động sau thuế chỉ đơn giản là yêu cầu khấu trừ thuế thu nhập từ thu nhập hoạt động. Thứ hai, các điều chỉnh được thực hiện đổi với thu nhập hoạt động và tài sản hoạt động bình quân. Mặc dù có thể thực hiện hơn 150 điều chỉnh, nhưng hầu hết các công ty đều giới hạn mức điều chỉnh ở mức 15 hoặc ít hơn. Ba ví dụ về các điều chỉnh cần được xem xét khi sử dụng EVA liên quan đến nghiên cứu và phát triển (R&D), quảng cáo và các khoản nợ ngắn hạn không tính lãi.

- Nghiên cứu và phát triển:** Chuẩn mực kế toán yêu cầu chi phí R&D phải được ghi nhận khi phát sinh. Tuy nhiên, công việc R&D thường mang lại lợi ích cho công ty trong các giai đoạn tương lai. EVA vỗn hóa chi phí R&D (nghĩa là ghi lại các chi phí này như một tài sản dài hạn) và phân bổ các chi phí này theo thời gian hữu ích ước tính của các hoạt động R&D.
- Quảng cáo:** Chuẩn mực kế toán cũng yêu cầu chi phí quảng cáo được tính theo phát sinh. Vì các nỗ lực tiếp thị thường mang lại lợi ích cho công ty trong các giai đoạn tương lai, EVA sẽ tận dụng các chi phí này và phân bổ chúng trong một khoảng thời gian.
- Nợ ngắn hạn không phải trả lãi:** EVA yêu cầu khấu trừ các khoản nợ ngắn hạn không có lãi từ tài sản hoạt động bình quân. Điều này là do các khoản nợ ngắn hạn không yêu cầu trả lãi là một nguồn vốn tự do. Ví dụ, một công ty mua một lượng lớn hàng tồn kho (một tài sản) có nguồn vốn tự do, được trình bày dưới dạng một khoản nợ ngắn hạn không sinh lãi trên bảng cân đối kế toán.

Ba mục này được cung cấp làm ví dụ về các điều chỉnh do những người ủng hộ EVA đề xuất. Tuy nhiên, các điều chỉnh được thực hiện phụ thuộc vào tổ chức vì các tính toán EVA được sửa đổi để phù hợp với nhu cầu của tổ chức.

Ưu điểm và nhược điểm của EVA

- EVA đánh giá hiệu quả hoạt động của một công ty và ban lãnh đạo của nó thông qua ý tưởng rằng một doanh nghiệp chỉ có lợi nhuận khi nó tạo ra của cải và mang lại lợi nhuận cho các cổ đông, do đó đòi hỏi hiệu quả hoạt động cao hơn chi phí vốn của một công ty.
- EVA như một chỉ báo hiệu suất rất hữu ích. Tính toán cho thấy một công ty đã tạo ra sự giàu có bằng cách nào và ở đâu, thông qua việc bao gồm các mục trong bảng cân đối kế toán. Điều này buộc các nhà quản lý phải nhận thức được tài sản và chi phí khi đưa ra các quyết định của nhà quản lý.
- Tuy nhiên, tính toán EVA chủ yếu dựa vào số vốn đầu tư và được sử dụng tốt nhất cho các công ty giàu tài sản ổn định hoặc đã trưởng thành. Các công ty có tài sản vô hình, chẳng hạn như các doanh nghiệp công nghệ, có thể không phải là ứng cử viên tốt để đánh giá EVA.

Ví dụ về Giá trị Kinh tế Gia tăng - EVA

Công ty XYZ có ba bộ phận được chia theo 03 nhóm sản phẩm. Thông tin tài chính được phân đoạn sau đây dành cho năm tài chính gần đây nhất kết thúc vào ngày 31/12/2020 như sau:

Khoản mục	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3
Doanh thu	41,536,000,000	172,936,000,000	107,236,000,000
Giá vốn hàng bán	14,563,200,000	74,956,000,000	44,759,600,000
Lợi nhuận gộp	26,972,800,000	97,980,000,000	62,476,400,000
Tỷ lệ biên lợi nhuận	64.94%	56.66%	58.26%
Chi phí phân bổ	1,503,216,000	9,534,384,000	5,518,800,000
Chi phí R&D	1,246,080,000	5,188,080,000	3,217,080,000
Chi phí bán hàng và quản lý	11,563,200,000	63,597,600,000	37,580,400,000
Lợi nhuận từ HDKD	12,660,304,000	19,659,936,000	16,160,120,000
Thuế TNDN (20%)	2,532,060,800	3,931,987,200	3,232,024,000
Lợi nhuận sau thuế	10,128,243,200	15,727,948,800	12,928,096,000

Bảng cân đối kế toán được phân đoạn cho Công ty XYZ như sau:

Khoản mục	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3
I - TÀI SẢN NGẮN HẠN	8,192,000,000	32,756,000,000	20,456,000,000
Tiền và các khoản tương đương tiền	1,264,000,000	2,056,000,000	1,621,000,000
Các khoản phải thu khách hàng	3,820,000,000	15,322,000,000	9,577,000,000
Hàng tồn kho	3,108,000,000	15,378,000,000	9,258,000,000
II - TÀI SẢN DÀI HẠN	42,600,000,000	120,200,000,000	81,400,000,000
Tài sản cố định	42,600,000,000	120,200,000,000	81,400,000,000
Tổng cộng tài sản	50,792,000,000	152,956,000,000	101,856,000,000
I - NỢ NGẮN HẠN	7,748,000,000	19,166,000,000	13,430,000,000
Các khoản phải trả nhà cung cấp	7,676,000,000	18,866,000,000	13,244,000,000
Các khoản phải trả khác	72,000,000	300,000,000	186,000,000
II - VỐN CHỦ SỞ HỮU	43,044,000,000	133,790,000,000	88,426,000,000
Tổng cộng nguồn vốn	50,792,000,000	152,956,000,000	101,856,000,000

Câu hỏi: EVA được tính như thế nào cho các bộ phận tại Công ty XYZ. Tỷ suất chi phí vốn của công ty là 13%.

Trả lời:

Chúng ta có Báo cáo thu nhập và thông tin về bảng cân đối kế toán được phân đoạn cho từng bộ phận. Những số tiền này đã được sử dụng trước đó trong phần để tính thu nhập ròng được phân đoạn, ROI và RI. Lưu ý rằng chi phí nghiên cứu và phát triển hiện được thể hiện như một mục hàng riêng biệt trên báo cáo thu nhập và số dư bình quân được thể hiện trên bảng cân đối kế toán thay vì số dư đầu kỳ và cuối kỳ. (Số dư bình quân chỉ đơn giản là số dư đầu kỳ cộng với số dư cuối kỳ chia cho hai). Để đơn giản hóa phân tích của chúng tôi, chúng tôi chỉ thực hiện hai điều chỉnh: một cho nghiên cứu và phát triển và một cho các khoản nợ ngắn hạn không tính lãi. Ban lãnh đạo tin rằng các hoạt động nghiên cứu và phát triển mang lại lợi ích cho các giai đoạn trong tương lai và muốn tận dụng chi phí R&D và phân bổ các chi phí này trong 03 năm (giả sử không thực hiện bất kỳ điều chỉnh nào liên quan đến chi phí R&D của những năm trước). Ngoài ra, tất cả các khoản nợ ngắn hạn là các khoản nợ phải trả không sinh lãi và do đó sẽ được khấu trừ vào tài sản hoạt động bình quân.

Khoản mục	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3
Điều chỉnh EVA cho lợi nhuận hoạt động			
Lợi nhuận từ HDKD	12,660,304,000	19,659,936,000	16,160,120,000
Điều chỉnh giảm chi phí R&D	1,246,080,000	5,188,080,000	3,217,080,000
Phân bổ chi phí R&D (03 năm)	(415,360,000)	(1,729,360,000)	(1,072,360,000)
Lợi nhuận trước thuế sau khi điều chỉnh	13,491,024,000	23,118,656,000	18,304,840,000
Thuế TNDN (20%)	2,698,204,800	4,623,731,200	3,660,968,000
Lợi nhuận sau thuế (sau khi điều chỉnh)	10,792,819,200	18,494,924,800	14,643,872,000
Điều chỉnh EVA cho tài sản hoạt động bình quân			
Tài sản hoạt động bình quân	50,792,000,000	152,956,000,000	101,856,000,000
Điều chỉnh tăng chi phí R&D chưa phân bổ	830,720,000	3,458,720,000	2,144,720,000
Điều chỉnh giảm khoản nợ ngắn hạn không phải trả lãi	(7,748,000,000)	(19,166,000,000)	(13,430,000,000)
Tài sản hoạt động bình quân sau khi điều chỉnh	43,874,720,000	137,248,720,000	90,570,720,000

Tính toán EVA Công ty XYZ như sau:

EVA	Lợi nhuận hoạt động thuần sau thuế	Chi phí sử dụng vốn	Tài sản hoạt động trung bình điều chỉnh
EVA - Nhóm 1	= 10,792,819,200 = 5,089,105,600	- 13% x	43,874,720,000
EVA - Nhóm 2	= 18,494,924,800 = 652,591,200	- 13% x	137,248,720,000
EVA - Nhóm 3	= 14,643,872,000 = 2,869,678,400	- 13% x	90,570,720,000

Như tính toán trên cả ba bộ phận đều có số tiền EVA dương, điều này cho thấy cả ba bộ phận đều có NOPAT (đã điều chỉnh) vượt quá chi phí quỹ đầu tư của mỗi bộ phận (đã điều chỉnh).