

## VII. Giá chuyển nhượng giữa các bộ phận

Nhiều công ty có các bộ phận độc lập chuyển hàng hóa hoặc dịch vụ từ bộ phận này sang bộ phận khác. Nếu các nhà quản lý bộ phận được đánh giá chỉ dựa trên kết quả bộ phận sử dụng các thước đo, chẳng hạn như thu nhập ròng được phân đoạn, tỷ suất lợi nhuận hoặc lợi tức đầu tư (ROI), xung đột có thể phát sinh khiến các nhà quản lý phải thực hiện một hành động có lợi cho bộ phận nhưng lại gây tổn hại cho công ty nói chung. Ví dụ, một giám đốc bộ phận có thể quyết định mua nguyên vật liệu từ một nhà cung cấp bên ngoài mặc dù bộ phận khác trong công ty có thể sản xuất cùng một nguyên vật liệu với chi phí thấp hơn. Một công ty nên thiết lập hành vi chuyển giá như thế nào để tránh xung đột kiểu này? Trả lời: Giá được sử dụng để định giá việc chuyển giao hàng hóa hoặc dịch vụ giữa các bộ phận trong cùng một công ty được gọi là giá chuyển nhượng. Một số cách tiếp cận khác nhau có thể được sử dụng để xác định giá chuyển nhượng giữa các bộ phận. Mục tiêu là thiết lập một chính sách chuyển giá khuyến khích các nhà quản lý làm những gì có lợi nhất cho công ty đồng thời làm những gì có lợi nhất cho người quản lý bộ phận (đây được gọi là sự đồng dư mục tiêu). Một số cách tiếp cận phổ biến được trình bày tiếp theo.

### a. Sử dụng Quy tắc Định giá Chuyển giao Kinh tế Chung

Quy tắc chuyển giá kinh tế chung cố gắng thiết lập các hướng dẫn cho các bộ phận nhằm tối đa hóa lợi nhuận chung của công ty. Quy tắc này quy định giá chuyển nhượng nên được đặt ở mức chi phí chênh lệch cho bộ phận bán hàng (chi phí biến đổi thông thường), cộng với chi phí cơ hội của việc bán hàng trong nội bộ (không có nếu người bán có năng lực nhàn rỗi hoặc giá bán trừ đi chi phí chênh lệch nếu người bán ở mức tối đa). Quy tắc này được tóm tắt như sau:

$$\text{Giá chuyển nhượng} = \text{Chi phí chênh lệch cho bộ phận bán hàng} + \text{Chi phí cơ hội của việc bán hàng trong nội bộ}$$

Hãy xem một ví dụ minh họa cách xác lập giá chuyển nhượng hợp lý bằng cách sử dụng quy tắc định giá kinh tế. Công ty ABC sản xuất xe đạp có hai bộ phận - Lắp ráp và bán hàng. Trong quá khứ, tất cả các hoạt động chuyển từ Lắp ráp sang bán hàng đều được định giá theo chi phí biến đổi là 912.000VNĐ mỗi lần. Tuy nhiên, người quản lý bộ phận lắp ráp muốn tăng giá lên 1.020.000VNĐ một chiếc. Giá chuyển nhượng nào nên được sử dụng để tối đa hóa lợi nhuận của công ty? Câu trả lời phụ thuộc vào việc bộ phận bán hàng hoạt động dưới công suất hay hết công suất.

**Chuyển giá khi Bộ phận bán hàng thấp hơn năng lực:** Điều này có nghĩa là không có chi phí cơ hội khi bán nội bộ vì không có giao dịch bán bên ngoài nào bị bỏ qua do kết quả của giao dịch. Giá chuyển nhượng phù hợp trong kịch

bản này nên đặt giá chuyển nhượng ở mức chi phí biến đổi là 912.000VNĐ cho mỗi đơn vị. Điều này đảm bảo bán hàng không mua xe đạp từ một nhà cung cấp khác với số tiền lớn hơn chi phí biến đổi của công ty. Công thức tính định giá chuyển nhượng khi dưới Công suất như sau:

$$\text{Giá chuyển nhượng} = 912.000 + 0 = 912.000$$

Chi phí cơ hội bằng 0 vì không có giao dịch bán hàng bên ngoài nào bị bỏ qua do thực hiện giao dịch bán hàng nội bộ này. Nếu Công ty ABC đặt giá chuyển nhượng cao hơn 912.000VNĐ một đơn vị; ví dụ: 1.020.000VNĐ là vi phạm quy tắc chuyển giá kinh tế. Rủi ro là bộ phận bán hàng có thể tìm thấy một công ty khác sẵn sàng cung cấp xe đạp với số tiền nhỏ hơn 1.020.000VNĐ và cao hơn 912.000VNĐ. Việc chọn mua xe đạp từ một nhà cung cấp bên ngoài với giá 950.000VNĐ, lợi nhuận sẽ giảm vì chi phí này thấp hơn 70.000VNĐ so với giá chuyển nhượng nội bộ, nhưng nhìn tổng thể công ty lại kém hơn 38.000VNĐ nếu xe đạp được sản xuất nội bộ.

**Chuyển giá khi Bộ phận bán hàng hoạt động hết công suất:** Điều này tạo ra chi phí cơ hội cho việc bán hàng nội bộ, việc bán hàng bên ngoài phải được loại bỏ do kết quả của giao dịch. Giá chuyển nhượng phù hợp trong kịch bản này là đặt giá chuyển nhượng theo chi phí biến đổi là 912.000VNĐ một đơn vị cộng với chi phí cơ hội của việc bán hàng nội bộ. Giá sử bộ phận bán hàng bán xe đạp cho khách hàng bên ngoài với giá 1.300.000VNĐ mỗi chiếc. Chi phí cơ hội của việc bán hàng nội bộ là 388.000VNĐ (= 1.300.000VNĐ giá thị trường - 912.000VNĐ chi phí biến đổi). Do đó, giá chuyển nhượng tối đa hóa lợi nhuận của công ty được trình bày trong "Phương trình chính: Định giá chuyển nhượng khi ở mức công suất." Công ty ABC không quan tâm cho dù nó bán nội bộ hay cho khách hàng bên ngoài với giá 1.300.000VNĐ.

$$\text{Giá chuyển nhượng} = 912.000 + 388.000 = 1.300.000$$

Quy tắc định giá chuyển giao kinh tế hoạt động tốt khi có giá thị trường bên ngoài. Tuy nhiên, không phải tất cả hàng hóa hoặc dịch vụ được chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác đều có giá sẵn có bên ngoài thị trường. Do đó có các phương pháp xác lập giá chuyển giao khác phải được xem xét như sau:

### b. Sử dụng chi phí để đặt giá chuyển nhượng

Một cách tiếp cận khác để xác lập giá chuyển nhượng là sử dụng giá vốn của hàng hóa hoặc dịch vụ được chuyển giao. Giá chuyển nhượng có thể dựa trên chi phí biến đổi, chi phí hấp thụ toàn bộ hoặc chi phí cộng thêm.

**Chi phí biến đổi:** Một số công ty chỉ đơn giản sử dụng chi phí biến đổi của bộ phận bán hàng làm giá chuyển nhượng. Tuy nhiên, điểm yếu trong cách tiếp cận này là bộ phận bán hàng sẽ không thể đánh dấu sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, và do đó, sẽ không thể tạo ra lợi nhuận. Đây không phải là vấn đề đối với các bộ phận bán hàng được coi là trung tâm chi phí, nhưng các nhà quản lý trung tâm lợi nhuận và trung tâm đầu tư sẽ không hài lòng với cách tiếp cận như vậy.

**Chi phí hấp thụ đầy đủ:** Các công ty đôi khi đặt giá chuyển nhượng bằng chi phí hấp thụ toàn bộ của bộ phận bán. Giám đốc bộ phận bán hàng thích trang trải tất cả các chi phí hơn là chỉ chi phí biến đổi, và việc sử dụng chi phí hấp thụ toàn bộ sẽ đạt được mục tiêu này. Tuy nhiên, mỗi quan tâm của công ty là bộ phận mua có thể chọn mua từ nhà cung cấp bên ngoài với giá cao hơn chi phí chênh lệch cộng với chi phí cơ hội nhưng thấp hơn chi phí hấp thụ toàn bộ của bộ phận bán. Kết quả là một quyết định không tối đa hóa lợi nhuận của công ty.

**Sử dụng Cost Plus:** Các công ty thường thêm một khoản cộng vào chi phí biến đổi của bộ phận bán hàng hoặc chi phí hấp thụ toàn bộ để định giá chuyển nhượng. Điều này cho phép bộ phận bán hàng kiếm được lợi nhuận khi giao dịch nội bộ. Một lần nữa, rủi ro là bộ phận mua hàng có thể mua từ một nhà cung cấp bên ngoài với giá cao hơn chi phí chênh lệch cộng với chi phí cơ hội, dẫn đến lợi nhuận của công ty thấp hơn.

### c. Thương lượng giá chuyển nhượng

Nếu quy tắc chuyển giá kinh tế chung không được sử dụng và phương pháp tiếp cận chi phí không được sử dụng, thì một phương pháp thay thế khác hay được áp dụng là thương lượng giá chuyển nhượng. Các nhà quản lý bộ phận trung tâm đầu tư thường được mong đợi hành động độc lập với nhau. Trên thực tế, nhiều công ty coi các trung tâm đầu tư như những doanh nghiệp riêng biệt. Để thúc đẩy quyền tự chủ của từng giám đốc bộ phận, các công ty thường yêu cầu các bộ phận mua và bán thương lượng giá chuyển nhượng. Điều này nghe có vẻ hợp lý về mặt khái niệm, nhưng điểm yếu tương tự cũng tồn tại ở đây là việc sử dụng chi phí để định giá chuyển nhượng. Bộ phận mua hàng có thể chọn mua hàng hóa hoặc dịch vụ từ một nhà cung cấp bên ngoài nếu các cuộc đàm phán đổ vỡ, điều này có thể dẫn đến một quyết định không tối ưu cho toàn bộ công ty. Một điểm yếu cần xem xét là thời gian cần thiết để đàm phán giá

chuyển nhượng. Các nhà quản lý có thể dành một lượng thời gian đáng kể cho các cuộc đàm phán khi thời gian đó có thể được dành tốt hơn cho hiệu quả hơn ở những nơi khác trong bộ phận.

Không có cách tiếp cận “tốt nhất” để xác lập giá chuyển nhượng. Không có hai công ty nào giống hệt nhau và việc lựa chọn chính sách chuyển giá phụ thuộc phần lớn vào bản chất của công ty. Các cách tiếp cận phổ biến nhất được sử dụng trong công nghiệp được trình bày trong bài tập chương này. Mục tiêu là thiết lập một chính sách chuyển giá khuyến khích người quản lý làm những gì có lợi nhất cho công ty đồng thời phục vụ lợi ích tốt nhất của người quản lý bộ phận.

## CHƯƠNG 13: HỆ THỐNG BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ

### I. CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA MỘT HỆ THỐNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TỐT

Để tồn tại và thích ứng với nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp luôn phải tìm cách đổi mới với những cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ cạnh tranh khác. KTQT ngày càng đóng vai trò quan trọng, là một công cụ quản lý đắc lực, phục vụ cho việc quản lý, kiểm soát và ra quyết định của nhà quản trị trong các doanh nghiệp, hỗ trợ cho các nhà quản lý thành công trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Báo cáo kế toán quản trị với vai trò là sản phẩm cuối cùng cung cấp cho các nhà quản trị các thông tin cần thiết phục vụ các chức năng của mình. Một hệ thống báo cáo kế toán quản trị tốt sẽ giúp cho các nhà quản trị đưa ra các quyết định đúng đắn

Hệ thống báo cáo kế toán quản trị phải đảm bảo yêu cầu:

- Hệ thống báo cáo KTQT cần được xây dựng phù hợp với yêu cầu cung cấp thông tin phục vụ quản lý nội bộ của từng doanh nghiệp cụ thể.
- Thông tin của báo cáo KTQT phải đầy đủ đảm bảo tính so sánh được phục vụ yêu cầu quản lý điều hành và ra các quyết định của nhà quản trị các cấp.
- Các chỉ tiêu trong hệ thống báo cáo KTQT phải đảm bảo tính phù hợp, nhất quán giữa các báo cáo định hướng, báo cáo kết quả thực hiện và báo cáo phân tích biến động giữa số liệu định hướng và số liệu thực hiện.

#### Hệ thống báo cáo kế toán quản trị:

Để phục vụ cung cấp thông tin cần thiết cho các nhà quản trị thực hiện chức năng quản lý doanh nghiệp, hệ thống báo cáo KTQT phải thiết kế bao gồm các loại báo cáo cơ bản sau:

- Hệ thống báo cáo định hướng hoạt động kinh doanh (dự toán): Hệ thống báo cáo định hướng hoạt động sản xuất kinh doanh cung cấp các thông tin định hướng, các chỉ tiêu kế hoạch để chuẩn bị các điều kiện đảm bảo và tổ chức triển khai trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, là thước đo đánh giá kết quả thực hiện.
- Hệ thống báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh: Hệ thống báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cung cấp thông tin về tình hình thực hiện của

hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trên các lĩnh vực hoạt động kinh doanh là cơ sở để nhận định, kiểm soát, đánh giá, điều chỉnh tình hình thực hiện.

- Hệ thống báo cáo biến động kết quả và nguyên nhân của các hoạt động kinh doanh: Hệ thống báo cáo biến động kết quả và nguyên nhân của các hoạt động kinh doanh phản ánh các thông tin chênh lệch giữa thực hiện với dự toán (các thông tin định hướng) và các nguyên nhân gây nên sự chênh lệch để giúp cho nhà quản trị doanh nghiệp kiểm soát, đánh giá tình hình, xác định được các nguyên nhân dẫn đến sự biến động.

Một hệ thống kế toán quản trị tốt là một hệ thống đo lường tốt, hướng vào quy trình sản xuất và có tác động tích cực đến hành vi của các cá nhân trong tổ chức cùng hướng vào thực hiện mục tiêu chiến lược của tổ chức.

#### Hệ thống đo lường tốt phải có hai đặc điểm chính:

- Thông tin mà nó đưa ra phải thích hợp và có tác động làm thay đổi hay cải thiện các quyết định theo hướng tích cực. Nếu nhà quản lý không biết hay không đưa ra được quyết định đúng thì thông tin được đưa ra không còn thích hợp. Ví dụ : Hệ thống kế toán quản trị tiếp tục thu thập và báo cáo các thông tin về sử dụng lao động trong phân xưởng sản xuất ngay cả khi sản xuất đã được tự động hóa, làm cho chi phí nhân công chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng chi phí , vì vậy thông tin chẳng bao giờ được sử dụng.
- Tập trung vào đo lường kết quả theo từng trung tâm trách nhiệm trong tổ chức. Ngày nay nhà quản lý hiểu rằng kết quả ngày mai là nằm trong tổ chức thực hiện công việc sản xuất sản phẩm hay dịch vụ ngay trong hôm nay. Do quá trình sản xuất hay dịch vụ được diễn ra theo chiều ngang, nghĩa là diễn ra trong các bộ phận của tổ chức và hệ thống đo lường thông qua hệ thống trách nhiệm của tổ chức.

## II. BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀ TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

Sản phẩm cuối cùng của tất cả các hệ thống kế toán đó là các báo cáo kế toán. Báo cáo kế toán trách nhiệm là sản phẩm của kế toán trách nhiệm. Đó là những báo cáo về kết quả hoạt động cho mỗi cấp bậc của trách nhiệm theo hệ thống tổ chức quản lý của doanh nghiệp. Hệ thống báo cáo này ghi nhận việc thực hiện mục tiêu và so sánh với mục tiêu được phân công của mỗi bộ phận trong đơn vị.

Sau đó hệ thống sẽ tổng hợp việc thực hiện mục tiêu của các cấp dưới lên cấp cao hơn, và cứ thực hiện như vậy cho đến khi tổng hợp được việc thực hiện mục tiêu của toàn doanh nghiệp, so sánh với mục tiêu của toàn doanh nghiệp, và tạo báo cáo thực hiện theo từng bộ phận và toàn doanh nghiệp. Sự khác biệt giữa thông tin thực hiện với mục tiêu dự toán sẽ giúp nhà quản trị đánh giá kết quả và hiệu quả hoạt động của các cấp quản trị bộ phận. Ngoài ra, bên cạnh các báo cáo về các chỉ tiêu tài chính, cần thiết phải xây dựng thêm các báo cáo phi tài chính để đánh giá toàn diện thành quả của các bộ phận, đáp ứng xu thế hội nhập, phát triển bền vững.

Như đã trình bày ở chương 12, thông tin kế toán trách nhiệm cung cấp cho các nhà quản lý trong doanh nghiệp cơ sở để đánh giá trách nhiệm quản trị của từng đơn vị, bộ phận, gắn với từng trung tâm trách nhiệm cụ thể, thông qua trách nhiệm quản trị nguồn lực của bộ phận; mức tiêu hao của các nguồn lực và mức độ hoàn thành công việc của họ. Chúng ta có 4 nhóm báo cáo tương ứng với 4 trung tâm trách nhiệm

### Báo cáo thành quả quản lý của các trung tâm chi phí

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí là bảng so sánh chi phí có thể kiểm soát giữa thực hiện với dự toán linh hoạt, và xác định mức chênh lệch giữa chi phí thực hiện so với dự toán. Ngoài ra, các chênh lệch còn có thể được phân tích chi tiết tùy theo yêu cầu quản lý thành các biến động theo các nhân tố cấu thành chi phí đó. Mẫu Báo cáo trách nhiệm của trung tâm chi phí về cơ bản được thiết kế như sau:

### BÁO CÁO TRÁCH NHIỆM Ở TRUNG TÂM CHI PHÍ

Khoản mục chi phí có thể kiểm soát	Dự toán linh hoạt	Thực tế	Chênh lệch
Chi phí 01	x	x	x
Chi phí 02	x	x	x
Chi phí 03	x	x	x
Chi phí 04	x	x	x
...	x	x	x
<b>Tổng</b>	<b>Xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>Xxx</b>

Các báo cáo của các trung tâm chi phí được trình bày theo các cấp quản lý tương ứng với các bộ phận thuộc trung tâm. Báo cáo sẽ được thực hiện theo luồng thông tin từ dưới lên trên và trách nhiệm chi tiết đến từng bộ phận sẽ tùy thuộc vào cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của từng công ty. Báo cáo của cấp càng thấp sẽ càng chi tiết và khi báo cáo lên trên cũng mang nội dung chỉ tiêu đó nhưng sẽ mang tính tổng hợp hơn.

### Báo cáo thành quả quản lý của trung tâm doanh thu

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu là báo cáo nhằm đánh giá trách nhiệm quản lý dựa trên báo cáo thực hiện doanh thu có thể kiểm soát thực tế so với doanh thu dự toán hoặc dự toán linh hoạt; đồng thời kèm theo phân tích ảnh hưởng của các nhân tố như giá bán, sản lượng tiêu thụ, cơ cấu sản phẩm, dịch vụ tiêu thụ,... đến sự biến động của doanh thu.

Tùy theo cơ cấu tổ chức quản lý trong mỗi doanh nghiệp mà xác định đối tượng (người) chịu trách nhiệm cao nhất của trung tâm doanh thu (Phó tổng giám đốc, Giám đốc, Trưởng đơn vị bộ phận...). Và cũng tương tự như trung tâm chi phí, mức độ chi tiết theo cấp độ quản lý sẽ tùy thuộc vào cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý của từng công ty. Mẫu Báo cáo trách nhiệm của trung tâm doanh thu được thiết kế như sau:

**BÁO CÁO TRÁCH NHIỆM Ở TRUNG TÂM DOANH THU**

Đối tượng	Dự toán linh hoạt	Thực tế	Chênh lệch	Nhân tố tác động		
				Số lượng	Giá bán	Cấu trúc SP
<b>Theo nhóm Sản phẩm</b>						
Nhóm mít	x	x	x	x	x	x
Nhóm chuối	x	x	x	x	x	x
Nhóm lang	x	x	x	x	x	x
...						
<b>Tổng</b>	<b>Xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>Xxx</b>	<b>Xxx</b>	<b>Xxx</b>	<b>Xxx</b>
Theo khu vực/ Kênh phân phối...	x	x	x	x	x	x
<b>Tổng</b>	<b>Xxx</b>	<b>xxx</b>	<b>Xxx</b>	<b>Xxx</b>	<b>Xxx</b>	<b>Xxx</b>

**Báo cáo thành quả quản lý của trung tâm lợi nhuận**

Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận là báo cáo nhằm đánh giá trách nhiệm của trung tâm này dựa trên doanh thu, chi phí có thể kiểm soát, và thường được trình bày theo dạng số dư đảm phí nhằm xác định số dư của từng bộ phận trong phạm vi được phân cấp và kiểm soát về chi phí, doanh thu của họ; đồng thời qua đó cũng đánh giá được phần đóng góp của từng bộ phận vào lợi nhuận chung của công ty.

Để đánh giá trách nhiệm của từng trung tâm lợi nhuận, ta có thể so sánh kết quả thực hiện với dự toán. Mẫu Báo cáo trách nhiệm của trung tâm lợi nhuận được thiết kế như sau:

**BÁO CÁO TRÁCH NHIỆM Ở TRUNG TÂM LỢI NHUẬN**

Khoản mục	Dự toán linh hoạt	Thực tế	Chênh lệch
1. Doanh thu thuần			
2. Biển phí			
3. Số dư đảm phí			
4. Định phí trực tiếp (kiểm soát được)			
5. Số dư bộ phận kiểm soát được (3-4)			
6. Định phí không kiểm soát được			
7. Số dư bộ phận			
8. Chi phí chung toàn công ty phân bổ			
9. Lợi nhuận trước thuế			

**Báo cáo thành quả quản lý của trung tâm đầu tư**

Để đánh giá trách nhiệm của trung tâm đầu tư, nhà quản trị thường sử dụng báo cáo thông qua các chỉ tiêu cơ bản như ROI, RI, EVA... Để đánh giá trách nhiệm của từng trung tâm đầu tư, ta có thể so sánh kết quả thực hiện với dự toán (kế hoạch) ban đầu. Mẫu Báo cáo trách nhiệm của trung tâm đầu tư được thiết kế như sau:

**BÁO CÁO TRÁCH NHIỆM Ở TRUNG TÂM ĐẦU TƯ**

Khoản mục	Dự toán linh hoạt	Thực tế	Chênh lệch
1. Doanh thu thuần			
2. Biển phí			
3. Số dư đảm phí			
4. Định phí bộ phận			
5. Số dư bộ phận			
6. Chi phí chung phân bổ			
7. Lợi nhuận trước thuế			
8. Lợi nhuận sau thuế			
9. Vốn đầu tư			
10. ROI			
11. RI			
12. EVA			
13. ROCE			

Về tần suất báo cáo, báo cáo phải được thực hiện một cách thường xuyên (thường báo cáo theo tháng, quý) thì mới có cơ sở để tìm ra xu hướng phát triển đối với các yếu tố trong hoạt động của bộ phận cũng như toàn đơn vị, cung cấp thông tin một cách kịp thời cho các nhà quản trị cấp cao có những điều chỉnh kịp thời nhằm tăng hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Như vậy, báo cáo bộ phận rất cần thiết cho các nhà quản lý trong việc phân tích hoạt động của các bộ phận trong tổ chức, đánh giá thành quả của bộ phận và người quản lý của từng bộ phận, cũng như trên phạm vi hoạt động toàn doanh nghiệp. Thông qua phân tích báo cáo bộ phận có thể xác định được mặt tồn tại và các khả năng còn tiềm ẩn ở từng bộ phận trong tổ chức, từ đó đề ra các biện pháp khắc phục, các phương án hoạt động cũng như các quyết định kinh tế thích hợp.

**Lưu ý quan trọng:** Cho dù ở trung tâm trách nhiệm nào, các báo cáo được phân loại vào 4 nhóm: Báo cáo chi phí; báo cáo đo lường; báo cáo xu hướng; báo cáo ngân sách.

### III. BỘ BÁO CÁO KẾ TOÁN QUẢN TRỊ THAM KHẢO

Dựa trên hai nguyên tắc thông tin thích hợp để ra quyết định và đánh giá hiệu quả của các trung tâm trách nhiệm. Trong phạm vi chương này, chúng tôi khuyến nghị các phần mà báo cáo quản trị hàng tháng cần có

Việc thay đổi các chỉ tiêu cho phù hợp với loại hình doanh nghiệp của mình là hoàn toàn cần thiết. Mẫu báo cáo không quan trọng, điều quan trọng là so sánh mục tiêu cả năm trong ngân sách đề ra – trong chương này gọi là “kế hoạch” với ngân sách hoạt động cập nhật để có những quyết định kịp thời

Các báo cáo đề xuất trong chuyên đề này không khuyến khích đặt nhiều kỳ báo cáo ở các cột khác nhau, kế cận nhau. Các bạn kế toán quản trị rất hay trình bày theo kiểu này, có thể cho mục đích so sánh nhiều kỳ - phát hiện xu hướng. Tuy nhiên, chúng ta cần ghi nhớ là mục tiêu quan trọng lớn nhất của báo cáo quản trị là trả lời câu hỏi “Chúng ta có đạt được kế hoạch đề ra kịp thời và đầy đủ hay không?”. Do đó, chúng tôi sử dụng kỹ thuật ngân sách cập nhật so sánh với kế hoạch bằng tỷ lệ % trong hầu hết các báo cáo của mình.

Các báo cáo trong chuyên đề này mang mục đích truyền tải ý tưởng mà kế toán quản trị muốn truyền đạt đến ban kiểm soát và chỉ là mẫu biểu tham khảo, nên số liệu chỉ mang tính minh họa không phải là số liệu của bất kỳ doanh nghiệp nào.

#### 1. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh

Đứng ở góc độ điều hành doanh nghiệp, các ông chủ - người góp vốn trực tiếp vào doanh nghiệp muốn tìm được câu trả lời ngay từ báo cáo đầu tiên cho câu hỏi: “Chúng ta có đạt được kế hoạch đặt ra từ đầu năm cho nguyên năm nay một cách đầy đủ và kịp thời” hay không? Chính vì vậy, một báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tốt phải cho thấy được cả góc nhìn hiện tại và góc nhìn toàn cảnh của kế hoạch. Từ đó, khái niệm ngân sách cập nhật được áp dụng xuyên suốt các báo cáo trong bộ báo cáo này

## KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TOÀN CÔNG TY

Khoản mục	Tháng hiện hành			Lũy kế		Ngân sách		Chênh lệch	
	Phát sinh	Kế hoạch	Năm trước	Phát sinh	Kế hoạch	NS Cập nhật	Kế hoạch	Giá trị	%
	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]
Khối lượng									
<b>Doanh thu</b>									
Tăng trưởng									
Lợi nhuận gộp									
Tỷ lệ									
Chi phí bán hàng									
Chi phí quản lý									
<b>Lợi nhuận HĐKD</b>									
Lợi nhuận trước thuế									

- [1] Cấu trúc của báo cáo lãi lỗ có thể khác biệt giữa các công ty – Có thể sử dụng mẫu biểu của bộ tài chính hoặc trình bày dưới dạng số dư đảm phí. Tuy nhiên, dòng khối lượng (khối lượng thi công; khối lượng bán...) thì bắt buộc phải có vì khi công ty đạt khối lượng kế hoạch đề ra nghĩa là toàn bộ định phí đã được bù đắp bởi số dư đảm phí. Lượng bán tiếp theo có thể hạ giá bán cho các mục đích tạo dựng thị trường. Ở chương phân tích Chi phí – khối lượng – lợi nhuận quý độc giả có thể xem lại ví dụ này.
- [2] Số phát sinh thực tế của tháng hiện tại
- [3] Kế hoạch được lập từ đầu năm trong kế hoạch ngân sách hoạt động
- [4] Số phát sinh thực tế của cùng kỳ năm trước – Chúng ta không so sánh tháng hiện tại với tháng trước đó, vì điều này sẽ hoàn toàn không phù hợp đối với các công ty có yếu tố mùa vụ (Ví dụ: Công ty bánh kẹo tháng cận Tết sẽ bán nhiều hơn rất nhiều so với tháng tết và sau tết)
- [5] Số liệu thực tế phát sinh lũy kế từ đầu năm đến hiện tại
- [6] Kế hoạch ngân sách lũy kế từ đầu năm đến hiện tại
- [7] Ngân sách cập nhật = lũy kế phát sinh [5] + kế hoạch ngân sách còn phải thực hiện
- [8] Kế hoạch cả năm theo ngân sách đã lập và được phê duyệt
- [9] = [7]-[8] chênh lệch giữa kế hoạch ngân sách và ngân sách cập nhật. Nếu chênh lệch càng lớn thì khả năng đạt ngân sách đề ra càng ít
- [10] chênh lệch tính bằng tỷ lệ %

Chúng ta cùng xem ví dụ sau cho khoản mục doanh thu

DOANH THU BÁN HÀNG	Lũy kế		Ngân sách		Chênh lệch			
	Phát sinh	Kế hoạch	NS Cập nhật	Kế hoạch	Giá trị	%		
Tháng	Kế hoạch	Thực tế	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]
Tháng 01	429	561	561	429	561	429		
Tháng 02	598	436	436	598	436	598		
Tháng 03	382	448	448	382	448	382		
Tháng 04	347	352	352	347	352	347		
Tháng 05	432	302	302	432	302	432		
Tháng 06	584	577	577	584	577	584		
Tháng 07	489				489	489		
Tháng 08	402				402	402		
Tháng 09	586				586	586		
Tháng 10	570				570	570		
Tháng 11	576				576	576		
Tháng 12	415				415	415		
<b>Cộng</b>	<b>5,810</b>	<b>2,676</b>	<b>2,676</b>	<b>2,772</b>	<b>5,714</b>	<b>5,810</b>	<b>(96)</b>	<b>-2%</b>

## Nhận xét

Chênh lệch giữa ngân sách đề ra tại thời điểm tháng 6 là -2%. Điều này cho thấy khả năng đạt được kế hoạch là cao

Giả định chênh lệch này là +35% nghĩa là khả năng vượt ngân sách đặt ra rất cao – lúc này nhà quản trị cần thay đổi kế hoạch ngân sách ban đầu. Đặt mục tiêu cao hơn đi kèm với phần thưởng. Nếu không, đội ngũ bán hàng những tháng cuối năm thường có tâm lý “lai rai” vì không cần nỗ lực cũng vượt kế hoạch từ đó mất đi cơ hội vỗ tay đổi thủ cạnh tranh. Điều này chính là yếu tố “Thông tin mà nó đưa ra phải thích hợp và có tác động làm thay đổi hay cải thiện các quyết định” mà ở phần trên đã trình bày.

Đối với các doanh nghiệp chia sản phẩm theo nhiều nhóm sản phẩm; mỗi trưởng bộ phận quản lý khu vực sẽ chịu trách nhiệm cả 3 trung tâm: doanh thu – chi phí – lợi nhuận thì bên cạnh báo cáo kết quả hoạt động toàn công ty; các báo cáo chi tiết theo khu vực; nhóm sản phẩm sẽ được thực hiện

## KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH MIỀN BẮC

Khoản mục	Tháng hiện hành			Lũy kế		Ngân sách		Chênh lệch	
	Phát sinh	Kế hoạch	Năm trước	Phát sinh	Kế hoạch	NS Cập nhật	Kế hoạch	Giá trị	%
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]
Khối lượng									
<b>Doanh thu</b>									
Tăng trưởng									
Lợi nhuận gộp									
Tỷ lệ									
Chi phí bán hàng									
Chi phí quản lý									
<b>Lợi nhuận HĐKD</b>									
Lợi nhuận trước thuế									

## KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KÊNH XUẤT KHẨU

Khoản mục	Tháng hiện hành			Lũy kế		Ngân sách		Chênh lệch	
	Phát sinh	Kế hoạch	Năm trước	Phát sinh	Kế hoạch	NS Cập nhật	Kế hoạch	Giá trị	%
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]
Khối lượng									
<b>Doanh thu</b>									
Tăng trưởng									
Lợi nhuận gộp									
Tỷ lệ									
Chi phí bán hàng									
Chi phí quản lý									
<b>Lợi nhuận HĐKD</b>									
Lợi nhuận trước thuế									

## KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NHÓM A/ CÔNG TRÌNH A

Khoản mục	Tháng hiện hành			Lũy kế		Ngân sách		Chênh lệch	
	Phát sinh	Kế hoạch	Năm trước	Phát sinh	Kế hoạch	NS Cập nhật	Kế hoạch	Giá trị	%
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]
Khối lượng									
<b>Doanh thu</b>									
Tăng trưởng									
Lợi nhuận gộp									
Tỷ lệ									
Chi phí bán hàng									
Chi phí quản lý									
<b>Lợi nhuận HĐKD</b>									
Lợi nhuận trước thuế									

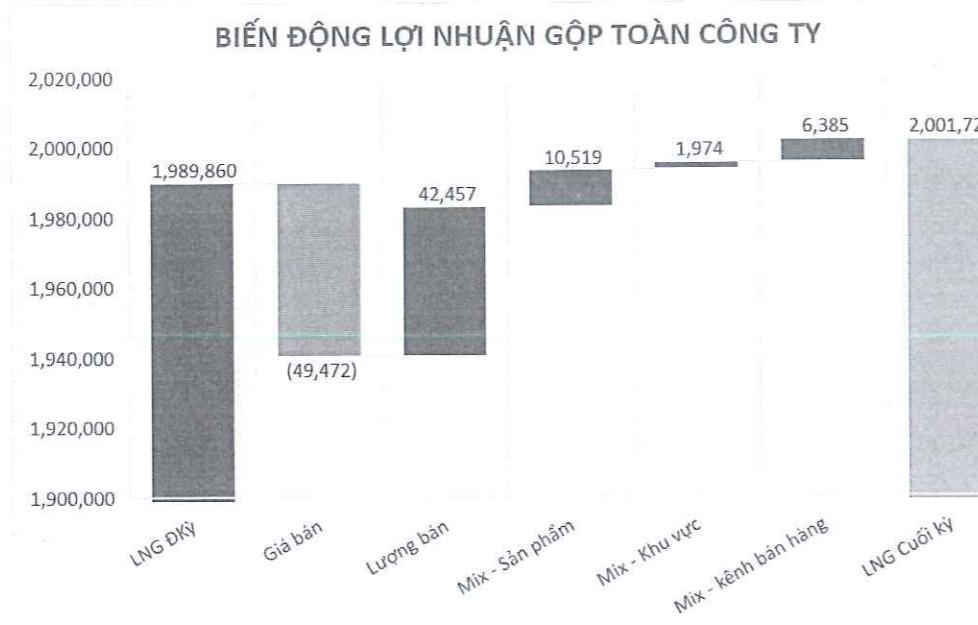
Phần báo cáo đầu tiên này là phần quan trọng nhất – Không có một nguyên tắc chung nhất nào, nhưng thông thường, nếu chênh lệch lớn hơn +/- 10% thì chắc chắn nhà quản lý phải giải trình bằng văn bản lý do và đề xuất phương án điều chỉnh kế hoạch ngân sách (nếu cần thiết) để phê duyệt.

## 2. Báo cáo tăng trưởng và lợi nhuận

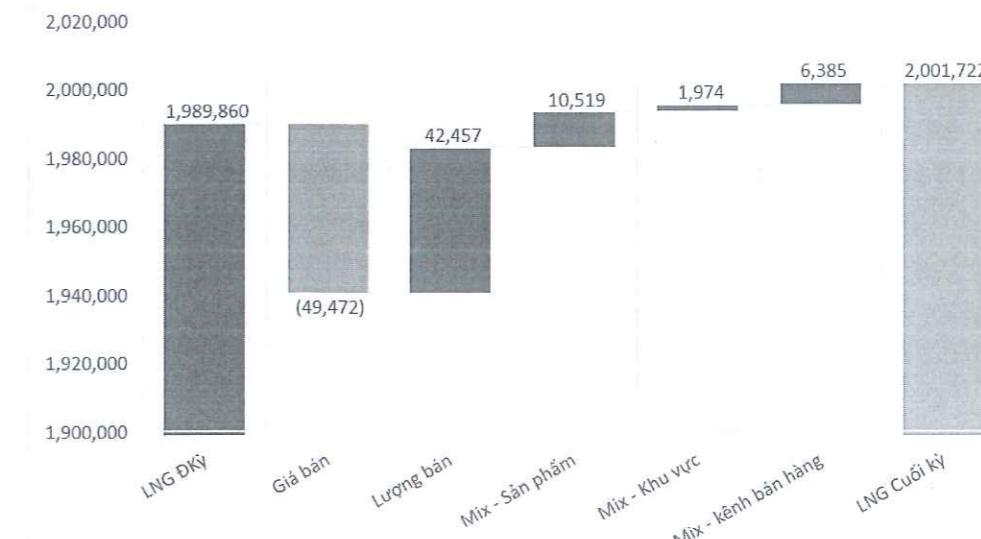
Đối với báo cáo tăng trưởng và lợi nhuận – đặc biệt là lợi nhuận gộp; quý độc giả có thể xem thật kỹ ở chương phân tích biến động.

Các báo cáo này cũng được lập cho toàn công ty và theo nhóm sản phẩm, công trình; kênh phân phối như kết quả kinh doanh ở phần 1

Từ báo cáo này chúng ta có thể thấy được chất lượng của tăng trưởng lợi nhuận, một công ty có chất lượng tăng trưởng lợi nhuận tốt sẽ đạt được kế hoạch ở tất cả các nhóm sản phẩm/ khu vực như kế hoạch chứ không tập trung quá nhiều vào một vài nhóm/ khu vực – Trong kế toán quản trị, người ta gọi lợi nhuận này là lợi nhuận chất lượng cao – lợi nhuận dự báo được



## BIỂN ĐỘNG LỢI NHUẬN GỘP NHÓM SẢN PHẨM A



(Hình ảnh chỉ mang tính minh họa)

Phân tích biến động lợi nhuận 4 yếu tố (tham khảo cách thực hiện ở chương phân tích biến động)

MÔ HÌNH PHÂN TÍCH BIẾN ĐỘNG LỢI NHUẬN GỘP - 4 YẾU TỐ TOÀN CÔNG TY  
(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	Giá vốn	Chi phí BQ	LNG	LNG/Dv	% LNG
Kế hoạch →				84,235,353	35,677.83	54,253,187	22,978.90	29,982,166	12,698.93	35.6%
	%		Giá trị %	Giá trị %	Giá trị %	Giá trị %	Giá trị %	Giá trị	Giá trị	
			(14,375,780) -17.1%	(11,621,50) -32.6%	(11,768,583) -21.7%	(8,349,22) -36.3%	(2,607,197)	(2,607,197)	(3,272.28)	
Tác động →	Khối lượng	+23.0%	19,373,061 +23.0%	Nguyên nhân	12,477,544 +23.0%	Nguyên nhân	6,895,517	2,615,705	(240.73)	-0.67%
	Cơ cấu		6,674,566 +7.9%	(923.54) -2.6%	4,058,861 +7.5%	(682.81) -3.0%	(40,423,407)	(10,697.96)	(10,697.96)	-17.22%
	Giá bán BQ	-32.6%	(40,423,407) -48.0%	(10,697.96) -30.0%	(28,304,988) -52.2%	(7,666.41) -33.4%	(28,304,988)	(28,304,988)	7,666.41	21.49%
	Chi phí BQ	-36.3%								
Thực tế →			69,859,573	24,056.33	42,484,604	14,629.68	27,374,969	9,426.64	39.2%	

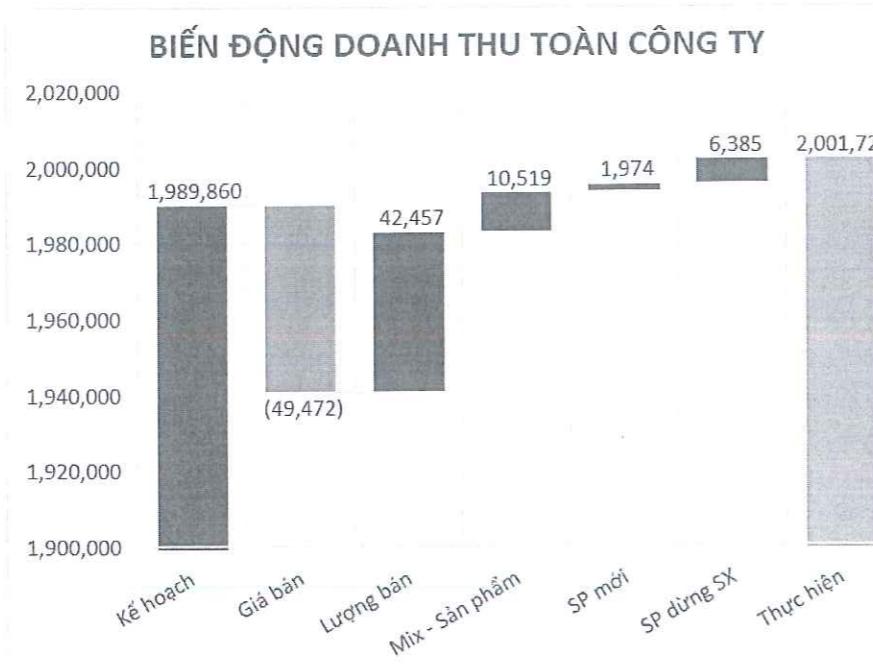
MÔ HÌNH PHÂN TÍCH BIẾN ĐỘNG LỢI NHUẬN GỘP - 4 YẾU TỐ KHU VỰC MIỀN BẮC  
(4 yếu tố: Sản lượng, Cơ cấu sản phẩm bán, Giá bán và chi phí bình quân)

	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	Giá vốn	Chi phí BQ	LNG	LNG/Dv	% LNG
Kế hoạch →				84,235,353	35,677.83	54,253,187	22,978.90	29,982,166	12,698.93	35.6%
	%		Giá trị %	Giá trị %	Giá trị %	Giá trị %	Giá trị %	Giá trị	Giá trị	
			(14,375,780) -17.1%	(11,621,50) -32.6%	(11,768,583) -21.7%	(8,349,22) -36.3%	(2,607,197)	(2,607,197)	(3,272.28)	
Tác động →	Khối lượng	+23.0%	19,373,061 +23.0%	Nguyên nhân	12,477,544 +23.0%	Nguyên nhân	6,895,517	2,615,705	(240.73)	-0.67%
	Cơ cấu		6,674,566 +7.9%	(923.54) -2.6%	4,058,861 +7.5%	(682.81) -3.0%	(40,423,407)	(10,697.96)	(10,697.96)	-17.22%
	Giá bán BQ	-32.6%	(40,423,407) -48.0%	(10,697.96) -30.0%	(28,304,988) -52.2%	(7,666.41) -33.4%	(28,304,988)	(28,304,988)	7,666.41	21.49%
	Chi phí BQ	-36.3%								
Thực tế →			69,859,573	24,056.33	42,484,604	14,629.68	27,374,969	9,426.64	39.2%	

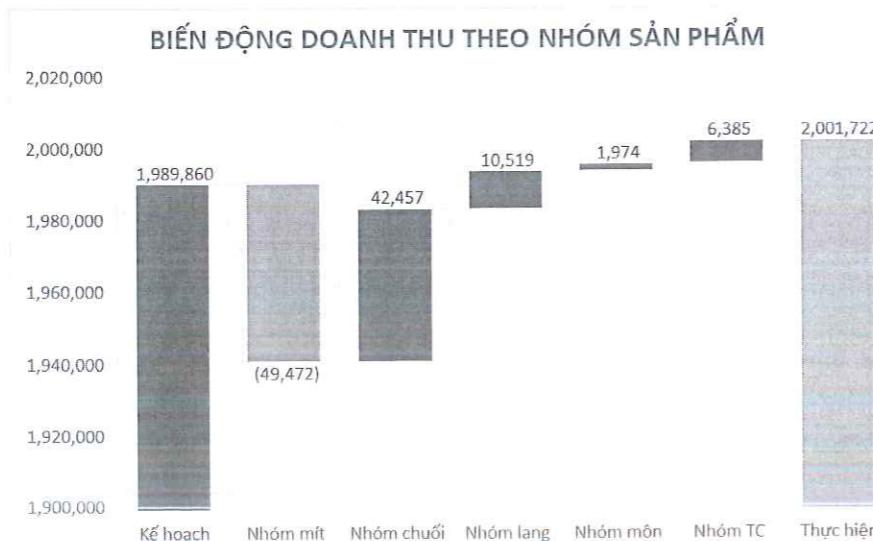
### 3. Phân tích doanh thu bán hàng

Kỹ thuật được sử dụng xuyên suốt trong việc trình bày các báo cáo đo lường chính là kỹ thuật “Source of growth” – Trình bày tăng trưởng bằng Water Fall Chart.

**Góc nhìn 1: Tăng trưởng doanh thu bán hàng theo 5 yếu tố:** Khối lượng bán; giá bán; mix về cấu trúc sản phẩm bán; sản phẩm dừng sản xuất và sản phẩm mới tung ra thị trường



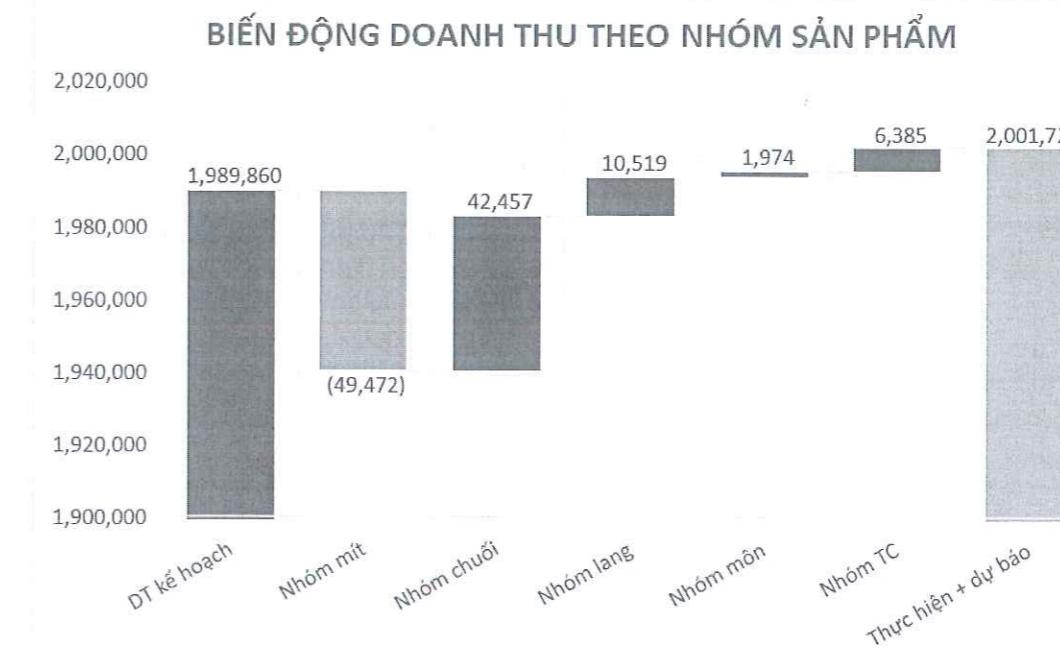
**Góc nhìn 2: Tăng trưởng doanh thu theo nhóm sản phẩm**



Xin nhấn mạnh với quý độc giả một lần nữa, doanh thu chất lượng cao là doanh thu có thể dự báo được – do đó, việc tất cả các nhóm sản phẩm đều đạt kế hoạch là một dấu hiệu được đánh giá cao.

### Góc nhìn 3: Doanh thu cập nhật dự báo so với doanh thu kế hoạch

Doanh thu cập nhật dự báo là doanh thu ở cột số [7] trong báo cáo lãi lỗ đã trình bày ở phần trên



**Góc nhìn 4: Phân tích tăng trưởng doanh thu kết hợp khu vực và nhóm sản phẩm**

KHU VỰC	KÊNH	CHỈ TIÊU THÁNG	THỰC HIỆN	CÒN PHẢI THỰC HIỆN	TỶ LỆ THỰC HIỆN
Miền Bắc	GT	3,656,600,000	296,540,000	3,360,060,000	8%
Miền Trung	GT	1,725,236,400	23,244,382	1,701,992,018	1%
Miền Nam	GT	6,370,000,000	157,027,543	6,212,972,457	2%
<b>Cộng GT</b>		<b>11,751,836,400</b>	<b>476,811,925</b>	<b>11,275,024,475</b>	<b>4%</b>
Miền Bắc	MT	997,000,000	486,048,652	510,951,348	49%
Miền Trung	MT	663,000,000	406,015,751	256,984,249	61%
Miền Nam	MT	3,020,000,000	2,243,653,670	776,346,330	74%
<b>Cộng MT</b>		<b>4,680,000,000</b>	<b>3,135,718,072</b>	<b>1,544,281,928</b>	<b>67%</b>
<b>Cộng Nội địa</b>		<b>16,431,836,400</b>	<b>3,612,529,997</b>	<b>12,819,306,403</b>	<b>22%</b>
Trung Quốc	XK	18,400,000,000	-	18,400,000,000	0%
Lào, Campuchia	XK	1,100,000,000	-	1,100,000,000	0%
Các nước khác	XK	2,200,000,000	1,173,390,669	1,026,609,331	53%
Xuất khẩu gián tiếp	XK	2,200,000,000	531,916,356	1,668,083,644	24%
<b>Cộng Xuất Khẩu</b>		<b>23,900,000,000</b>	<b>1,705,307,025</b>	<b>22,194,692,975</b>	<b>7%</b>
<b>TOÀN QUỐC</b>		<b>40,331,836,400</b>	<b>5,317,837,022</b>	<b>35,013,999,378</b>	<b>13%</b>

Doanh nghiệp có thể sử dụng "Chỉ tiêu tháng" hoặc lũy kế thực hiện so với kế hoạch đề ra.

Hiệu quả sẽ gia tăng đáng kể khi kết hợp việc trình bày với "conditional formatting" để đánh giá hiệu quả bằng 3 màu: xanh - an toàn; vàng - quản lý cần chú ý cải thiện; đỏ - ban lãnh đạo phải có hành động cụ thể để cải thiện

#### 4. Phân tích chi phí bộ phận đối chiếu với ngân sách

Báo cáo chi phí bộ phận cũng có góc nhìn tương tự như báo cáo đo lường kết quả kinh doanh. Xuất phát từ ngân sách bộ phận – So sánh chi phí phát sinh lũy kế đối chiếu với kế hoạch và sử dụng kỹ thuật ngân sách cập nhật để có tầm nhìn nguyên một năm

Ở các tập đoàn, nếu phòng ban yêu cầu cấp ngân sách – nhưng vì lý do gì đó mà không sử dụng; nếu khoản này lớn thì phải giải trình bằng văn bản (lớn được một số tập đoàn quy định bằng số tiền hoặc lớn hơn 10% chi phí của phòng ban). Năm sau, muốn tiếp tục hoạt động thì phải đề xuất và phê duyệt lại từ đầu. Chính vì vậy, đôi khi tạo ra sự lãng phí khi gần hết năm mà chưa chi hết ngân sách; các trưởng bộ phận có khuynh hướng chi tiêu hết ngân sách bằng mọi giá để tránh việc giải trình – tránh việc cắt giảm khoản mục ngân sách đó cho năm sau do năm trước không sử dụng.

Mã BP \_\_\_\_\_ Ký báo cáo \_\_\_\_\_

Tên BP \_\_\_\_\_ Người quản lý \_\_\_\_\_

#### BÁO CÁO NGÂN SÁCH - CHI PHÍ BỘ PHẬN

Số thứ tự	Khoản mục	Tháng hiện hành		Lũy kế		Ngân sách		Chênh lệch	
		Phát sinh	Kế hoạch	Phát sinh	Kế hoạch	NS Cập nhật	Kế hoạch	Giá trị	%
		[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
01	Chi phí nhân viên VP								
02	Chi phí hành chính								
03	Chi phí khấu hao VP								
04	Chi phí mặt bằng VP								
05	Chi phí bảo trì sửa chữa VP								
06	Chi phí bảo hiểm								
07	Chi phí công tác phí								
...	...								
30	Chi phí thuế								
<b>Tổng cộng</b>									

Có một điểm mà chúng tôi muốn lưu ý quý độc giả, đó là trong file Excel đính kèm, chúng tôi đề nghị 30 khoản mục chi phí đi kèm thống nhất toàn công ty và áp dụng cho tất cả các bộ phận. Quý độc giả có thể thay đổi, bỏ bớt một số khoản mục không cần thiết với công ty mình. Tuy nhiên, thống nhất toàn công ty – áp dụng cho tất cả các bộ phận thuộc các đơn vị thành viên, nhà máy... là hết sức cần thiết. Việc thống nhất này mang lại tính "so sánh được" về chi phí tạo nên sự công bằng cũng như đánh giá hiệu quả hoạt động.

## 5. Cập nhật dự báo về tình hình kinh doanh

Một trong ba chỉ tiêu quan trọng nhất để đánh giá hiệu quả quản lý chính là tỷ lệ dự báo chính xác. Tỷ lệ dự báo chính xác cho thấy sự thấu hiểu và kiểm soát các chỉ số mang tính nguyên nhân của sự thành công. Nếu như ngân sách được lập ra để trả lời câu hỏi “Chúng ta muốn đi đến đâu” – đích đến và sự cam kết với cổ đông. Thì dựa trên tình hình hiện tại, những thay đổi so với dự báo lúc lập kế hoạch ngân sách – Báo cáo cập nhật dự báo lại chỉ ra “Chúng ta phải đi như thế nào?” để đến mục tiêu đề ra trong kỳ ngân sách.

Trong điều kiện lý tưởng, ngân sách chúng ta đặt ra có độ chính xác cao, thì không có sự chênh lệch đáng kể giữa số liệu dự báo và ngân sách. Ngược lại, việc điều chỉnh ngân sách theo dự báo mới nhất là điều bắt buộc phải làm

### CẬP NHẬT DỰ BÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Khoản mục	Lũy kế thực hiện		Cập nhật dự báo		Ngân sách		Chênh lệch	
	Phát sinh	Kế hoạch	Dự báo đến cuối năm	Kế hoạch	Ngân sách	Kế hoạch	Giá trị	%
			[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]
Khối lượng <b>Doanh thu</b> Tăng trưởng								
Lợi nhuận gộp Tỷ lệ								
Chi phí bán hàng								
Chi phí quản lý								
<b>Lợi nhuận HĐKD</b>								
Lợi nhuận trước thuế								

Cột số [5] Cập nhật dự báo đến cuối năm – Chính là phần ban quản trị dự báo có thể thực hiện được. Phần dự báo này chính xác hơn kế hoạch thuộc ngân sách đề ra ban đầu do dựa trên tình hình thực tế phát sinh.

Cột [10] % chênh lệch của dự báo cả năm so với kế hoạch ngân sách là cột phải xem xét, giải trình và đặc biệt là nếu chưa phải là quý cuối năm thì điều chỉnh ngân sách là điều cần thiết.

Những cột còn lại tương tự như phần đầu tiên, đánh giá hiệu quả kinh doanh.

## 6. Tỷ lệ dự báo chính xác

Dự báo ở báo cáo dự báo phía trên, không phải là một báo cáo hình thức. Các dự báo đưa ra trong kỳ luôn được kiểm chứng lại bằng báo cáo “tỷ lệ dự báo chính xác” – Hai báo cáo này luôn song hành với nhau, thậm chí có doanh nghiệp còn đưa tỷ lệ này vào trong trọng số tính hệ số năng lực và thường trong cơ chế thưởng tại doanh nghiệp. Có hai phần:

- Số lần dự báo chính xác/ tổng số lần dự báo
- Tỷ lệ dự báo chính xác các khoản mục theo tháng



## 7. Báo cáo dòng tiền và vốn lưu động

Một công ty tốt là một công ty có cả lợi nhuận lẫn dòng tiền – Đôi khi quá chạy theo tăng trưởng, doanh nghiệp gặp vấn đề về dòng tiền. Vấn đề mất cân đối dòng tiền thường đến từ từ và ngày càng trầm trọng hơn.

### Xu hướng của vốn lưu động/ doanh thu

Tăng trưởng doanh thu sẽ kéo theo các khoản đầu tư – trước mắt là các khoản đầu tư ngắn hạn. Cụ thể là hàng tồn kho và phải thu khách hàng. Tỷ lệ phải thu, tồn kho trên doanh thu vượt kế hoạch luôn là dấu hiệu cho những sự bất thường trong khâu vận hành

Ví dụ: Một công ty xây dựng có tỷ lệ khoản phải thu/ doanh thu vượt qua mức quy định và kéo dài ra nhiều kỳ - Chúng tôi đã phát hiện ra có những công trình sau khi nghiệm thu đã phát sinh một số hư hỏng và bên thi công không tích cực khắc phục. Từ đó, bên chủ đầu tư không thanh toán những khoản phải thu này dẫn đến các khoản phải thu tăng cao

Chúng ta cùng xem báo cáo bên dưới