

Takaharu Yasumoto





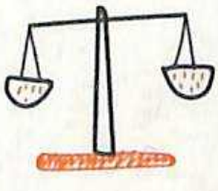
tư duy KẾ TOÁN phải có trong KINH DOANH











Thanh Uyên *dịch*
Thanh Huyền *hiệu đính*





NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
THAIHABOOKS Phụng sự để dẫn đầu

tư duy

KẾ TOÁN

phải có trong

KINH DOANH



SHINNYU SHAIN KARA SHACHO MADE
BUSINESS NI ICHIBAN TSUKAERU KAIKEI NO HON
Copyright © 2016 Takaharu Yasumoto
Vietnamese translation copyright © 2019 by ThaiHa Books Company
All rights reserved
Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.
Vietnamese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo and Arika Interrights Agency

TƯ DUY KẾ TOÁN PHẢI CÓ TRONG KINH DOANH
Bản quyền tiếng Việt © 2019, 2020, 2021, 2022 Công ty Cổ phần Sách Thái Hà
Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Thái Hà.

Biên tập viên Thaihabooks: **Hiền Nhip**
Thiết kế bìa & Trình bày: **Vương Mai - Đàm Oanh**

Công ty Cổ phần Sách Thái Hà
Trụ sở chính: 119 C5 Tô Hiệu -
Nghĩa Tân - Cầu Giấy - Hà Nội
Tel: (024) 3793 0480; Fax: (024) 6287 3238
Chi nhánh TPHCM: 88/28 Đào Duy Anh, Phường 9, Q. Phú Nhuận
Tel: (028) 22532641
Website: www.thaihabooks.com /nhasachthaiha.vn

Thái Hà Books trân trọng cảm ơn mọi ý kiến đóng góp của độc giả.
Mọi thông tin xin gửi về:

- Góp ý về biên tập: publication@thaihabooks.com
- Tư vấn dịch vụ xuất bản: dichvuxuatban@thaihabooks.com

THƯ VIỆN

Takaharu Yasumoto

tư duy KẾ TOÁN phải có trong KINH DOANH

Thanh Uyên *dịch*
Thanh Huyền *hiệu đính*
Tái bản lần 8

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
THAIHABOOKS

TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI
THƯ VIỆN
Số: 5420-02

Mục lục

Lời nói đầu: Những người thành thạo kế toán và những người bị kế toán chi phối 7

Chương 1 Những điểm mấu chốt về sổ quyết toán dùng trong kinh doanh 15

Chương 2 Điều quan trọng nhất đối với sự sống còn của doanh nghiệp chính là dòng tiền mặt 85

Chương 3 Sử dụng số liệu kế toán hữu ích trong kinh doanh 141

Chương 4 Bạn hãy xoay vòng chu trình PDCA với kế toán để đạt được mục tiêu đặt ra 193

Lời kết Sử dụng thành thạo kế toán một cách vô thức 249

Đính kèm Cách tạo tài liệu quản lý kinh doanh và kiến thức cơ bản về kế toán kép 255

Lời nói đầu

NHỮNG NGƯỜI THÀNH THẠO KẾ TOÁN VÀ NHỮNG NGƯỜI BỊ KẾ TOÁN CHI PHỐI

Mỗi người chúng ta chỉ có thể hiểu được giá trị của sức khỏe khi ốm đau. Tương tự như vậy, chúng ta chỉ có thể hiểu được giá trị của đồng tiền khi bị nợ nần ngập đầu ngập cổ. Có nhiều người không kiểm soát được việc tiêu tiền lãng phí vô độ, khiến các khoản nợ của họ cứ tăng lên không ngừng. Họ xem thường sự cân bằng giữa thu nhập và chi tiêu, bởi vậy mà một số người trong số họ phải phá sản.

Bạn có bao giờ thấy một người bị phá sản ghi chép lại những chi tiêu cá nhân chưa?

Đối với việc quản lý tài chính cá nhân, hay tài chính của gia đình, điều đáng chú ý chính là sự cân bằng giữa thu nhập và chi tiêu. Nếu như bạn biết cách quản lý các khoản nợ, và số tiền nợ cần phải trả trong tháng tiếp theo, sau đó bạn ghi chép lại chúng

thật cẩn thận và chính xác thì tôi tin rằng sẽ chẳng có ai phải phá sản cả.

Mặt khác, đối với kế toán trong một công ty, vấn đề không hề đơn giản như vậy. Việc ghi chép lại những số liệu như xuất kho, nhập kho vào sổ kế toán (công việc này được gọi là vào sổ, hay ghi sổ) không chỉ giới hạn trong tiền mặt. Hay nói đúng hơn, nó còn có sự góp mặt của một hình thức thanh toán được dùng nhiều hơn tiền mặt – hình thức thanh toán bằng tín dụng.

Việc bán hàng hóa bằng thẻ tín dụng hoặc hình thức trả sau là một việc bình thường diễn ra hằng ngày. Khi bạn bán một món hàng theo hình thức trả sau, bạn sẽ không nhận được tiền mặt cho đến khi số tiền đó được thanh toán bởi người mua hàng tại một thời điểm trong tương lai. Ngoài ra, nếu bạn bán được hàng và chấp nhận thanh toán bằng các loại thẻ tín dụng như credit card, bạn sẽ bị tốn thêm một khoản phí dịch vụ. Nếu bạn nhận được lệnh phiếu[1] vào ngày thu hồi tiền bán, bạn sẽ lại phải đợi đến kỳ

[1] **Lệnh phiếu** là một trong hai hình thức của *thương phiếu* (ngoài *lệnh phiếu* còn có *hối phiếu*). *Lệnh phiếu* là chứng chỉ có giá do người phát hành lập (người lập và kí phát hành), cam kết thanh toán không điều kiện một số tiền xác định khi có yêu cầu hoặc vào một thời gian nhất định trong tương lai cho người hưởng thụ (hay còn gọi chung là người được trả tiền: *payees)*. Trong trường hợp mua bán với hình thức trả sau, có thể hiểu đơn giản là nếu như *hối phiếu* là lệnh đòi tiền do người bán lập, thì *lệnh phiếu* là do người mua lập với cam kết trả số tiền mua hàng tại thời điểm và địa điểm được ghi trên *lệnh phiếu*.

hạn thanh toán của lệnh phiếu để ngân hàng quyết toán, và bạn có thể nhận tiền vào tài khoản ngân hàng của mình.

Ngược lại, khi bạn mua hàng bằng hình thức trả sau, bạn có thể dùng lệnh phiếu để thanh toán (lúc này, trên thực tế tiền hàng vẫn chưa được thanh toán cho người bán hàng). Vậy nên bạn sẽ có được hàng hóa trước khi bạn trả tiền cho nó, hay nói cách khác, bạn đang nợ tiền bên bán.

Thế giới mà chúng ta đang sống là một thế giới mà mọi giao dịch đều được thực hiện dựa trên sự tin tưởng của cả bên bán và bên mua. Tuy nhiên điều phức tạp nằm ở chỗ thời điểm cho các khoản chi trả (xuất tiền) thường sớm hơn thời điểm của các khoản thu (nhập tiền). Hơn nữa, dù có bán được hàng hay không, bạn sẽ vẫn phải chi trả các loại chi phí như tiền nhà, tiền lương, v.v.

Chính vì vậy, chúng ta không thể nắm bắt được toàn cảnh mọi hoạt động giao dịch của một công ty chỉ bằng phương pháp kế toán dựa trên dòng tiền[1] (Cash basis). Thay vào đó, với các giao dịch như phát

[1] **Cash basis** Hầu hết các doanh nghiệp đều sử dụng một trong hai phương pháp kế toán làm nền tảng cho hệ thống kế toán: Kế toán dồn tích (Accrual basis) và Kế toán dựa trên dòng tiền (Cash basis).
Cash basis là phương pháp kế toán dựa trên cơ sở Thực thu – Thực chi tiền. Phương pháp kế toán dựa trên dòng tiền là phương pháp đơn giản nhất. Theo phương pháp này thu nhập và chi phí được ghi nhận khi thực nhận tiền và thực chi tiền.
Accrual basis là phương pháp kế toán dựa trên cơ sở Dự thu – Dự chi.

sinh tiền bán chưa thu, người ta sẽ sử dụng phương pháp kế toán dồn tích (Accrual basis). Bằng cách này, mọi hoạt động giao dịch sẽ được cập nhật liên tục một cách rõ ràng.

Khi thực hiện ghi sổ bằng kế toán dồn tích, mỗi một giao dịch đều liên quan tới sự biến động của ít nhất hai đối tượng kế toán, chính vì vậy mà cách ghi sổ phải phản ánh được sự biến đổi này ở cả bên Nợ (Debit) và bên Có (Credit). Khi đó một bản báo cáo tài chính sẽ phản ánh rõ tình hình và kết quả của hoạt động sản xuất kinh doanh như lời lãi, tài sản. Phương pháp này được gọi là kế toán kép. Thật đáng tiếc là phần lớn doanh nhân lại đều cảm thấy nản lòng khi họ chỉ mới nghe tới từ "kế toán".

Trải qua trên 30 năm làm việc trong lĩnh vực tư vấn chiến lược kinh doanh, tôi có cơ hội trở thành thành viên hội đồng quản trị cho một số doanh nghiệp được niêm yết trên thị trường chứng khoán như Uniqlo (Fast Retailing), Askul Corp., và UBIC. Ngoài ra, thông qua các buổi diễn giảng của tôi tại khoa cao học của đại học Chuo và các bài giảng tại khóa học kinh doanh Mirai (khóa học mà tôi đứng ra tổ chức hướng tới những doanh nhân trẻ tuổi), tôi đã có cơ hội tiếp xúc với nhiều nhà doanh nhân và nhà quản lý.

Tôi đã lĩnh hội và cảm nhận được nhiều điều qua các hoạt động ấy.

Trong các câu chuyện kinh doanh của họ, tôi đều cảm thấy một sự sôi nổi, hăng hái trong giọng nói cũng như câu chuyện, thế nhưng hễ cứ nhắc đến chuyện kế toán họ sẽ đều trở nên dè chừng, né tránh. Nhưng chính vì thiếu cơ sở dựa trên những con số kế toán, tôi hoàn toàn không nắm bắt được hoạt động của doanh nghiệp đó. Họ thường có xu hướng tạo ra bức tường ngăn cách với "kế toán" và việc "ghi sổ", giao toàn bộ công việc này cho nhân viên kế toán và người làm cố vấn về thuế, tài chính. Có lẽ họ cho rằng dù có không biết đến kế toán cũng không sao.

Chúng ta đều đã học môn toán ở trường học, tuy nhiên nhiều người lại không mấy sử dụng chúng khi đi làm. Thay vào đó, nếu chúng ta được học ở trường trung học về kế toán hay ghi sổ sách, tôi tự hỏi khoảng thời gian đi làm của chúng ta sẽ trở nên dễ dàng và muôn màu đến mức nào nhỉ.

Bạn chưa từng được học kế toán một cách bài bản, vậy phải làm thế nào để nắm được những điểm mấu chốt của kế toán, và có thể sử dụng được trong công việc. Nói một cách nghiêm túc, tôi đã luôn nghĩ đến việc "xóa mù kế toán". Và đó chính là động cơ để tôi viết cuốn sách này.

Ở cuốn sách này, tôi cố gắng không đề cập nhiều đến nội dung liên quan tới kế toán kép, mà tôi muốn giải thích một cách dễ hiểu để bạn đọc có thể dễ dàng

nắm bắt được cách tư duy về kế toán và sổ quyết toán. Tuy nhiên, tôi cũng sẽ giải thích những kiến thức cơ bản về kế toán kép ở cuối cuốn sách, vì vậy tôi mong các bạn nhất định hãy đọc nó.

Với những người ghét việc học kế toán, hãy chuẩn bị trước sổ quyết toán của công ty trong vòng từ 3 đến 5 năm, và ghi ra toàn bộ các tài khoản (Accounts) và khoản tiền tương ứng. Sổ quyết toán cần được thực hiện một cách nghiêm chỉnh; bởi đối với một nhà kinh doanh, đó là một bảng thành tích kinh doanh của chính họ, còn đối với tất cả nhân viên trong công ty, đó là công cụ để theo dõi được tình trạng tài chính của công ty đó.

Khi đó từ bảng quyết toán chúng ta sẽ nhận ra được nhiều thứ về hoạt động kinh doanh và có thể đưa ra được nhiều câu hỏi cần thiết cho hoạt động của doanh nghiệp, giả sử như "tại sao tỷ lệ giá gốc hàng bán trên doanh thu đều biến động mỗi năm?" hoặc là "tại sao doanh thu dù giảm trên 10% so với năm ngoái nhưng khoản tiền phải thu vẫn không thay đổi? Ngược lại, tại sao khối lượng hàng tồn kho lại có sự biến động trên mức doanh thu?".

Khi có những phát hiện đơn giản ấy, bạn hãy thử đặt câu hỏi cho những người phụ trách mảng kế toán và tư vấn tài chính trong công ty, cho đến khi nào bạn nhận được lời giải thích thật sự thuyết phục.

Bằng cách này, bạn sẽ dần dần làm quen được với kế toán.

Trong phạm vi hiểu biết của tôi, người thành công trong kinh doanh là người có thể "tư duy kế toán" theo cách riêng của họ, và hiểu những điểm mấu chốt trong kế toán. Nếu không trực tiếp làm việc trong lĩnh vực kế toán hay tài chính, bạn không cần phải hiểu cặn kẽ đến các con số kế toán, mà chỉ cần có "tư duy kế toán" là đủ.

Nếu một người sử dụng thành thục kế toán là một nhà kinh doanh biết cách tạo ra lợi nhuận, thì người bị kế toán chi phối chỉ là một nhân viên bán sức lao động làm công ăn lương bình thường. Mỗi ngày, nếu bạn sử dụng một nửa thời gian để làm việc, tôi nghĩ cuộc sống ấy sẽ trôi qua rất vô nghĩa. Thông qua cuốn sách này, tôi muốn giúp các bạn độc giả trở thành những người sử dụng được kế toán thật tốt.

Kế toán chắc chắn không phải thứ gì quá phiền phức. Chỉ cần các bạn hiểu hết được những điểm quan trọng của kế toán, nó sẽ là một công cụ hỗ trợ mạnh hơn bất cứ thứ gì trong kinh doanh.

Bằng việc lấy chủ đề kế toán – một công cụ luôn cần thiết bên cạnh những nhà quản lý hay giám đốc nhưng lại luôn bị né tránh, tôi cố gắng truyền tải tới bạn đọc một cách đơn giản nhất có thể về việc kế

toán có ảnh hưởng như thế nào đến việc ra quyết định mỗi ngày trong kinh doanh, và kết quả kinh doanh sẽ thay đổi như thế nào qua cách mà một doanh nghiệp có chú trọng vào kế toán hay không.

Tháng 4 năm 2016.

Takaharu Yasumoto



Chương 1

NHỮNG ĐIỂM MẤU CHỐT VỀ SỔ QUYẾT TOÁN DÙNG TRONG KINH DOANH

❶ Nếu biết cộng trừ nhân chia, bạn hoàn toàn có thể hiểu được kế toán.

❍ Kế toán được dùng để làm gì?

Chúng ta khó có thể giải thích về hoạt động của tất cả các tổ chức trên thế giới này nếu chỉ từ một góc nhìn, nhưng chúng ta lại có thể nói về hầu hết các hoạt động kinh doanh của bất cứ công ty nào bằng những số liệu từ sổ quyết toán.

Tại các doanh nghiệp, khi con người làm việc, dòng tiền cũng sẽ luân chuyển theo, và kế toán sẽ ghi chép lại sự luân chuyển ấy. Những con số được ghi chép dựa trên các chuẩn (hay còn gọi là quy chuẩn kế toán), chúng tuyệt đối không nói dối. Chính vì thế, kế toán chính là công cụ để giải thích đối với bất cứ một ngành nghề hay quy mô nào.

Nếu định nghĩa một cách sơ lược, kế toán vừa là một công cụ dùng để báo cáo thành quả của doanh nghiệp với những người có liên quan, vừa là kim chỉ nam cho các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Kế toán chắc chắn không hề khó. Nếu như bạn hiểu các phép toán cộng trừ nhân chia từ hồi tiểu học, bạn hoàn toàn có thể hiểu được nó.

Trước hết, ở các doanh nghiệp mang lại lợi ích cho xã hội, doanh nghiệp ấy sẽ thu về lợi nhuận nếu như giá cả và chất lượng của mặt hàng được khách hàng chấp nhận. Khi lợi nhuận phát sinh, tiền mặt cũng sẽ dần được tích trữ.

Ngược lại, ở những doanh nghiệp không mang lại lợi ích cho xã hội, không được khách hàng chấp nhận cũng đồng nghĩa với việc doanh nghiệp không thể thu về lợi nhuận. Khi đó khoản tiền vốn ban đầu sẽ ngày một cạn đi, cho đến một lúc nào đó công ty ấy sẽ bị phá sản.

Người làm kinh doanh cần suy nghĩ làm thế nào để ngay từ đầu có thể đạt được lợi nhuận, và làm như thế nào để hoạt động kinh doanh có thể tiếp tục phát triển với số tiền lợi nhuận ấy.

Lúc ấy, kế toán sẽ có tác dụng như một chiếc cảm biến phát ra những tín hiệu như "thế này có thể ổn rồi" hay "nếu cứ để nguyên như vậy sẽ rất nguy hiểm". Giống như người thợ mộc dùng lưỡi cưa và lưỡi bào để xây nhà, doanh nhân sử dụng công cụ kế toán để chèo lái công ty.

Ngoài ra, kế toán còn có vai trò là một tài liệu để trình bày về hiện trạng của công ty cho các bên như ngân hàng – nơi đã cho bạn vay tiền, hay các cổ đông – người đã đầu tư tiền vào công ty của bạn. Việc giải trình bằng những số liệu kế toán cụ thể như bảng kết quả kinh doanh sẽ có tính thuyết phục cao hơn là bạn chỉ giải trình bằng lời nói.

TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI
THƯ VIỆN
Số: 5420-02

❍ Bạn không cần phải nhớ hết các loại kế toán!

Khi đọc sách kế toán, bạn thường thấy có hai loại kế toán khác nhau được nhắc đến là "kế toán tài chính" và kế toán quản trị".

"Kế toán tài chính" là loại kế toán dùng để truyền đạt thông tin cho mọi đối tượng có nhu cầu sử dụng thông tin (thường là bên ngoài doanh nghiệp) như sở thuế, ngân hàng hay các cổ đông. Những văn bản như bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo lưu chuyển tiền tệ, thuyết minh báo cáo tài chính đều được lập dựa trên những quy định của luật pháp.

Mặt khác, "kế toán quản trị" là kế toán dùng để truyền đạt thông tin đến những người liên quan trong nội bộ công ty như chủ doanh nghiệp hay người quản lý. Những văn bản như bảng tính giá gốc, bảng kết quả hoạt động kinh doanh trên từng bộ phận trong "kế toán quản trị" được lập một cách tự do, và không có tính pháp lệnh.

Trên thực tế, người làm kế toán thường sử dụng thuật ngữ kế toán, hay lập những văn bản kế toán mà ít khi đề cập tới phân loại kế toán. Do đó, trong cuốn sách này tôi cũng sẽ không đi sâu vào phân loại kế toán.

Ngoài ra, ở các công ty trên thị trường chứng khoán, tùy vào mục đích của báo cáo kế toán, doanh

nghiệp đồng thời sử dụng nhiều loại kế toán như kế toán trong luật kinh doanh chứng khoán, kế toán quy định trong luật doanh nghiệp, kế toán thuế, kế toán quốc tế. Tôi xin phép được giản lược những nội dung này vì khi đi sâu vào định nghĩa của từng loại kế toán sẽ khiến bạn đọc cảm thấy rối rắm, khó hiểu.

Nào, chúng ta hãy cùng bắt đầu từ câu chuyện "bảng quyết toán" (báo cáo tài chính) trước tiên.

❷ Hãy chú ý tới ba loại bảng quyết toán (B/S – P/L – C/F).

❍ B/S, P/L, C/F là gì?

Đối với kế toán của một công ty, toàn bộ các giao dịch hằng ngày sẽ được ghi chép dựa theo quy tắc kế toán kép với mục đích làm rõ tình hình tài chính kinh doanh của công ty đó. Sau khi một năm tài chính kết thúc, có hai loại bảng quyết toán được lập ra. Đó là bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh.

Bảng cân đối kế toán (Balance Sheet = B/S), phản ánh toàn bộ số vốn của doanh nghiệp theo hai mặt: tài sản dương (tài sản) và tài sản âm (nợ phải trả) vào ngày cuối kỳ của một năm (ngày quyết toán). Khoản chênh lệch giữa tài sản dương và tài sản âm chính là nguồn vốn chủ sở hữu (tài sản thuần của công ty).

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (Profit and Loss Statement = P/L), phản ánh lợi nhuận của doanh nghiệp vào cuối kỳ quyết toán bằng cách so sánh doanh thu và chi phí (giá vốn hàng bán, chi phí quản lý doanh nghiệp và bán hàng v.v...).

Ngoài hai loại bảng quyết toán trên, còn có một bảng gọi là **bảng báo cáo lưu chuyển tiền tệ** (Cash Flow Statement = C/F). Bảng này phản ánh dòng chảy (Flow) của tiền mặt (Cash) trong cả một kỳ quyết toán. Nó thể hiện ba sự lưu chuyển trong hoạt động kinh doanh, hoạt động đầu tư và hoạt động tài chính. Bảng báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F) được tạo ra bằng việc sử dụng các số liệu từ bảng cân đối kế toán (B/S) và bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L).

Bảng báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F) thường xuất hiện trong các bảng quyết toán của các công ty đã niêm yết với mục đích giải trình cho các nhà đầu tư, vậy nên ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, họ thường không dùng đến loại bảng quyết toán này.

Ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, thay cho bảng báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F) người ta sẽ tạo ra một loại bảng khác gọi là "bảng quay vòng vốn". Loại bảng này được chia làm hai loại: "bảng quay vòng vốn dự kiến" phản ánh kế hoạch trong tương lai và "bảng quay vòng vốn thực tế" phản ánh kết quả thực tích trong quá khứ.

Lời khuyên của tôi dành cho các bạn là, để dự đoán sự luân chuyển dòng tiền trong những tháng tiếp theo, hãy tạo và nghiên cứu kỹ lưỡng "bảng quay vòng vốn dự kiến" cho từng tháng. Còn khi bạn cần thuyết minh về sự xuất nhập của dòng tiền mặt trong cả một năm hãy tạo báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F).

Tôi sẽ đề cập đến nội dung chi tiết về ba loại bảng trên ở những phần sau, nhưng trước tiên tôi muốn các bạn hãy nhớ nội dung chính và kết cấu của các bảng quyết toán ở bảng 1 dưới đây.

BẢNG 1: CẤU TẠO BẢNG QUYẾT TOÁN

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN (B/S)

Tài sản lưu động (Tài sản ngắn hạn) Tiền mặt và tiền gửi Thương phiếu và các khoản phải thu khách hàng Chứng khoán Hàng tồn kho Tài sản ngắn hạn khác	**Nợ ngắn hạn** Thương phiếu và nợ phải trả người bán Vay và nợ ngắn hạn **Nợ dài hạn** Vay và nợ dài hạn Tiền dự phòng
	Tổng nợ phải trả
Tài sản cố định (Tài sản dài hạn) Tài sản cố định hữu hình Tài sản cố định vô hình Các khoản đầu tư dài chính dài hạn và các tài sản dài hạn khác	Vốn chủ sở hữu Vốn điều lệ Lợi nhuận thặng dư
	Tổng vốn chủ sở hữu (tài sản thuần)
Tổng cộng tài sản	**Tổng cộng nguồn vốn**

BẢNG BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH (P/L)
Doanh thu
Giá vốn hàng bán
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ
Chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính
Thu nhập khác (ngoài hoạt động kinh doanh chính)
Chi phí khác (ngoài hoạt động kinh doanh chính)
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh
Các khoản thu nhập đặc biệt
Các khoản tổn thất đặc biệt
Lợi nhuận trước thuế
Thuế
Lợi nhuận ròng (Lợi nhuận sau thuế)

BÁO CÁO LƯU CHUYỂN TIỀN TỆ (C/F)	
	Lợi nhuận trước thuế
	Tăng/ giảm các khoản phải thu khách hàng
	Tăng/ giảm các khoản phải trả người bán
	Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh
	Tiền chi để mua sắm, xây dựng tài sản cố định hữu hình
	Tiền thu từ thanh lý, nhượng bán tài sản cố định hữu hình
	Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư
	Tăng/ giảm tiền vay ngắn hạn
	Tăng/ giảm tiền vay dài hạn
	Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính
Lưu chuyển tiền thuần trong kì	
Số dư tiền đầu kỳ	
Số dư tiền cuối kỳ	

Chú ý: Ở trên, tôi đã lược bỏ đi rất rất nhiều hạng mục nhỏ lẻ khác. "Cash" trong C/F chính xác là "tiền mặt và các khoản tương đương tiền mặt" nhưng sau đây tôi sẽ gọi là tiền mặt.

❍ Những danh mục mà độc giả nhất định nên xem

Thật ra, như tôi đã chú ý ở trên, đối với các loại bảng kế toán như bảng cân đối kế toán (B/S) hay bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L), ngoài các danh mục mà tôi đã nêu trong bảng 1, nó còn bao gồm rất nhiều những mục nhỏ lẻ khác mà tôi sẽ trình bày sau đây.

Đến đây, có lẽ rất nhiều bạn đọc sẽ thắc mắc rằng "Nếu thế chẳng khác nào chúng ta phải thuộc hết tất cả các danh mục ấy hay sao?". Nếu có thể, tôi rất mong các bạn hãy thuộc hết tất cả các danh mục, các khoản tiền, những biến đổi từ đầu kỳ tới cuối kỳ, hay nói cách khác là cả sự tăng/giảm của các khoản tiền. Những số liệu trong các bảng quyết toán chỉ là kết quả của quá trình hoạt động kinh doanh, nên điều quan trọng là lý do tại sao lại có sự tăng giảm như vậy trong một kỳ quyết toán.

Hãy lấy một ví dụ như sau, trong bảng cân đối kế toán (B/S), lý do của việc tiền mặt và tiền gửi giảm xuống khoảng 50 triệu Yên là doanh nghiệp đã sử dụng 30 triệu Yên vào việc đầu tư các trang thiết bị, và 20 triệu Yên để thanh toán các khoản nợ. Nếu nắm bắt được những lý do như thế, bạn sẽ có những phản ứng rõ ràng như chấp nhận sự thâm thụt đó hoặc hối tiếc rằng mình đã đầu tư hơi quá nhiều vào trang thiết bị rồi.

Đối với những người đã nắm rất rõ các danh mục cũng như các khoản tiền nhưng vẫn không thể nào nhớ được toàn bộ chúng, tôi xin được giới thiệu các danh mục cần nhớ nhất lúc ban đầu.

B/S	1.	Tiền mặt và tiền gửi
	2.	Hàng tồn kho (thành phẩm, nguyên liệu, bán thành phẩm...)
	3.	Tiền vay (vay ngắn hạn, vay dài hạn)
	4.	Tổng vốn chủ sở hữu (tài sản thuần)
P/L	5.	Doanh thu
	6.	Tổng lợi nhuận từ doanh thu bán hàng
	7.	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính
C/F	8.	Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh
	9.	Số dư tiền cuối kỳ

Hàng tồn kho trong bảng cân đối kế toán (B/S) (cũng được gọi là lưu kho) tăng lên hay giảm xuống quá nhiều so với cuối kỳ trước đều là vấn đề đáng lưu tâm. Vì vậy một nhà quản lý cần xem xét tốc độ tăng trưởng của doanh thu và nên có đối sách phù hợp.

Tương tự như vậy, với mục tiền vay trong bảng cân đối kế toán (B/S), nếu có thể đưa nó đến con số 0, tức là "kinh doanh không nợ nần" là một điều lý tưởng. Tuy nhiên, nếu đó chỉ là nguồn vốn lưu động thông thường, hoặc doanh nghiệp vay vốn để đầu tư

thiết bị làm đòn bẩy cho sự tăng trưởng trong phạm vi doanh nghiệp có thể hoàn trả, thì khoản tiền trong danh mục tiền vay này hoàn toàn không vấn đề gì. Đây là danh mục quan trọng do tôi muốn các bạn hãy chú ý vào việc vay mượn quá nhiều. Dựa vào kỳ hạn, người ta chia thành hai loại tiền vay: tiền vay ngắn hạn (kỳ hạn dưới một năm) và tiền vay dài hạn (kỳ hạn trên một năm).

Đối với các mục khác của bảng cân đối kế toán (B/S) và bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L), việc chúng tăng lên so với kỳ trước là một điều rất tốt, và về cơ bản các mục này nên có giá trị dương. Nếu những khoản tiền này giảm, hãy tìm nguyên nhân và không để chúng giảm thêm nữa.

Đối với bảng báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F), các bạn hãy chú ý tới "lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh" có giá trị dương hay không, và "số dư tiền cuối kỳ" có tăng lên so với đầu kỳ hay không.

"Cash" có nghĩa là "tiền mặt và các khoản tương đương tiền mặt" có khả năng dễ dàng quy đổi thành tiền như: tiền mặt, tiền gửi thông thường, tiền gửi thanh toán, tiền gửi định kỳ trong vòng 3 tháng. Ngoài ra, hai khái niệm "đầu kỳ" và "cuối kỳ" được hiểu như sau: nếu bảng quyết toán trong một năm từ ngày 1 tháng 4 đến ngày 31 tháng 3 (của năm kế tiếp), ngày 1 tháng 4 sẽ là đầu kỳ và ngày 31 tháng 3 sẽ là cuối kỳ.

Các doanh nghiệp cần theo dõi sự biến động của các danh mục này thông qua bảng quyết toán hằng tháng thay vì chờ báo cáo tài chính cuối năm. Lúc đầu, có lẽ các bạn sẽ cảm thấy khó, nhưng tôi tin dần dần các bạn sẽ quen.

❸ B/S và P/L giống như quan hệ của bể nước và ống dẫn nước.

○ Flow (lưu lượng) và stock (trữ lượng) khác nhau như thế nào?

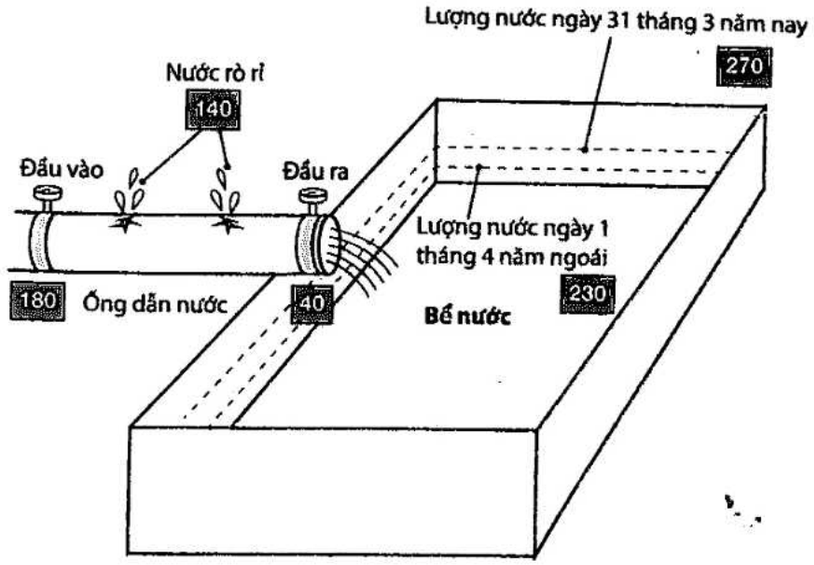
Trong doanh nghiệp, khi có người làm việc, nhất định đồng tiền cũng sẽ vận động theo. Để tăng doanh thu trong một năm, doanh nghiệp cần hoạt động như thế nào, sử dụng bao nhiêu tiền; mỗi giao dịch đó sẽ được ghi chép lại, và vào ngày cuối cùng của kỳ quyết toán, bảng quyết toán sẽ được tạo ra cho cả một năm.

Các khoản mục trong bảng cân đối kế toán (B/S) tăng giảm mỗi ngày trong suốt một năm, và con số cuối cùng trên bảng quyết toán chỉ phản ánh số dư tại thời điểm cuối kỳ (Stock). Các mục trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L) thể hiện tổng số tiền tích lũy qua từng ngày trong cả một năm (Flow). Các mục trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F) phản ánh số dư tiền mặt tích lũy trong một năm và khoản chênh lệch tăng giảm.

Tôi nghĩ sẽ có nhiều người còn mơ hồ về việc B/S được gọi là stock (trữ lượng), P/L được gọi là flow (lưu lượng).

Do vậy, ở đây tôi sẽ giải thích chúng bằng một ví dụ về bể nước và ống dẫn nước.

Hình 2: Đo lượng nước ở bể nước và ống dẫn nước



Giả sử chúng ta để nước chảy từ ống dẫn nước vào bể trong vòng một năm như hình 2. Và tại thời điểm ngày 1 tháng 4 năm ngoái, đã có sẵn một lượng nước trong bể. Một năm sau, vào ngày 31 tháng 3, chúng ta thử tìm hiểu những điều sau:

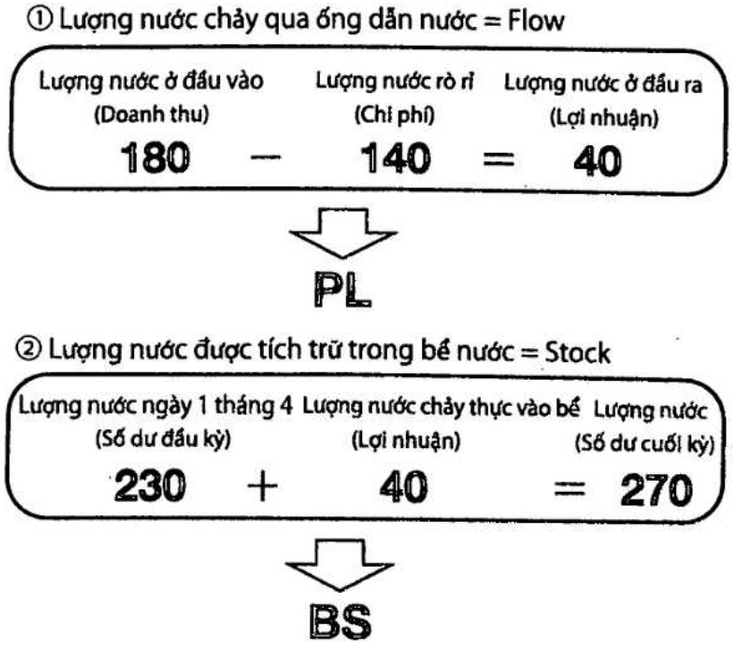
- Lượng nước đã chảy qua ống dẫn nước trong vòng 1 năm (gọi là flow – lưu lượng)
- Lượng nước được tích trữ lại bể sau một năm (gọi là stock – trữ lượng)

Tại đầu ra và đầu vào của ống dẫn nước ta đặt một lượng kế. Lượng nước chảy qua đầu vào đo được là 180, còn con số đo được ở đầu ra (vòi nước của bể bơi) là 40. Do ống dẫn nước bị nứt, nên giữa chừng đã bị rò rỉ một lượng nước là 140.

Mặt khác, vào ngày 1 tháng 4 năm ngoái ở bể nước đã tích trữ một lượng nước là 230. Cộng với lượng nước được chảy vào bể là 40, sau một năm vào ngày 31 tháng 3 tổng lượng nước trong bể là 270.

Ở đây, chúng ta hãy thử so sánh mối quan hệ của bể nước và ống dẫn nước với hai loại bảng quyết toán B/S và P/L qua hình số 3.

Hình 3: Đường ống nước giống như P/L, bể nước giống như B/S



Dựa vào lượng nước chảy qua đường ống nước, ta tính toán được lưu lượng nước chảy vào bể, do vậy mà nó giống với P/L. Lượng nước ở đầu vào tương đương với "doanh thu", lượng nước bị rò rỉ chính là "chi phí", và lượng nước ở đầu ra (lượng nước thực vào bể) chính là "lợi nhuận".

Mặt khác, **lượng nước lưu trữ trong bể nước đo lượng tích trữ, do vậy nó giống với B/S.** Lượng nước ngày 1 tháng 4 chính là "số dư đầu kỳ" và lượng nước vào ngày 31 tháng 3 năm sau là "số dư cuối kỳ".

Tôi sẽ rất vui nếu những hình ảnh đơn giản này có thể giúp các bạn nắm bắt được những điều tôi muốn nói.

❍ Nếu chúng ta thử chụp sổ quyết toán bằng một chiếc máy ảnh đặc biệt

Tiếp theo, tôi xin được nói về một sự khác biệt nữa của ba loại báo cáo tài chính: bảng cân đối kế toán (B/S), báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L), và báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F) bằng một ví dụ khác.

Bây giờ, giả sử chúng ta có thể chụp "toàn bộ hoạt động của một công ty" chỉ bằng một chiếc máy ảnh đặc biệt. Sự khác biệt của ba loại sổ kế toán này sẽ như sau đây:

- **Ảnh (ảnh tĩnh)** chụp toàn bộ tài sản mà công ty có được vào ngày cuối kỳ sẽ là B/S.
- **Video (ảnh động)** liên tục ghi lại các giao dịch của công ty trong suốt một năm bằng một ống kính thông thường sẽ là P/L.
- **Video (ảnh động)** liên tục ghi lại giao dịch của công ty trong suốt một năm bằng một ống kính đặc biệt chỉ ghi lại tiền mặt sẽ là C/F.

Tuy đây chỉ là một liên tưởng, nhưng nếu một chiếc máy ảnh như vậy được phát minh ra, có lẽ chúng ta sẽ không cần đến kế toán kép nữa.

④ Cùng hiểu về "cơ cấu lợi nhuận" trong kinh doanh từ báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L)

❍ Đầu tiên, hãy cùng điểm qua về "cơ cấu lợi nhuận"

Khi doanh thu bán hàng tăng lên, cũng là khi lợi nhuận tăng lên. Nếu tiền mặt cứ thế liên tục tăng sẽ không có một công ty nào bị phá sản. Hay nói cách khác, khả năng để một doanh nghiệp có thể tiếp tục hoạt động và phát triển hay không, phụ thuộc vào việc hai công thức sau đây có được hình thành đồng thời hay không:

1: Doanh thu – Giá vốn hàng bán – Chi phí = Lợi nhuận

2: Thu nhập tiền mặt – Chi tiêu tiền mặt = Số dư tiền mặt

Trong hai công thức này, tôi sẽ giải thích về công thức 2 ở chương hai của cuốn sách này. Vì vậy, ở đây tôi sẽ nói về công thức 1 trước.

Chúng ta sẽ coi công thức 1 "Doanh thu – Giá vốn hàng bán - Chi phí = Lợi nhuận" là phép tính toán tại một bộ phận của công ty khi bán các loại hàng hóa giống nhau và chúng cùng được bán ra trong một thời gian nhất định. Đây chính là "cơ cấu lỗ lãi" cơ bản của bộ phận đó. Hay nói cách khác nó là "cơ cấu lợi nhuận".

Doanh thu ở đây là khoản tiền mà doanh nghiệp thu về sau khi bán ra hàng hóa. Giá vốn hàng bán là toàn bộ chi phí để tạo ra sản phẩm. Và chi phí là các loại chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp bao gồm những khoản như chi phí hấu khao, phí nhà xưởng, nhân công, phí vận chuyển, các loại lệ phí bán hàng, chi phí quảng cáo truyền thông, v.v.

Nếu phép tính doanh thu trừ đi giá vốn hàng bán và chi phí cho ta một kết quả dương, đó chính là lợi nhuận. Ngược lại, nếu là số âm sẽ là lỗ. Nếu cơ cấu lỗ lãi này bị âm (tức không thể sinh lời từ cách kinh doanh như hiện tại) thì cho dù bạn cố gắng thế nào cũng vô ích. Khi đó bạn nên xem xét đến việc từ bỏ sản phẩm đó (thậm chí là mảng kinh doanh đó) càng sớm càng tốt.

❍ Làm thế nào để rút ra được cơ cấu lợi nhuận theo từng loại sản phẩm?

Nếu như chúng ta chỉ bán một loại mặt hàng, điều đó sẽ trở nên rất đơn giản. Tuy nhiên thông thường, người ta sẽ tổng hợp số liệu của tất cả các mặt hàng rồi phản ánh chúng trên bảng quyết toán P/L, do vậy việc rút ra từng cơ cấu lợi nhuận cho mỗi loại sản phẩm là một việc khá vất vả.

Ví dụ như, một nhà sản xuất nọ chế tạo và bán ra ba loại mặt hàng. Mỗi loại mặt hàng có nhà xưởng và đại lý bán hàng riêng, và tất cả các hoạt động này được quản lý thống nhất tại trụ sở chính của công ty.

Các mục trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L) của công ty này được cấu thành như sau:

1. Doanh thu: là tổng doanh thu của 3 loại mặt hàng thu được từ 3 đại lý bán hàng
2. Giá vốn hàng bán: là tổng giá thành sản xuất của 3 loại sản phẩm tại 3 nhà xưởng (phí nguyên vật liệu, phí nhân công, phí sản xuất)
3. Chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp: là tổng chi phí quản lý và bán hàng của cả 3 nhà xưởng, 3 đại lý bán hàng và tất cả các phòng ban ở trụ sở chính.

Nếu chỉ nhìn vào bảng P/L này, chúng ta sẽ không thể biết được trong số 3 sản phẩm kia, sản phẩm nào đã đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Bởi vậy, **chúng ta cần phải lập bảng P/L cho từng loại sản phẩm.** Để làm điều đó, ta phải phân biệt rõ các mục trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp cho từng loại sản phẩm.

Chi phí của 3 cơ sở kinh doanh (bao gồm 3 nhà xưởng và 3 đại lý bán hàng) sẽ được phân chia theo từng loại sản phẩm, nên nó tương ứng với **"chi phí trực tiếp"**. Mặt khác, chúng ta không thể phân chia chi phí của trụ sở chính một cách rõ ràng cho từng loại sản phẩm, vì thế nó được cho là **"chi phí gián tiếp (chi phí chung)"**. Thế nên chúng ta cần phải

phân chia "chi phí gián tiếp" cho từng loại sản phẩm khác nhau bằng một số phương pháp.

Phương pháp phân chia dựa vào tỷ lệ doanh thu là một phương pháp thường được sử dụng khi cần phân chia loại "chi phí gián tiếp" này.

Giả sử doanh thu của mặt hàng A là 300 triệu Yên, mặt hàng B là 100 triệu Yên, mặt hàng C là 200 triệu Yên, chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp của trụ sở chính là 50 triệu Yên. Dựa vào tỷ lệ doanh thu của từng mặt hàng A, B, và C, chúng ta sẽ phân chia chi phí gián tiếp bằng tỷ lệ doanh thu như sau: chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp của mặt hàng A, B, và C lần lượt là 25 triệu Yên, 8 triệu Yên, và 17 triệu Yên.

Nghe thì có vẻ phức tạp, nhưng chỉ cần các bạn hiểu được chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp là được.

○ Nếu bạn tính toán được cơ cấu doanh thu, bạn sẽ hiểu ngay được cơ cấu lợi nhuận.

Để lý giải cơ cấu doanh thu của một doanh nghiệp, sau khi tính được con số thực tế của cả một năm (hoặc một tháng), **hãy coi doanh thu là 100% và tính toán tỷ lệ của các yếu tố cấu thành đối với doanh thu của công ty bạn.** Bằng cách này, các bạn có thể nắm được cơ cấu doanh thu của mỗi loại mặt hàng, hay cơ cấu doanh thu ở mỗi cơ sở kinh doanh. Đây là

"vạch xuất phát" để bạn nghĩ về việc nên bán hàng như thế nào trong tương lai, và bằng phương pháp nào để có thể tạo ra lợi nhuận. Tôi sẽ đưa ra hai ví dụ ở hình 4 dưới đây.

Ở ví dụ 1, mặt hàng C tuy có ít doanh thu nhất nhưng cơ cấu lợi nhuận của nó lại vượt trội nhất. Nếu coi doanh thu là 100, tỷ lệ lợi nhuận thuần của hoạt động kinh doanh chính trên tổng doanh thu của doanh nghiệp ở mặt hàng A sẽ là 6%, mặt hàng B là 13%, và mặt hàng C là 20%. Như vậy, mặt hàng C là mặt hàng sinh lời hiệu quả nhất. Khi đó, người ta sẽ giảm nguồn lực để sản xuất và bán mặt hàng A với tỷ lệ lợi nhuận thấp, và dồn nguồn lực vào mặt hàng C.

Ở ví dụ 2, cửa hàng Y có doanh thu thấp hơn cửa hàng X, nhưng năng suất bán hàng của cửa hàng Y lại cao hơn, nên cơ cấu lợi nhuận vượt trội so với cửa hàng X. Cơ cấu doanh thu của cả hai cửa hàng khá giống nhau, nhưng nếu nhìn vào chi phí trực tiếp trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, chúng ta có thể thấy cửa hàng Y quản lý chi phí tốt hơn. Sự khác biệt đó tạo ra một cơ cấu phát sinh lợi nhuận. Sau này, nếu như có khai trương một cửa hàng mới, người ta sẽ thiết lập dự toán lấy cơ cấu lợi nhuận của cửa hàng Y làm mục tiêu.

Bảng 4: Xem xét cơ cấu lợi nhuận của doanh nghiệp.

①Trường hợp doanh nghiệp có 3 loại mặt hàng khác nhau

(đơn vị: vạn yên)

P/L		Toàn công ty	Tỷ lệ (%)	Mặt hàng A	Tỷ lệ (%)	Mặt hàng B	Tỷ lệ (%)	Mặt hàng C	Tỷ lệ (%)
Doanh thu		15.000	100	8.000	100	4.500	100	2.500	100
Giá vốn hàng bán		8.600	57	5.100	64	2.400	53	1.100	44
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ		6.400	43	2.900	26	2.100	47	1.400	56
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Chi phí trực tiếp	1.800	12	800	10	600	13	400	16
	Chi phí gián tiếp	3.000	20	1.600	20	900	20	500	20
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh chính		1.600	11	500	6	600	13	500	20

Chú ý: Chi phí trực tiếp đã được tính toán cho từng mặt hàng; và chi phí gián tiếp đã được phân chia dựa vào tỷ lệ doanh thu.

② Trường hợp doanh nghiệp có 3 cơ sở kinh doanh: cửa hàng X, cửa hàng Y, và trụ sở chính

(đơn vị: vạn yên)

P/L		Toàn công ty	Tỷ lệ (%)	Trụ sở chính	Tỷ lệ (%)	Cửa hàng X	Tỷ lệ (%)	Cửa Hàng Y	Tỷ lệ (%)
Doanh thu		22.000	100	0	-	12.000	100	10.000	100
Giá vốn hàng bán		13.000	59	0	-	7.100	59	5.900	59
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ		9.000	41	0	-	4.900	41	4.100	41
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Chi phí trực tiếp	6.100	28	3.000	-	1.850	15	1.250	12
	Chi phí gián tiếp	0	0	-3.000	-	1.636	14	1.364	14
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh chính		2.900	13	0	-	1.414	12	1.486	15

Chú ý: Chi phí trực tiếp của trụ sở chính đã được phân chia cho từng cửa hàng X và Y dựa vào tỷ lệ doanh thu.

Nếu bạn tính được cơ cấu doanh thu,
"cơ cấu lợi nhuận" sẽ hiện ra rõ ràng!

❺ Cách kiểm tra "năm loại lợi nhuận" trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L)

❍ Ý nghĩa của từng loại lợi nhuận?

Trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L), thường có năm loại lợi nhuận được ghi theo thứ tự từ trên xuống dưới như sau: lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (chưa trừ chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp), lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính (đã trừ chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp), lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh, lợi nhuận trước thuế, lợi nhuận ròng (lợi nhuận sau thuế). Mỗi một loại lợi nhuận trên đều có ý nghĩa riêng. Nếu nắm được sự khác biệt giữa chúng, bạn sẽ nhanh chóng hiểu được P/L cũng như biết cách đưa ra giải pháp để tăng các loại lợi nhuận.

Vậy trước hết, chúng ta hãy cùng tìm hiểu về từng loại lợi nhuận một.

① Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (tổng lợi nhuận bán hàng)

Lợi nhuận thu được khi trừ doanh thu cho giá vốn hàng bán được gọi chung là "lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ" (hay "tổng lợi nhuận bán hàng"). Nếu sản phẩm mà công ty bán ra là sản phẩm mà tự công ty đó sản xuất, giá vốn hàng bán là chi phí sản xuất, còn nếu là sản phẩm công ty đó nhập về để bán lại, giá vốn hàng bán là giá nhập hàng.

Bảng 5: Năm loại lợi nhuận của báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L)

(đơn vị: nghìn yên)

Danh mục	Số tiền	Tỷ lệ	
Doanh thu	560.000	100,0%	
Giá vốn hàng bán	224.000	40,0%	
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (tổng lợi nhuận bán hàng)	336.000	60,0%	①
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	280.000	50,0%	
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính	56.000	10,0%	②
Lợi nhuận từ các hoạt động khác	1.200	0,2%	
Chi phí từ các hoạt động khác	4.300	0,8%	
Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh	52.900	9,4%	③
Các khoản thu nhập đặc biệt	800	0,1%	
Các khoản chi phí đặc biệt	1.200	0,2%	
Lợi nhuận trước thuế	52.500	9,4%	④
Thuế thu nhập doanh nghiệp	21.000	3,8%	
Lợi nhuận ròng	31.500	5,6%	⑤

Ví dụ, một công ty nhập một sản phẩm về với giá là 100 Yên, và bán ra với giá là 130 Yên. Khi đó, giá vốn hàng bán sẽ là 100 Yên và lợi nhuận gộp về

bán hàng và cung cấp dịch vụ là 30 Yên. Việc loại lợi nhuận này tăng lên bao nhiêu sẽ có ảnh hưởng lớn tới "cơ cấu lợi nhuận" của công ty đó. Nếu tổng lợi nhuận bán hàng giảm, nó sẽ gây ảnh hưởng lớn đến toàn bộ các mục lợi nhuận từ số (2) đến số (5). Vì vậy tôi khuyên các bạn hãy thường xuyên kiểm tra cẩn thận. Nếu tổng lợi nhuận bán hàng âm thì doanh nghiệp sẽ bị lỗ, và họ nên quyết định dừng việc bán sản phẩm đó lại.

② Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính

Để có được doanh thu, chúng ta sẽ phải tốn rất nhiều các loại chi phí như: phí nhân công, phí thuê nhà xưởng, chi phí điện nước, chi phí truyền thông quảng cáo, v.v. Từ tổng lợi nhuận bán hàng, ta trừ đi chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, ta sẽ có được lợi nhuận mà doanh nghiệp đó kiếm được từ hoạt động kinh doanh chính.

③ Lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh

Lợi nhuận từ hoạt động sản xuất kinh doanh là lợi nhuận sau khi ta lấy "lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính" cộng với "doanh thu ngoài hoạt động kinh doanh chính" (cổ tức hay lãi tiền gửi ngân hàng), và trừ đi các chi phí ngoài hoạt động kinh doanh chính (lãi suất trả tiền vay). Vì công ty bạn sẽ nhận được một khoản tiền lãi nếu như có tiền gửi

trong ngân hàng, cũng như sẽ nhận được cổ tức khi nắm giữ cổ phần của các công ty khác; chúng sẽ được cộng thêm vào lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh. Ngược lại, nếu công ty của bạn vay tiền của ngân hàng, công ty sẽ cần phải trả lãi suất. Khi đó ta cần trừ khoản đó đi.

Như vậy, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh được tính bằng cách lấy lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính gia giảm các khoản doanh thu và chi phí từ hoạt động tài chính, và được xem như lợi nhuận mà doanh nghiệp thu được từ toàn bộ hoạt động kinh doanh thường ngày của mình. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh được sử dụng như là **chỉ số quan trọng** để phán đoán tình hình kinh doanh tốt hay xấu.

④ Lợi nhuận trước thuế

Đây là loại lợi nhuận được tính bằng cách lấy đi lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh cộng với các khoản thu nhập đặc biệt phát sinh không thường xuyên, trừ đi các khoản tổn thất đặc biệt. Khi lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh bị âm, người ta thường sẽ bán đi các tài sản nhàn rỗi như nhà đất để thu lời. Đây là khoản tiền lời phát sinh khi bán tài sản cố định, được tính bằng cách lấy khoản tiền thu về khi bán đi các tài sản cố định trừ đi khoản tiền đã mua vào tài sản đó (được ghi trên sổ quyết toán).

Nó chính là khoản thu nhập đặc biệt. Ngoài ra, khi tái cơ cấu tổ chức, những chi phí để điều chỉnh hoạt động của doanh nghiệp sẽ được ghi lại dưới dạng chi phí đặc biệt.

⑤ Lợi nhuận ròng (lợi nhuận sau thuế của kỳ quyết toán)

Đây là loại lợi nhuận sau khi đã lấy lợi nhuận trước thuế trừ các loại tiền thuế như là thuế thu nhập doanh nghiệp. Đây cũng được gọi là lợi nhuận cuối cùng của doanh nghiệp vì nó là lợi nhuận còn lại sau khi đã trừ toàn bộ các loại chi phí và thuế ra khỏi doanh thu. Nếu như lợi nhuận sau thuế này là số dương, doanh nghiệp có thể chi trả cổ tức cho các cổ đông.

Về cơ bản, việc tất cả các loại lợi nhuận ở trên có giá trị dương là rất quan trọng. **Tuy nhiên, khi một doanh nghiệp vay rất nhiều tiền và cần phải trả tiền lãi phát sinh, các bạn cần chú ý tới "lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh". Nếu một doanh nghiệp không rơi vào tình trạng trên thì hãy chú trọng vào "lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính".**

❍ Làm thế nào để tăng ba loại tỷ lệ lợi nhuận

Lợi nhuận thu được là rất quan trọng, tuy nhiên cơ cấu doanh thu khi coi doanh thu là 100% cũng là một

chỉ số rất quan trọng. Ngoài ra, khi so sánh báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L) trong nhiều năm (hoặc trong nhiều tháng), "tỷ lệ biến đổi" trong cơ cấu doanh thu cũng rất quan trọng.

"Cơ cấu doanh thu" có ý nghĩa giống như cơ cấu lợi nhuận mà tôi đã giới thiệu ở trên. Nếu hiểu được cơ cấu doanh thu, các bạn sẽ hiểu được tỷ lệ của các loại lợi nhuận đối với tổng doanh thu (bằng cách lấy lần lượt các loại lợi nhuận chia cho doanh thu). Trong đó, ba loại tỷ lệ lợi nhuận sau đây là quan trọng hơn cả: tỷ lệ gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng), tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính, và tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh. Nhiều công ty đưa ra mục tiêu cụ thể (%) cho mỗi loại tỷ lệ lợi nhuận trên. Ví dụ như "Sang năm tới, công ty phải đạt tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh ở mức 6,5%".

❍ Vậy ta cần làm gì để tăng ba loại tỷ lệ lợi nhuận này?

Đầu tiên, để tăng tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng, việc các bạn cần làm là giảm giá nhập hàng, cắt giảm chi phí nguyên vật liệu để giảm giá vốn hàng bán. Ngoài ra, các bạn cũng nên nỗ lực để bán được thật nhiều các mặt hàng có tỷ lệ lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (tỷ lệ tổng lợi

nhuận bán hàng) cao bằng việc ưu tiên bán những sản phẩm có tỷ lệ lợi nhuận cao, hay thông qua các chương trình khuyến mãi (kết hợp các sản phẩm có tỷ lệ lợi nhuận khác nhau) để bán được nhiều sản phẩm có tỷ lệ lợi nhuận cao.

Tiếp theo, cho dù tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng có cao, nhưng nếu chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp lớn thì tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính cũng sẽ không cao. Vì vậy, hãy cố gắng có cách thức bán hàng và đội ngũ nhân viên với chi phí thấp nhất có thể. Nếu như lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh không phải là số dương, rõ ràng là mảnh kinh doanh đó đã thất bại.

Hơn nữa, cho dù tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính có cao, nhưng nếu bản chất doanh nghiệp lại phụ thuộc vào các khoản tiền vay từ ngân hàng, lãi suất cần chi trả sẽ tăng lên, do vậy mà tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh cũng không cao được. Cho đến khi doanh nghiệp phát triển, việc phải vay nợ là điều không thể tránh khỏi. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần cố gắng thoát khỏi tình trạng vay nợ này càng sớm càng tốt.

Tiếp theo, về "tỷ lệ biến đổi", đây là thứ để xem xét sự biến đổi của các loại tỷ lệ lợi nhuận mà tôi đã giới thiệu ở trên hằng tháng. Việc các bạn nắm bắt được tại sao nó lại biến đổi và biến đổi như thế nào là rất quan trọng.

Hãy lấy một ví dụ như thế này, tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng vào cuối tháng 3 là 50,2%, nhưng vào cuối tháng 4 lại thay đổi còn là 49,9%, giảm 0,3 điểm. Đây là một sự chênh lệch lớn. Khi đó, các bạn cần phải tìm hiểu kỹ nguyên ngân tại sao lại bị giảm 0,3 điểm.

Ví dụ, nếu như các bạn có thể phân tích là "so với tháng 3, những sản phẩm có tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng thấp bán ra được nhiều hơn, và những sản phẩm có tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng cao bán được ít hơn, dẫn đến tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng giảm 0,3%", khi ấy chúng ta sẽ hiểu được cần phải có đối sách như thế nào là tốt.

Như vậy, khi nhìn vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L), điều quan trọng là các bạn sẽ không chỉ quan tâm đến các con số lợi nhuận, mà các bạn cũng cần phải kiểm tra cơ cấu doanh thu, các loại tỷ lệ lợi nhuận, và tỷ lệ biến đổi.

⑥ Tuy cùng một giá bán nhưng nếu tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng khác nhau, lợi nhuận cũng sẽ khác nhau.

○ Mặc dù có cùng giá bán, nhưng lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (tổng lợi nhuận bán hàng) lại chênh nhau 2 lần?

Khi doanh nghiệp mua vào hai loại sản phẩm khác nhau với cùng một mức giá, và bán chúng với cùng

một mức giá, tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng sẽ giống nhau. Nếu không có vấn đề gì liên quan tới nơi bán hàng, chúng ta sẽ không cần thiết phải thay đổi cách bán hàng đối với mỗi loại sản phẩm.

Tuy nhiên, cũng có trường hợp mặc dù mỗi loại sản phẩm có mua vào là khác nhau, nhưng giá bán ra lại giống nhau. Khi đó, hiển nhiên tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng sẽ khác nhau, nhưng ở trường hợp này chúng ta sẽ phải thay đổi cách bán hàng. Bởi vì với cùng một số lượng sản phẩm bán ra, sản phẩm có tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng cao hơn sẽ mang tới lợi nhuận cao hơn.

Ví dụ bây giờ, ở trước nhà ga, hai cửa hàng X và Y cùng bán hai sản phẩm A và B. Chúng được mua vào với giá khác nhau, nhưng lại được bán ra với giá giống nhau.

Cả hai cửa hàng X và Y đều bán được tổng cộng là 120 sản phẩm A và B. Nhưng tổng lợi nhuận bán hàng ở cửa hàng X là 46.000 Yên, còn ở cửa hàng Y lại hơn gấp đôi là 95.600 Yên. Tại sao lại như vậy?

Bảng 6: Cùng bán 2 sản phẩm với cùng giá mua vào nhưng lợi nhuận lại khác nhau?

① Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ của cửa hàng X

(đơn vị: Yên)

Mục	Sản phẩm A	Sản phẩm B	Tổng
Giá bán ra/ 1 sản phẩm	2.000	2.000	
Số lượng hàng bán	100 sản phẩm	20 sản phẩm	120
Tổng doanh thu	200.000	40.000	240.000
Giá mua vào/ 1 sản phẩm	1.720	1.100	2.820
Tổng mua vào	172.000	22.000	194.000
Tổng lợi nhuận bán hàng	28.000	18.000	46.000
Tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng	14%	45%	

② Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ của cửa hàng Y

(đơn vị: Yên)

Mục	Sản phẩm A	Sản phẩm B	Tổng
Giá bán/ 1 sản phẩm	2.000	2.000	
Số lượng hàng bán	20 sản phẩm	100 sản phẩm	120
Tổng doanh thu	40.000	200.000	240.000
Giá mua vào/ 1 sản phẩm	1.720	1.100	2.820
Tổng mua vào	34.400	110.000	144.400
Tổng lợi nhuận bán hàng	5.600	90.000	95.600
Tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng	14%	45%	

Bán nhiều sản phẩm có tỷ lệ lợi nhuận cao sẽ mang lại lợi nhuận cao hơn.

Nguyên nhân chính là do sự khác nhau giữa tỷ lệ lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng) của sản phẩm A với sản phẩm B.

Cửa hàng X đã bán ra 100 sản phẩm A với tỷ lệ lợi nhuận là 14%, 20 sản phẩm B với tỷ lệ lợi nhuận là 45%. Cửa hàng Y lại bán 20 sản phẩm A với tỷ lệ lợi nhuận là 14% và 100 sản phẩm B với tỷ lệ lợi nhuận là 45%.

Trong khi cửa hàng X chọn cách trưng bày giống nhau cho cả 2 sản phẩm A và B, thì cửa hàng Y lại chọn nhấn mạnh vào thiết kế bao bì đẹp mắt và giá thành hợp lý của sản phẩm B, đồng thời để tâm đến việc giới thiệu chi tiết sản phẩm cho khách hàng. Đó chính là điều dẫn đến kết quả rõ ràng như trên.

Điều cơ bản của việc bán hàng là chúng ta cần phải nắm được tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng của mỗi loại sản phẩm, và từng loại sản phẩm đó sẽ sinh ra bao nhiêu lợi nhuận để dựa vào đó ta xây dựng được cách thức bán hàng và tiếp cận khách hàng phù hợp.

Điều này cũng tương tự như trong một nhà hàng. Cho dù trong nhà hàng có bao nhiêu món đồng giá trong thực đơn đi chăng nữa, chắc chắn chi phí của từng loại thực phẩm vẫn khác nhau. Khi đó, chắc chắn chúng ta nên tính toán thật công phu sao cho khách hàng gọi thật nhiều những món có tỷ

lệ giá vốn thấp – tức là có tỷ lệ lợi nhuận cao. Cách trình bày thực đơn, bảng quảng cáo ở cửa ra vào, cách chăm sóc khách hàng, ngôn từ và hình ảnh của website nhà hàng, v.v. đều phải thật công phu.

○ Sự khác biệt giữa tỷ lệ lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng) của cửa hàng bán lẻ và cửa hàng bán buôn.

Hãy cùng đưa ra một ví dụ cho vấn đề này.

Giả sử một công ty sản xuất quần áo cho phụ nữ với hai kênh bán hàng: bán lẻ trực tiếp tại các cửa hàng bán lẻ của công ty, và bán buôn cho các trung tâm thương mại.

Giá bán sản phẩm cho người tiêu dùng (end users) trong cả hai trường hợp đều hoàn toàn giống nhau. Nhưng cơ cấu lợi nhuận ở mỗi kênh bán hàng lại khác nhau. Để cho dễ hiểu, hãy tưởng tượng hai kênh bán hàng này là hai bộ phận kinh doanh bán lẻ và bán buôn trong công ty như trong bảng 7.

Bảng 7: Sự khác biệt trong cơ cấu lợi nhuận giữa bộ phận bán lẻ và bộ phận bán buôn.

① Cơ cấu lợi nhuận trong bộ phận bán lẻ

(Đơn vị: Nghìn Yên)

P/L	Toàn bộ sản phẩm		Một sản phẩm	
	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ
Doanh thu	50.000	100%	100	100%
Giá vốn hàng bán	20.000	40%	40	40%
Tổng lợi nhuận bán hàng	30.000	60%	60	60%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	25.000	50%	50	50%
Lợi nhuận thuần	5.000	10%	10	10%

② Cơ cấu lợi nhuận trong bộ phận bán buôn

(Đơn vị: Nghìn Yên)

P/L	Toàn bộ sản phẩm		Một sản phẩm	
	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ
Doanh thu	100.000	100%	70	100%
Giá vốn hàng bán	57.000	57%	40	57%
Tổng lợi nhuận bán hàng	43.000	43%	30	43%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	30.000	30%	21	30%
Lợi nhuận thuần	13.000	13%	9	13%

Khi nhìn vào cơ cấu lợi nhuận, tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng vô cùng quan trọng.

Doanh thu bán hàng trong một tháng của bộ phận bán lẻ là 50 triệu Yên, và của bộ phận bán buôn là 100 triệu Yên.

Bộ phận bán lẻ có tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng cao là 60%, nhưng chi phí cho nhân viên, trả tiền thuê nhà, tiền nội thất cũng cao, dẫn đến tỷ lệ chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp cũng rất cao là 50%. Vậy nên tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính chỉ còn là 10%.

Mặt khác, bộ phận bán buôn cung cấp hàng cho các trung tâm thương mại bằng giá bán buôn (bằng 70% của giá lẻ), tỷ lệ chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp là khoảng 30% do khoản chi phí này chỉ ở trụ sở chính, và vì vậy tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính đã đạt 13%.

Vậy khi nhìn vào toàn thể doanh thu, lợi nhuận thuần của hoạt động kinh doanh chính, và tỷ lệ lợi nhuận của bộ phận bán buôn trên quy mô lớn vượt trội hơn hẳn so với bộ phận bán lẻ.

Tuy nhiên lần này, chúng ta hãy cùng thử xem xét trường hợp của một loại sản phẩm trong công ty sản xuất quần áo phụ nữ này (cột bên phải của bảng 7). Cách nhìn nhận sẽ thay đổi.

Bộ phận bán lẻ có doanh thu là 100 nghìn Yên, giá vốn hàng bán là 40 nghìn Yên, nên tổng lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ là 60 nghìn Yên (tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng là 60%). Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp là 50 nghìn yên nên lợi nhuận thuần là 10 nghìn Yên.

Mặt khác, bộ phận bán buôn bán tổng hàng hóa có giá trị là 40 nghìn Yên với giá 70 nghìn Yên cho bên trung tâm thương mại, do vậy lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ là 30 nghìn Yên - chỉ bằng một nửa so với bộ phận bán lẻ, và tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng là 43%. Ngoài ra, chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp là 21 nghìn Yên, vậy nên lợi nhuận thuần là 9 nghìn Yên, ít hơn so với 1 nghìn Yên của bộ phận bán lẻ.

Như vậy, khi nhìn vào cơ cấu lợi nhuận, không chỉ khoản tiền hiện trên đó, mà tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng cũng quan trọng.

Như thế, chúng ta có thể hiểu rằng có nhiều trường hợp cho dù có bán cùng một loại hàng hóa nhưng lợi nhuận và tỷ lệ lợi nhuận lại khác nhau, và tất nhiên cơ cấu lợi nhuận của chúng cũng hoàn toàn khác.

Bạn có cố gắng từng ngày để nâng cao tỷ lệ lợi nhuận cho sản phẩm của công ty mình không?

Tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng của công ty cho dù chỉ có giảm 1 điểm so với năm trước, những vẫn gây ra ảnh hưởng lớn tới 4 loại lợi nhuận khác. Như vậy tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng là một tỷ lệ vô cùng quan trọng, nên các bạn cần phải nỗ lực trong việc làm thế nào để nâng cao tỷ lệ ấy dù chỉ là từng chút một.

Có rất nhiều phương pháp như: xem xét lại giá bán sản phẩm, chỉnh sửa kết cấu của sản phẩm,

xem xét lại cấu thành giá sản phẩm, thương lượng việc giảm giá nhập với nhà cung cấp, thay đổi nguồn hàng, chuyển đổi sangmô hình kinh doanh SPA (Special Store Retailer of Private Label Apparel – mô hình kết hợp bán lẻ và sản xuất trong ngành may mặc)... Các bạn hãy trao đổi với nhân viên trong toàn bộ các bộ phận, cùng nhau suy nghĩ một cách nghiêm túc, và cùng thực hiện.

⑦ Phương pháp nắm bắt bảng cân đối kế toán (B/S)

○ Bảng cân đối kế toán (B/S) phản ánh "tình hình tài chính của một công ty"

"Tôi hiểu rất rõ được tầm quan trọng của báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L) trong việc phản ánh lỗ lãi của một công ty. Thế nhưng, đối với bảng cân đối kế toán (B/S), cho dù nó cũng được cho là quan trọng, nhưng tôi vẫn chưa hiểu rõ điều gì quan trọng và nó quan trọng như thế nào."

Điều này chính là nỗi lòng của rất nhiều những người làm kinh doanh.

Trong vòng một năm, doanh nghiệp đạt được bao nhiêu doanh thu, bỏ ra bao nhiêu chi phí, sau khi cộng trừ tất cả những thứ đó, kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là lỗ hay lãi bao nhiêu sẽ được thể hiện rõ trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L).

Trong khi đó, bảng cân đối kế toán (B/S) phản ánh tình trạng của "tài sản" và "nguồn vốn chủ sở hữu" và "nợ phải trả" vào thời điểm cuối kỳ. Nói một cách ngắn gọn, **bảng cân đối kế toán (B/S) thể hiện tình trạng tài chính của công ty**.

Phía bên trái của bảng cân đối kế toán (B/S) (gọi là bên Nợ) ghi "tài sản", phía bên phải (được gọi là bên Có) ghi "nguồn vốn chủ sở hữu" và "nợ phải trả".

Bảng 8: Các danh mục (tài khoản) và phân loại các danh mục trong bảng cân đối kế toán (B/S)

<table>
<tr><th>Mục lớn</th><th>Mục trung</th><th>Mục nhỏ</th><th>Mục lớn</th><th>Mục trung</th><th>Mục nhỏ</th></tr>
<tr><td rowspan="25">Tài sản</td><td rowspan="10">Tài sản lưu động (Tài sản ngắn hạn)</td><td>Tiền mặt và tiền gửi</td><td rowspan="25">Nợ phải trả</td><td rowspan="11">Nợ ngắn hạn</td><td>Thương phiếu phải trả</td></tr>
<tr><td>Phải thu khách hàng</td><td>Phải trả người bán</td></tr>
<tr><td>Đầu tư chứng khoán ngắn hạn</td><td>Nợ phải trả ngắn hạn</td></tr>
<tr><td>Hàng hóa và thành phẩm</td><td>Các khoản phải trả</td></tr>
<tr><td>Bán thành phẩm</td><td>Chi phí phải trả</td></tr>
<tr><td>Nguyên vật liệu</td><td>Thuế phải nộp nhà nước</td></tr>
<tr><td>Các khoản phải thu</td><td>Người mua trả tiền trước</td></tr>
<tr><td>Cho vay ngắn hạn</td><td>Phải trả nội bộ</td></tr>
<tr><td>Tài sản ngắn hạn khác</td><td>Quỹ khen thưởng, phúc lợi</td></tr>
<tr><td>Dự phòng phải thu ngắn hạn khó đòi</td><td rowspan="9">Nợ dài hạn</td><td>Trái phiếu</td></tr>
<tr><td rowspan="15">Tài sản cố định (Tài sản dài hạn)</td><td rowspan="7">Tài sản cố định hữu hình</td><td>Công trình xây dựng (nhà xưởng, văn phòng)</td><td>Tiền vay dài hạn</td></tr>
<tr><td>Công trình xây dựng khác</td><td>Dự phòng trợ cấp mất việc làm</td></tr>
<tr><td>Máy móc, trang thiết bị</td><td>Phải trả khi thanh lý tài sản</td></tr>
<tr><td>Phương tiện vận tải</td><td>Nợ dài hạn khác</td></tr>
<tr><td>Dụng cụ, công cụ</td><td rowspan="14">Tài sản thuần (Vốn chủ sở hữu)</td><td colspan="2">Vốn chủ sở hữu</td></tr>
<tr><td>Đất đai</td><td colspan="2">Vốn điều lệ</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Tài sản cố định vô hình</td><td>Phần mềm máy tính</td><td rowspan="2">Thặng dư vốn cổ phần</td><td>Quỹ dự trữ</td></tr>
<tr><td>Tài sản cố định vô hình khác</td><td>Vốn góp khác</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Đầu tư và các tài sản khác</td><td>Đầu tư chứng khoán dài hạn</td><td rowspan="2">Lợi nhuận Thặng dư</td><td>Lợi nhuận thặng dư dự trữ</td></tr>
<tr><td>Đầu tư vào các công ty liên kết, liên doanh</td><td>Lợi nhuận giữ lại khác</td></tr>
<tr><td>Các khoản đầu tư vào công ty con</td><td colspan="2">Cổ phiếu quỹ</td></tr>
<tr><td>Cho vay dài hạn</td><td colspan="3" rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>Chi phí trả trước dài hạn</td></tr>
<tr><td>Đầu tư dài hạn khác</td></tr>
<tr><td>Dự phòng phải thu dài hạn khó đòi</td></tr>
<tr><td colspan="3">Tổng tài sản</td><td colspan="3">Tổng nợ phải trả và tài sản thuần (Tổng nguồn vốn)</td></tr>
</table>

Thuật ngữ "Tài sản thuần" mà tôi viết trong bảng trên chính là cách gọi khác của "Vốn chủ sở hữu". Nó chính là giá trị tài sản thuần của công ty, là "khoản chênh lệch" giữa tài sản và nợ phải trả.

Kể từ lúc công ty của các bạn được thành lập, nếu như có thể liên tục tạo ra lợi nhuận, khi ấy tài sản sẽ nhiều hơn các khoản nợ phải trả. Tài sản thuần sẽ là phần tài sản còn lại sau khi đã trừ đi các khoản nợ. Ngược lại, nếu công ty của bạn liên tục bị thua lỗ trọng kinh doanh, ta sẽ không gọi đó là "nợ thuần" mà sẽ gọi là "nợ quá khả năng chi trả". Hơi rắc rối một chút phải không?

Tuy nhiên, điều thực sự rắc rối lại nằm ở nội dung tiếp theo. Như tôi đã nói "tài sản", "nợ phải trả" và "tài sản thuần" là những mục lớn quan trọng và bao gồm rất nhiều những mục nhỏ và mục trung khác. Ở bảng 8, tôi đã chỉ ra cho các bạn thấy các danh mục trong một bảng cân đối kế toán (B/S) thông thường.

Các bạn không cần thiết phải thuộc ngay những mục nhỏ này. Nếu quan sát thường xuyên, tôi tin rằng các bạn sẽ từ từ ghi nhớ chúng.

❍ Ngoài ra, bảng cân đối kế toán còn có hai ý nghĩa.

Ba mục lớn của bảng cân đối kế toán (B/S) phản ánh kết quả của quá trình ghi chép lại các giao dịch trong cả một năm của công ty dưới hình thức kế toán kép. Tuy nhiên từ một góc nhìn khác, tôi xin được giới thiệu đến các bạn "hai ý nghĩa của bảng cân đối kế toán (B/S)".

Bảng 9: Tìm hiểu bảng cân đối kế toán qua hai cách nhìn

① B/S thể hiện "nguồn vốn" và "cách sử dụng"

<table>
<tr><td rowspan="2">Cách sử dụng tiền</td><td rowspan="2">Tài sản</td><td rowspan="2">Nguồn vốn</td><td>Nguồn vốn của người khác (nợ phải trả)</td></tr>
<tr><td>Nguồn vốn chủ sở hữu (tài sản thuần)</td></tr>
</table>

Phía bên phải thể hiện nguồn gốc của tiền vốn (tiền vốn đi vay từ người khác, vốn của bản thân). Phía bên trái thể hiện cách sử dụng khoản tiền vốn đó.

② B/S thể hiện "tài sản âm" và "tài sản dương"

<table>
<tr><td rowspan="2">Tài sản dương</td><td rowspan="2">Tài sản</td><td>Tài sản âm</td><td>Nợ phải trả</td></tr>
<tr><td>Khoản chênh lệch</td><td>Tài sản thuần</td></tr>
</table>

Phía bên trái thể hiện tài sản dương (tài sản), phía bên phải thể hiện tài sản âm (nợ phải trả) và khoản chênh lệch giữa 2 loại đó (tài sản thuần).

Ở cách nhìn đầu tiên, bảng cân đối kế toán (B/S) chỉ ra doanh nghiệp đã huy động nguồn tiền ở đâu, và đã sử dụng nó như thế nào (cách sử dụng tiền).

Phía bên phải của bảng cân đối kế toán (B/S) thể hiện "nguồn gốc của tiền vốn". "Nguồn vốn của người khác" có ý nghĩa là nguồn vốn mà doanh nghiệp đi vay của người khác như ngân hàng. Còn "Nguồn vốn chủ sở hữu" có ý nghĩa là tiền mà những người sáng lập ra công ty hoặc các cổ đông xuất vốn đầu tư cộng với lợi nhuận tích lũy. Nguồn vốn của người khác là khoản tiền mà doanh nghiệp phải trả lại cho người đó giống như khoản vay nợ, còn nguồn vốn chủ sở hữu thì không cần phải trả lại.

Mặt khác, bên trái của bảng cân đối kế toán thể hiện "cách sử dụng tiền". Nói cách khác, nếu sử dụng tiền đã huy động được vào việc gì đó, nó sẽ được thể hiện ở phía bên trái và trở thành mục tài sản. Ví dụ, nếu công ty của bạn mua máy móc để chế tạo ra sản phẩm, điều đó sẽ thể hiện ở trong mục "máy móc, trang thiết bị" ở phần tài sản cố định hữu hình.

Tài sản được chia thành hai mục trung là "tài sản lưu động (tài sản ngắn hạn)" và "tài sản cố định (tài sản dài hạn)". Tài sản lưu động là những tài sản có thời gian sử dụng, luân chuyển, thu hồi thành tiền mặt trong vòng một năm. Nó là các khoản như: tiền mặt, tiền gửi, phải thu người bán, chứng khoán đầu tư ngắn hạn, hàng tồn kho... Tài sản cố định là tài

sản mà công ty sẽ sử dụng qua một thời gian dài, như là chứng khoán đầu tư dài hạn, phần mềm máy tính, đất đai, máy móc, trang thiết bị, nhà cửa....

Ở cách nhìn thứ hai, **bảng cân đối kế toán thể hiện giá trị "tài sản dương" và "tài sản âm" vào ngày cuối kỳ quyết toán.** Khi B/S có tài sản giá trị âm và dương điều đó đồng nghĩa với việc khi ta tính khoản chênh lệch, ta sẽ thấy được "tài sản thuần". Phía bên trái biểu thị tài sản dương (tài sản), phía bên phải là tài sản âm (nợ phải trả) và khoản chênh lệch (tài sản thuần).

"Nợ phải trả" cũng giống như trường hợp của tài sản ở trên, cũng được chia thành hai mục trung, đó là "nợ ngắn hạn" và "nợ dài hạn". Nợ ngắn hạn là khoản nợ phải thanh toán trong vòng một năm, ví dụ như tiền vay ngắn hạn, phải trả người bán, thương phiếu... Còn nợ dài hạn là các khoản nợ có thời hạn trả nợ từ trên một năm như trái phiếu, tiền vay dài hạn, hay quỹ dự phòng phụ cấp hưu trí...

Tài sản thuần có ý nghĩa giống như "vốn chủ sở hữu" mà tôi đã giới thiệu ở cách nhìn đầu tiên. Nó bao gồm tiền vốn huy động từ các cổ đông được ghi dưới các danh mục "vốn điều lệ" và "thặng dư vốn cổ phần", và lợi nhuận tích lũy mỗi năm được ghi dưới danh mục "lợi nhuận thặng dư".

Sau khi nhìn sâu vào các mục của bảng cân đối kế toán với hai ý nghĩa như trên, các bạn có cảm thấy thân thuộc hơn không?

⑧ Trong bảng cân đối kế toán, hãy chú ý tới những nội dung này đầu tiên

○ Quan trọng nhất chính là "tiền mặt" và "hàng tồn kho"

Bảng cân đối kế toán (B/S) là bảng quyết toán thể hiện tình trạng tài chính của một công ty, vậy nên bằng cách kiểm tra các hạng mục của bảng quyết toán này người ta sẽ nắm được tình hình tài chính của công ty ấy có an toàn hay không. Hay nói cách khác chúng ta có thể yên tâm được vấn đề công ty có nguy cơ phá sản hay là không.

Ngoài ra, ở các mục quan trọng, chúng ta cần phải kiểm tra xem so với thời giá (giá trị mua bán trên thị trường) các giá trị ghi trên sổ quyết toán của các mục ấy có hợp lý hay không. Bảng cân đối kế toán (B/S) còn là tài liệu để chúng ta kiểm tra các mối rủi ro đối với doanh nghiệp như hàng tồn kho có thể bán được với giá cao hơn giá trên sổ hay không, giá trị của tài sản được tính bằng ngoại tệ có được đánh giá chính xác hay không...

Trong bảng cân đối kế toán (B/S), cho dù có nói thế nào thứ quan trọng vẫn chính là tiền mặt và hàng tồn kho. Do vậy người ta thường xuyên phải kiểm tra số dư của hai danh mục này. Tiền mặt và tiền gửi là tổng của các khoản như tiền mặt, tiền gửi thông thường, tiền gửi thanh toán, tiền gửi định kỳ v.v... Hàng tồn kho được chia thành các hạng mục

nhỏ riêng biệt như là hàng hoá và thành phẩm, bán thành phẩm (hàng hoá đang trong quá trình sản xuất), nguyên vật liệu, hàng lưu kho v.v...

Đối với 2 mục "tiền mặt" và "hàng tồn kho" này, nếu các bạn có thể nhớ được giá trị của chúng vào mỗi cuối tháng, chắc chắn bạn sẽ nắm được chúng giảm bao nhiêu, các chỉ tiêu liên quan đến doanh thu ví dụ như lượng hàng tồn kho hiện có bằng doanh thu của bao nhiêu tháng...

Nếu kiểm tra thật kỹ lưỡng, các bạn sẽ hiểu được những giới hạn trong kinh doanh như "nếu khoản tiền mặt và tiền gửi ít hơn một mức nào đó, công ty sẽ rất nguy hiểm vì không còn khả năng chi trả các chi phí", hoặc là "nếu hàng tồn kho cứ tăng lên cao hơn mức này sẽ rất nguy hiểm cho công ty vì hàng tồn đọng sẽ cũ đi và giảm chất lượng" v.v... Nhờ vậy, các bạn cũng sẽ sớm đưa ra được những phán đoán hay biện pháp để giải quyết vấn đề.

Thông thường, có thể nói rằng tiền mặt càng nhiều càng tốt, hàng tồn kho càng ít hiệu suất bán hàng càng cao.

○ Một năm dọn dẹp hàng tồn kho một lần.

Trong một năm, hàng tồn kho thường được tiến hành kiểm kê thực tế từ một đến hai lần. Việc kiểm tra hàng tồn kho được tiến hành ở kho hàng của doanh nghiệp,

nhân viên sẽ kiểm tra xem số lượng hàng hóa trên thực tế ở kho có chênh lệch so với số liệu được ghi trên sổ hay không. Song song với nó, giá trị của hàng tồn kho cũng sẽ được đánh giá lại, ví dụ như: "mặt hàng này có thể bán với giá này" hoặc là "mặt hàng này đã lỗi thời rồi nên chỉ có thể bán được nửa giá mà thôi" v.v... Các bạn hãy nghĩ nó chính là một cuộc tổng vệ sinh hàng tồn kho.

Đối với hàng tồn kho, ngoài những lúc công ty cần đến sự có mặt của nó, thì hàng tồn kho = 0 sẽ là một điều lý tưởng. Với nguyên vật liệu, chỉ nên nhập kho khi bắt đầu chế tạo thành sản phẩm, và tại thời điểm hoàn thành nó sẽ có giá trị bằng 0. Với thành phẩm, sau khi sản phẩm được hoàn thành, lý tưởng nhất là chúng sẽ được xuất xưởng ngay và trở thành doanh thu. Việc nhập xuất hàng hoá đối với một doanh nghiệp là chuyện rất thường ngày, tuy vậy tôi chắc chắn rằng điều mà tất cả mọi doanh nghiệp mong muốn là vào cuối tháng toàn bộ hàng tồn kho bằng 0. Tình trạng đó được gọi là "không tồn kho".

Hàng tồn kho có tính chất khá giống với tiền mặt, có thể xem như một trạng thái nhất thời của tiền. Nhưng nếu lưu kho trong một thời gian dài, giá trị của nó sẽ tiêu hao dần đi, và doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những tổn thất tiềm tàng khi bán hoặc thanh lý một sản phẩm. Do vậy, các bạn cần phải quyết định mức tồn kho thích hợp cho từng loại hàng tồn kho, và quản lý chúng không vượt quá mức độ cho phép.

❍ Tổng tài sản có đang tăng lên một cách không hề hiệu quả?

Nếu thử nhìn vào tổng thể bảng cân đối kế toán (B/S), chúng ta có thể coi tổng tài sản phía bên trái thể hiện "tổng khoản tiền vốn đầu tư" và "mức độ của những rủi ro".

"Tổng khoản tiền vốn đầu tư" đúng như nghĩa đen, là tổng số vốn đầu tư của công ty đó. **Nếu chúng ta đem tổng tài sản này chia cho lợi nhuận ròng trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L), chúng ta sẽ kiểm tra được hiệu quả của việc đầu tư.** Tóm lại, chúng ta sẽ hiểu được công ty đã tăng được lợi nhuận tới mức độ nào sau khi sử dụng toàn bộ số tài sản đó. Chỉ số tài chính này được gọi là ROA (tỷ số lợi nhuận trên tổng tài sản). Có rất nhiều doanh nghiệp lấy đó làm chỉ tiêu kinh doanh của họ.

Hãy thử nhìn vào ROA của ba công ty có tổng tài sản lớn nhất vào năm tài chính 2014 trên thị trường chứng khoán. Tổng tài sản của công ty Toyota là 47,7 nghìn tỷ yên, lợi nhuận ròng là 2,1 nghìn tỷ yên, và chỉ số ROA đo được là 4,4%. Tương tự như vậy, chỉ số ROA đối với các công ty Softbank là 3,6%, NTT là 2,5%. Nếu như chỉ có tổng tài sản doanh nghiệp phình ra còn lợi nhuận sinh ra lại thấp, chỉ số ROA cũng sẽ thấp, như vậy sự đầu tư sẽ bị đánh giá là không hiệu quả.

Tiếp theo, tôi sẽ nói về "mức độ của rủi ro". Nó có nghĩa là: **quy mô của tổng tài sản doanh nghiệp càng lớn, rủi ro tiềm tàng càng cao.**

Ví dụ, chúng ta giả sử 1% trong tổng tài sản của ba công ty lớn trên là tài sản không tốt (ví dụ là nợ khó đòi, chứng khoán khó bán, v.v), tổn thất đối với mỗi công ty ấy sẽ là 470 tỷ Yên, 210 tỷ Yên, và 200 tỷ Yên. Dù chỉ là 1% thôi, vậy mà khoản tổn thất lớn như vậy. Đó chính là lý do của việc thật chẳng tốt đẹp tí nào nếu các bạn để cho tổng tài sản của doanh nghiệp quá lớn mà không đem lại được lợi ích gì.

Gần đây, người ta vẫn thường nhắc đến cụm từ "kinh doanh không tài sản". Có lẽ nó có nguồn gốc từ những nhà kinh doanh chú trọng tới vấn đề này.

⑨ Cùng tìm hiểu mối quan hệ giữa B/S, P/L và C/F

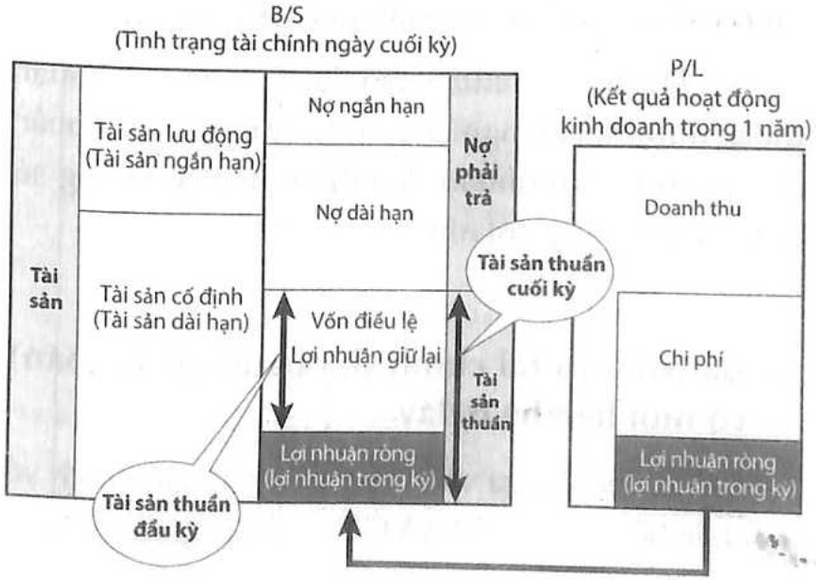
○ Lợi nhuận trong P/L được tích trữ trong tài sản thuần trong B/S

B/S – bảng cân đối kế toán, P/L – báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, và C/F – báo cáo lưu chuyển tiền tệ, chúng không độc lập với nhau mà có mối quan hệ mật thiết. Nếu các bạn hiểu được mối quan hệ của chúng, bạn sẽ hiểu được cấu tạo của báo cáo tài chính, ngoài ra bạn cũng có thể nắm bắt một cách kịp thời sự thay đổi trong tình hình tài chính của

công ty thông qua sự bất thường của những con số kế toán.

Về cơ bản B/S và P/L chỉ là hai phần trong kết quả ghi chép lại hoạt động giao dịch bằng kế toán kép, nên chúng có mối quan hệ là điều đương nhiên. C/F phản ánh sự xuất nhập của tiền trong một năm, và số dư tiền mặt cuối kỳ là kết quả sau khi gia giảm các tài khoản của nguồn vốn, tài sản và nợ phải trả trong B/S, cũng như chi phí lợi nhuận trong P/L. Như vậy, quả thực là B/S và P/L có mối liên hệ với nhau.

Bảng 10: Mối quan hệ giữa B/S và P/L



Các bạn hãy vừa cùng nhìn hình vẽ ở trên, vừa đọc phần thuyết minh dưới đây.

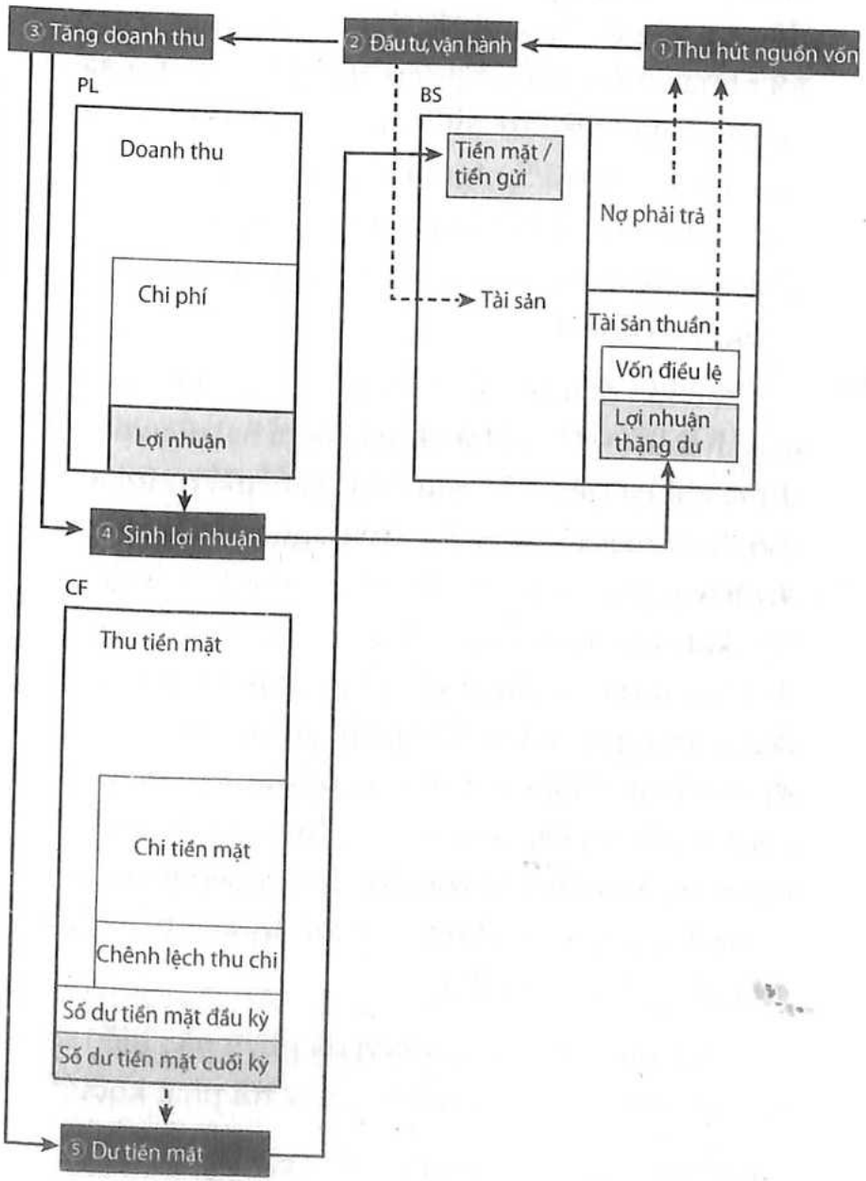
Đầu tiên hãy bắt đầu từ những thứ đơn giản. Trong bảng số 10, các bạn hãy nhìn vào tài sản thuần (hay còn gọi là nguồn vốn chủ sở hữu) ở phía dưới cùng bên phải của bảng B/S. Đoạn mũi tên từ "vốn điều lệ" đến "lợi nhuận giữ lại" là "tài sản thuần đầu kỳ", tuy nhiên trải qua 1 năm, chúng ta cộng thêm "lợi nhuận ròng (lợi nhuận trong kỳ)" từ bảng P/L, ta sẽ có "tài sản thuần cuối kỳ". **Như vậy, lợi nhuận mà một công ty sinh ra trong một năm sẽ được lưu lại trong mục tài sản thuần ở bảng B/S dưới tên "lợi nhuận thặng dư" (lợi nhuận giữ lại).**

Về khoản lợi nhuận giữ lại (khoản lợi nhuận thuần được doanh nghiệp giữ lại), ý nghĩa của khoản này là khoản lợi nhuận doanh nghiệp sẽ không sử dụng mà tích lũy với nhiều mục đích.

❍ Ba báo cáo tài chính (ba bảng quyết toán) có mối liên hệ ở đây

Tiếp theo, tôi sẽ dựa vào bảng số 11 để giải thích về mối liên hệ của B/S, P/L và C/F.

Bảng 11: Ba bảng quyết toán có mối liên hệ với nhau



Để thành lập một công ty, thứ quan trọng chính là tiền. Đầu tiên chúng ta (1) đi thu hút nguồn vốn đầu tư, sau đó là vay tiền ngân hàng hoặc dùng tới lợi nhuận để có được nguồn vốn để đi vào (2) đầu tư và vận hành. Đầu tư chủ yếu sẽ sử dụng tiền cho tài sản trong bảng B/S như là việc đầu tư vào cơ sở hạ tầng: mua mới trang thiết bị, xây dựng công trường… "Vận hành" ở đây nghĩa là sử dụng tiền cho các hoạt động kinh doanh.

Sau khi đầu tư và vận hành, chúng ta sẽ (3) tăng doanh thu, (4) tạo ra lợi nhuận và cả hai điều này đều được ghi lại trên P/L. Sau một năm, giá trị lợi nhuận thu được này sẽ được tích trữ ở mục lợi nhuận thặng dư trong phần tài sản thuần ở bảng B/S. Mặt khác sau khi doanh thu tăng, khoản doanh thu tiền mặt thu hồi được sẽ được ghi chép vào bảng C/F. Tiếp theo, chúng ta sẽ trừ đi các khoản chi tiền mặt để có được phần chênh lệch thu chi. Sau đó, chúng ta sẽ cộng số chênh lệch này với số dư tiền mặt đầu kỳ để có (5) số dư tiền mặt cuối kỳ. Số dư tiền mặt cuối kỳ trong bảng C/F sẽ cùng một giá trị với tiền mặt và tiền gửi trong bảng B/S.

Đến đây tôi nghĩ các bạn đã phần nào hiểu được mối quan hệ của ba loại bảng này rồi phải không?

⑩ Làm thế nào để kiểm tra tình trạng sức khỏe của công ty?

❍ Tôi xin phép được giới thiệu tới các bạn năm phương pháp chẩn đoán

Tình hình kinh doanh của công ty bạn liệu có ổn không? Liệu có điểm yếu nằm ở đâu đó không? Bạn cần phải tìm ra chỗ đó và phải có biện pháp khắc phục như thế nào? Cho dù không phải chủ doanh nghiệp, nhưng nếu là một người làm kinh doanh thực thụ chắc hẳn hằng ngày bạn sẽ luôn đau đầu bởi những vấn đề này.

Việc chẩn đoán tình trạng sức khỏe của công ty bạn cũng chính là để giải quyết những nỗi phiền muộn ấy. Có rất nhiều chỉ số phân tích tài chính doanh nghiệp được sử dụng như một phương pháp chẩn đoán tình trạng sức khỏe của công ty. Tuy nhiên trong thực tế, việc phân tích vẫn sẽ khó khăn nếu chỉ sử dụng những chỉ số đó. **Để biết được tình trạng sức khỏe của công ty, chúng ta cần phải phân tích từ nhiều góc nhìn.**

Trước hết, tôi xin giới thiệu cách chẩn đoán từ năm cách nhìn tiếp theo đây:

① Kiểm tra sự thay đổi của ba loại bảng quyết toán

Trong bảng 12 ở trang tiếp theo, tôi tổng hợp ba loại bảng B/S, P/L, và C/F trong ba năm. Ví dụ, tôi đã sử

dụng bảng kế toán trong 3 kỳ từ kỳ tháng 3 năm 2014 đến tháng 3 năm 2016. Ngoài cùng bên trái, tôi xếp các khoản tiền của các khoản mục trong bảng B/S, P/L, và C/F của kỳ tháng 4 năm 2014. Và tương tự tiếp theo đó, tôi cũng xếp từ trái sang phải khoản tiền tương ứng của kỳ tháng 3 năm 2015 và 2016.

Tất cả các khoản tiền tôi đều ghi ra theo hàng ngang, vì vậy nếu các bạn nhìn kỹ chắc chắn sẽ thấy được sự tăng giảm trong mỗi năm xảy ra như thế nào. Sẽ có rất nhiều câu hỏi xuất hiện khi bạn quan sát bảng này như: "tại sao nó lại tăng giảm như vậy?"; "nguyên nhân của việc doanh thu tăng lên là gì?"; "phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp tại sao lại tăng lên như vậy?"...

Ngoài ra, bên cạnh mỗi một khoản tiền nếu các bạn ghi chép tỷ lệ cấu thành (cơ cấu), khoản tăng giảm, và tỷ lệ tăng giảm, các bạn sẽ thu được một kết quả thú vị hơn rất nhiều so với việc chỉ nhìn vào các khoản tiền.

Tỷ lệ cấu thành là tỷ lệ của các khoản mục bên trong một báo cáo tài chính khi tổng tài sản là 100% trong trường hợp bảng B/S, hoặc khi doanh thu là 100% trong trường hợp P/L. Khoản tăng giảm là khoản chênh lệch giữa số tiền kỳ làm gốc với số tiền kỳ trước. Tỷ lệ tăng giảm được tính bằng cách chia khoản tăng giảm cho số tiền tương ứng của kỳ trước. Chúng ta rất cần chú ý tới ba sự biến đổi này.

Khi chúng ta quan sát tình hình tài chính trong suốt 3 năm, các bạn hãy chú ý vào sự tăng giảm của tổng tài sản ở bảng B/S, sự tăng giảm của doanh thu và lợi nhuận thuần của hoạt động kinh doanh chính ở bảng P/L, và sự tăng giảm của số dư tiền mặt ở bảng C/F. Cho dù tổng tài sản trong 3 năm có tăng lên nhiều, nhưng nếu doanh thu và lợi nhuận không tăng lên, thì khi đó cái tăng lên lại là các khoản nợ, tiền đầu tư nhà xưởng, trang thiết bị, và đầu tư chứng khoán – điều này có thể không giúp ích gì cho việc tăng doanh thu và lợi nhuận. Ngược lại, cho dù tổng tài sản không tăng lên quá nhiều, nhưng nếu doanh thu và lợi nhuận tăng cao, tôi nghĩ đó là bằng chứng cho thấy doanh nghiệp đó đã hoạt động hiệu quả.

Bảng 12: Kiểm tra sự biến đổi của ba bảng quyết toán

(đơn vị: Nghìn yên)

B/S	Kỳ 3/14	Kỳ 3/15	Tỷ lệ cấu thành	Kỳ 3/16	Tỷ lệ cấu thành	Khoản tăng giảm	Tỷ lệ tăng giảm
Tiền mặt, tiền gửi	44.610	47.938	15%	59.088	17%	11.150	23%
Tổng tài sản ngắn hạn	180.600	185.600	58%	204.300	60%	18.700	10%
Công trình	18.500	17.050	5%	15.550	5%	-1.500	-9%
Tổng tài sản dài hạn	135.600	133.800	42%	135.300	40%	1.500	1%
Tổng tài sản	316.200	319.400	100%	339.600	100%	20.200	6%
Thương phiếu phải trả	38.000	39.100	12%	41.090	12%	1.990	5%
Tổng nợ ngắn hạn	118.600	119.650	37%	121.630	36%	1.980	2%
Nợ dài hạn	46.500	46.200	14%	43.500	13%	-2.700	-6%
Tổng nợ dài hạn	87.560	76.350	24%	76.800	23%	450	1%
Vốn điều lệ	9.500	9.500	3%	9.500	3%	0	0%
Tổng tài sản thuần	110.040	123.400	39%	141.170	42%	17.770	14%
Tổng nợ phải trả và tài sản thuần	316.200	319.400	100%	339.600	100%	20.200	6%

P/L	Kỳ 3/14	Kỳ 3/15	Tỷ lệ cấu thành	Kỳ 3/16	Tỷ lệ cấu thành	Khoản tăng giảm	Tỷ lệ tăng giảm
Tổng doanh thu	420.000	465.100	100%	512.200	100%	47.100	10%
Giá vốn hàng bán	294.000	334.800	72%	363.600	71%	28.800	9%
Tổng lợi nhuận	126.000	130.300	28%	148.600	29%	18.300	14%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	100.750	112.830	24%	116.890	23%	4.060	4%
Lợi nhuận thuần của hoạt động kinh doanh chính	25.250	17.470	4%	31.710	6%	14.240	82%
Lợi nhuận thuần của hoạt động kinh doanh	24.000	16.200	3%	30.680	6%	14.480	89%
Lợi nhuận trước thuế	22.000	18.200	4%	29.000	6%	10.800	59%
Thuế	8.140	6.800	1%	10.730	2%	3.930	58%
Lợi nhuận ròng	13.860	11.400	2%	18.270	4%	6.870	60%

C/F	Kỳ 3/14	Kỳ 3/15		Kỳ 3/16		Khoản tăng giảm	Tỷ lệ tăng giảm
Số dư tiền mặt đầu kỳ	36.500	44.610		47.938		3.328	7%
Lợi nhuận trước thuế	22.000	18.200		29.000		10.800	59%
Tổng C/F kinh doanh	7.230	2.918		12.700		9.782	335%
Đầu tư cơ sở vật chất	-6.620	-1.250		-1.800		-550	44%
Tổng C/F đầu tư	-9.320	-1.090		-1.550		-460	42%
Tăng giảm tiền vay ngắn hạn dài hạn	10.500	2.000		500		-1.500	-75%
Tổng C/F tài chính	10.200	1.500		0		-1.500	-100%
Tăng giảm số dư tiền mặt	8.110	3.328		11.150		7.822	235%
Số dư tiền mặt cuối kỳ	44.610	47.938		59.088		11.150	23%

Chú ý: Để giúp độc giả dễ nhìn, tôi đã giản lược các mục nhỏ, tỷ lệ tăng giảm của kỳ 3/2014, khoản tăng giảm và tỷ lệ tăng giảm của kỳ 3/2015, và các mục của C/F.

② So sánh thực thu với dự toán

Chúng ta so sánh kết quả kinh doanh trên thực tế (thực thu) với dự toán (mục tiêu) dựa trên bảng P/L. Nếu thực thu ít hơn mục tiêu, các bạn cần phải điều tra kỹ lưỡng và ghi chép lại lý do của sự chênh lệch đó. Đặc biệt là sự chênh lệch của doanh thu, giá vốn hàng bán, và chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp. Cho dù doanh thu có lớn hơn so với mục tiêu, nhưng do giá vốn hàng bán tăng mạnh nên lợi nhuận tổng lại giảm xuống, trường hợp như vậy các bạn cần hết sức chú ý.

Khi vừa mới bắt đầu quản lý việc dự toán, bạn chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc lập mục tiêu, cũng có lúc sẽ có sự chênh lệch. Vậy nên cho đến lúc bạn quen với nó, hãy thật cẩn trọng.

③ Phân chia theo cửa hàng và theo mặt hàng

Cũng vẫn trong bảng P/L, để hiểu được tình trạng sức khỏe của công ty, chúng ta có thể phân tích bằng nhiều góc độ như: theo các địa điểm kinh doanh (chi nhánh công ty, cửa hàng, đại lý), theo từng mặt hàng, và theo từng khách hàng. Từ việc phân tích như vậy,

nhà kinh doanh sẽ có thể đưa ra được đối sách cụ
thể cho công việc kinh doanh của mình. Giả sử, dò
mặt hàng D hướng tới nữ giới trong độ tuổi 20 có
tỷ lệ tăng doanh thu cao, nên vào kỳ sau công ty sẽ
mở rộng quy mô bán hàng bằng cách tăng diện tích
trình bày dòng sản phẩm này cũng như kết hợp với
chiến dịch quảng cáo cho sản phẩm này mạnh mẽ
trên internet.

Việc phân tích này sẽ không có ý nghĩa nếu như
không tiến hành đồng thời phân tích tất cả các mục
trong bảng P/L từ tất cả các góc độ.

Ở cuối cuốn sách này, tôi đã chỉ ra cách tạo "bảng
lợi nhuận theo bộ phận", các bạn hãy tham khảo nhé.

④ Tạo bảng quyết toán trên từng nhân viên công ty

Tôi sẽ thay thế những con số trên bảng quyết toán
bằng giá trị tương ứng với một nhân viên. Nói cách
khác, chúng ta đang tạo ra những con số gần gũi hơn
và các bạn hãy thử suy nghĩ về nó.

Khi thay thế bằng những con số gần gũi hơn, ta
sẽ dễ dàng phán đoán được nó tốt hay xấu. Bây giờ,
ta sẽ chia toàn bộ các mục trong bảng B/S và P/L cho
số nhân viên trong công ty, ta sẽ có được giá trị trên
đầu người. Hãy thử đánh giá những con số đó. Đặc
biệt khi đánh giá những con số trên đầu người này
trong bảng P/L, sẽ có rất nhiều những cảm nghĩ xuất
hiện như: "bản thân đã công hiến cho công ty mức

doanh thu như thế này sao?" hoặc là "doanh thu và
lợi nhuận ít như thế này liệu có được không?"...

⑤ Sử dụng chỉ số phân tích tài chính doanh nghiệp

Dựa vào các chỉ số phân tích tài chính doanh nghiệp
mà tôi sẽ giới thiệu sau đây, chúng ta có thể so sánh
công ty mình với bình quân của ngành và các công ty
đối thủ. Và chúng ta có thể sẽ tìm hiểu nguyên nhân
tại sao giá trị này lại cao hơn giá trị bình quân của
ngành, và thấp hơn công ty đối thủ. Những điều này
được tiến hành phân tích trong cả báo cáo tài chính
hàng năm lẫn báo cáo tài chính hằng tháng.

Liệu các bạn sẽ có đánh giá như thế nào sau khi
có được kết quả phân tích từ toàn bộ năm cách chẩn
đoán trên?

"Ba bộ phận cũ sẽ tiếp tục với cơ cấu hiện tại, còn
bộ phận D là bộ phận mới mở, nếu chúng ta mở rộng
quy mô bằng cách tuyển dụng thêm 10 nhân viên
kinh doanh, thì kỳ tới, công ty sẽ có khả năng tăng
trưởng trên 20%, và tình hình tài chính cũng sẽ an
toàn hơn"... Nếu bạn có thể đánh giá một cách tổng
quan như vậy thì rất tốt.

Tôi cho rằng điều quan trọng nhất không phải
chỉ kết thúc ở việc đánh giá một cách tổng hợp, mà
là từ kết quả đó, bạn có thể suy tính được cần phải
làm thế nào để thay đổi được hiện trạng của công ty.

⑩ Kiểm tra tình trạng của công ty bằng các chỉ số phân tích tài chính doanh nghiệp

❍ 12 chỉ số bạn cần nhớ

Như tôi đã trình bày ở phần ⑤ trong mục 10 ở trên, một phương pháp dùng để kiểm tra tình trạng sức khỏe của công ty thường được sử dụng đó là chỉ số phân tích tài chính doanh nghiệp. Đây là phương pháp đánh giá tính an toàn, tính lợi nhuận, tính hiệu quả và tính tăng trưởng của một công ty bằng cách tính tỷ lệ cấu thành và tỷ lệ tăng giảm của một số mục trong bảng B/S hoặc bảng P/L. Sau đó nếu chúng ta đem các giá trị thu được so sánh với số liệu của các công ty đối thủ hay bình quân của ngành, chúng ta có thể nắm bắt được tình trạng tài chính của công ty mình.

Dưới đây tôi xin đưa ra 12 chỉ số mà bạn cần nhớ vì vậy các bạn hãy thử vận dụng nó nhé.

① Tỷ số thanh toán hiện thời (%) (Current ratio)

Tài sản lưu động (tài sản ngắn hạn) ÷ Nợ ngắn hạn ×100

Đây là chỉ số dùng để đo lường khả năng thanh toán các khoản nợ ngắn hạn của doanh nghiệp. Chỉ số này được tính bằng cách chia tài sản có khả năng chuyển hóa thành tiền trong một ngăn (hay còn gọi là tài sản lưu động hay tài sản ngắn hạn) cho toàn bộ

các khoản nợ phải chi trả dưới 1 năm (hay còn gọi là nợ ngắn hạn). Nếu kết quả thu được dưới 100%, điều đó có nghĩa doanh nghiệp thiếu tiền mặt (có khả năng không hoàn trả được khi cần). Ngược lại nếu chỉ số này cao trên 200%, tính an toàn của doanh nghiệp khá lớn. Con số an toàn của chỉ số này là 140%.

② Hệ số/ Chỉ số thích ứng dài hạn (%) (Fixed-assets-to long-term-liabilities ratio)

Tài sản cố định ÷ (Nợ dài hạn + Vốn chủ sở hữu) × 100

Đây là chỉ số dùng để đo khả năng thanh toán các khoản nợ dài hạn của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có tài sản cố định sử dụng dài hạn được đầu tư bằng vốn chủ sở hữu là doanh nghiệp có tính an toàn cao. Theo công thức trên thì ít nhất tổng số nợ có kỳ hạn hơn 1 năm và vốn chủ sở hữu phải tương đương số tài sản cố định. Con số an toàn của chỉ số này là dưới 100%

③ Kỳ thu tiền bình quân/ Thời gian quay vòng khoản phải thu (tháng) (Receivables turnover period)

(Phải thu khách hàng + Thương phiếu phải thu) ÷ Doanh thu trung bình 1 tháng

Đây là chỉ số để đánh giá hiệu quả của việc thu hồi các khoản phải thu (bao gồm phải thu khách hàng và thương phiếu phải thu). Nó chỉ ra rằng

doanh nghiệp có tổng các khoản phải thu bằng bao nhiêu tháng doanh thu của mình (để xem xét doanh nghiệp sẽ mất khoảng bao nhiêu tháng để thu hồi được các khoản phải thu). Một doanh nghiệp luôn mong muốn có thể thu hồi được các khoản phải thu sớm nhất có thể, vì vậy họ sẽ cần điều tra xem tình trạng không thu hồi được kéo dài trong bao lâu, công việc ấy được gọi là điều tra ***số tuổi.*** Ngoài ra, họ cũng cần quản lý để các khoản phải thu không bị tồn đọng trong thời gian dài. Nếu việc thu hồi bị chậm hơn so với điều kiện cho phép, họ có thể cần phải chấm dứt giao dịch. Đây là chỉ số cần được kiểm tra khi quyết toán mỗi tháng. Con số an toàn của chỉ số này là dưới 3 tháng.

④ Thời gian quay vòng hàng tồn kho/ Thời gian tồn kho bình quân (tháng) (Inventory turnover period)

Hàng tồn kho ÷ Doanh thu trung bình 1 tháng

Chỉ số này phản ánh khả năng quản lý hàng tồn kho của doanh nghiệp có hiệu quả và hợp lý hay không. Nó cho thấy doanh nghiệp có lượng hàng tồn kho bằng bao nhiêu tháng doanh thu (để xem xét doanh nghiệp cần bao nhiêu tháng để giải phóng hết lượng hàng tồn kho hiện tại). Cũng có trường hợp nhà sản xuất sử dụng "giá vốn hàng bán" thay vì "doanh thu" ở mẫu số. Số dư hàng tồn kho càng nhiều có nghĩa là đồng tiền của bạn càng nhàn rỗi,

nên nếu có thể, lý tưởng nhất là thực hiện việc phân phối hàng hóa mà không có hàng tồn kho. Con số an toàn của chỉ số này là từ 0,5 đến 1 tháng.

⑤ Tỷ suất sinh lời trên tài sản (%) (ROA)

Lợi nhuận ròng (Lợi nhuận sau thuế) ÷ Tổng tài sản (Tổng nguồn vốn) × 100

Đây là chỉ số đánh giá mức độ hiệu quả của việc sử dụng tổng nguồn vốn (tổng tài sản) đầu tư để sinh lợi nhuận. Nó cho thấy lợi nhuận sau thuế sinh ra là bao nhiêu sau khi doanh nghiệp đầu tư toàn bộ tài sản đã bao gồm cả các khoản nợ như tiền vay. Nếu tỷ số này thấp, doanh nghiệp có thể nên dừng việc kinh doanh lại và đầu tư vào những mảng có lợi nhuận cao như chứng khoán (trên thực tế thì không dễ dàng như vậy). Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản cũng được gọi là ROA (Return on Assets). Con số an toàn của chỉ số này là trên 1%.

⑥ Tỷ suất lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh trên doanh thu (%)

Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh ÷ Doanh thu × 100

Đây là chỉ số đánh giá khả năng sinh lời của doanh nghiệp, là tỷ suất lợi nhuận sinh ra từ tất cả các hoạt động kinh doanh thông thường (bao gồm cả

các hoạt động ngoài lĩnh vực kinh doanh chính như các hoạt động tài chính) của công ty. Nếu một doanh nghiệp nỗ lực trong việc giảm tỷ lệ giá vốn hàng bán, cắt giảm chi phí, cải thiện tỷ lệ chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp trên doanh thu, cải thiện các khoản thu chi tài chính... thì tỷ suất này chắc chắn sẽ tăng. Các bạn hãy cố gắng coi trọng không chỉ doanh thu mà cả tỷ suất lợi nhuận nữa. Con số an toàn của chỉ số này là trên 3%.

⑦ Tỷ số vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản/ Hệ số tự tài trợ (%)

Tài sản thuần (Vốn chủ sở hữu) ÷ Tổng tài sản (Tổng nguồn vốn) ×100

Tài sản thuần (vốn chủ sở hữu) là tổng hợp tài sản từ khoản tiền đầu tư từ các cổ đông (tiền vốn cổ đông) và khoản lợi nhuận ròng được doanh nghiệp giữ lại (lợi nhuận giữ lại). Chỉ số này cho thấy vốn chủ sở hữu có tỷ lệ bao nhiêu so với tổng tài sản. Người ta cũng gọi chỉ số này là tỷ suất vốn chủ sở hữu.

Tài sản thuần (vốn chủ sở hữu) của doanh nghiệp càng nhiều càng có thể nói rằng tình trạng tài chính của công ty đó tốt bởi vì khi đó doanh nghiệp không bị vướng mắc đến các khoản nợ cần trả lãi suất hay trái phiếu (cần phải trả lãi cho người mua trái phiếu công ty). Con số an toàn của chỉ số này là trên 30%.

⑧ Vòng quay tổng tài sản (lần)

Tổng doanh thu ÷ Tổng tài sản (Tổng nguồn vốn)

Chỉ số này đánh giá năng suất của tổng nguồn vốn (tổng tài sản). Nếu doanh nghiệp nào có khả năng kiếm được càng nhiều doanh thu với tổng tài sản có hạn, thì doanh nghiệp đó càng kinh doanh hiệu quả. Tỷ số này càng cao thì tỷ lệ quay vòng càng cao, có nghĩa tổng tài sản có năng suất tốt.

Chỉ số này có sự khác biệt lớn tùy thuộc vào doanh nghiệp có nắm giữ nhiều tài sản cố định hay không, hoặc là tùy thuộc vào ngành sản xuất kinh doanh. Con số an toàn của chỉ số này là trên 1 hoặc 2 lần.

⑨ Tỷ lệ tăng tưởng doanh thu (%)

(Doanh thu kỳ này – Doanh thu kỳ trước) ÷ Doanh thu kỳ trước × 100

Chỉ số tài chính này phản ánh tính tăng trưởng của một doanh nghiệp, tỷ lệ này càng cao càng đồng nghĩa với việc khả năng tăng trưởng của doanh nghiệp cũng cao. Việc nhìn nhận xem công ty có tiếp tục tăng trưởng hay không là một việc khó, tuy nhiên nếu tỷ số tăng trưởng doanh thu trong hơn 3 năm liên tiếp đều hơn 10%, chúng ta có thể xác định được mức độ tăng trưởng ấy. Tuy vậy, nếu tổng tài sản cũng tăng lên, đó lại là một dấu hiệu nguy hiểm.

Điều quan trọng là các bạn cần giữ cho tỷ lệ tăng trưởng của tổng tài sản ở dưới mức của tỷ lệ tăng trưởng doanh thu. Con số an toàn của chỉ số này là trên 10%.

⑩ Tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh (%)

(Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh kỳ này – Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh kỳ trước) ÷ Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh kỳ trước ×100

Tỷ lệ này cùng với tỷ lệ tăng trưởng doanh thu ở mục trên sẽ là căn cứ giúp chúng ta phán đoán tính lợi nhuận cũng như tính tăng trưởng của một doanh nghiệp. Trong một cơ cấu lợi nhuận cơ bản, sự thắng bại nằm ở việc có thể làm tăng tỷ lệ tăng trưởng của doanh thu và lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất kinh doanh đến đâu. Ở chỉ số tài chính này con số mong muốn là trên 10%.

⑪ Tỷ suất lợi nhuận trên cổ phần (EPS: Earning Per Share) (đơn vị tiền Yên)

Lợi nhuận ròng ÷ Số cổ phiếu phát hành

Chỉ số này là chìa khóa giúp các nhà đầu tư đánh giá một doanh nghiệp. Chỉ số này cho ta biết nếu như chia lợi nhuận sau thuế cho số lượng cổ phiếu đã phát hành, phần lợi nhuận thu được trên mỗi cổ phần là bao nhiêu. Tùy thuộc vào số cổ phiếu phát hành mà chỉ số này sẽ có sự khác biệt, vì vậy việc đưa ra một con số mong muốn cho chỉ số này là khó. Tuy nhiên, có thể nói ở mức độ trên 100 yên đến vài trăm yên là con số mong muốn. Đối với các công ty trên thị trường chứng khoán, nhà đầu tư sẽ so sánh giá cổ phiếu với chỉ số này (kết quả của sự so sánh này là hệ số giá trên lợi nhuận một cổ phiếu – Price Earning Ratio: PER) để làm cơ sở đánh giá xem có quyết định đầu tư chứng khoán hay không.

⑫ Giá trị sổ sách trên 1 cổ phiếu (đơn vị tiền Yên) (Book Value per Share)

Tài sản thuần ÷ Số cổ phiếu phát hành

Đây cũng là một chỉ số tài chính dành cho các nhà đầu tư. Chỉ số này cho ta biết nếu như bây giờ một công ty giải thể và cần phải phân chia tài sản cho các cổ đông, một cổ phần sẽ tương ứng bao nhiêu tiền. Khi so sánh với khoản tiền mà bạn đã đầu tư, bạn sẽ biết được mình lỗ hay lãi. Nếu số tiền đầu tư ban đầu cho một cổ phiếu là 50 Yên, giá trị an toàn là 250 Yên (gấp 5 lần). Chỉ số này cũng có sự khác biệt tùy thuộc vào số lượng cổ phiếu phát hành, do vậy khó để chỉ ra được con số mong muốn.

Chỉ số tiếp theo tôi không giới thiệu ở đây, tuy nhiên gần đây, số lượng các công ty trên thị trường chứng khoán quyết định cải thiện chỉ số này đang dần tăng lên. Đó là chỉ số ROE - tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu hay tỷ số lợi nhuận trên vốn. Đặc biệt vì đây là một yêu cầu lớn đến từ những nhà đầu tư

nước ngoài đến các công ty Nhật. Một công ty tư vấn của Mỹ đã đưa ra cách nghĩ rằng "Nếu một công ty có ROE thấp hơn 5% trong 5 năm gần nhất, chúng tôi sẽ khuyến khích các nhà đầu tư phản đối sự đương nhiệm của CEO".

ROE là từ viết tắt của Return On Equity, được tính bằng cách lấy lợi nhuận ròng chia cho vốn chủ sở hữu (tài sản thuần). Đây là chỉ số để các nhà đầu tư hiểu được 1 đồng vốn mà họ bỏ ra thu được về bao nhiêu đồng lời. Các chủ doanh nghiệp tại các công ty đã niêm yết trên thị trường chứng khoán Nhật Bản cho đến nay đã chưa để tâm đến mức độ thấp của chỉ số ROE (ROE trung bình của 20 năm gần đây là 5%), tuy nhiên dường như họ cũng đã bắt đầu quan tâm đến chỉ số này. Tiêu chuẩn trên thế giới cho rằng ROE ở mức trên 10% là đạt chuẩn, vì vậy nếu bạn là một nhà kinh doanh hãy tìm cách cải cách cơ cấu lợi nhuận để kiếm ra nhiều lợi nhuận.

Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, vốn dĩ họ có vốn chủ sở hữu ít hơn so với các công ty niêm yết, nên ROE của họ sẽ cao. Do vậy, chỉ số ROE không hẳn có thể giữ chức năng như là một **KPI** (Key Performance Indicators = chỉ số đo lường, đánh giá hiệu quả công việc).

Tất nhiên, tôi vẫn muốn các bạn biết đến nó như một kiến thức phổ thông.



Chương 2

ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT ĐỐI VỚI SỰ SỐNG CÒN CỦA DOANH NGHIỆP CHÍNH LÀ DÒNG TIỀN MẶT

❶ Trước hết, tiền lãi và tiền mặt khác nhau như thế nào?

❍ Nguyên nhân không xảy ra đẳng thức "tiền lãi = tiền mặt"

Nếu kinh doanh luôn thuận lợi và sinh lời, người ta sẽ luôn nghĩ đến việc đầu tư vào trang thiết bị hoặc là nhập thêm hàng hóa nhằm tăng lợi nhuận.

Khi đó thứ cần thiết chính là tiền mặt. Nếu tiền mặt tăng khi lợi nhuận sinh ra, chúng ta có thể sử dụng số tiền mặt đó. Như vậy, liệu việc gia tăng được lợi nhuận với việc tích trữ được tiền mặt (bao gồm cả tiền gửi ngân hàng) có tương đương nhau không?

Câu trả lời cuối cùng là chúng hoàn toàn khác nhau. Trường hợp "tiền lãi = tiền mặt" rất ít khi xảy ra. Hãy thử cùng lấy một vài ví dụ về việc tiền lãi và tiền mặt khác nhau hoàn toàn.

① Tiền lãi > tiền mặt

Dù bạn có bán được hàng thu lời, tuy nhiên, do bạn bán bằng hình thức trả tiền sau, nên bạn sẽ không có tiền mặt cho đến khi bạn thu hồi được khoản tiền phải thu của khách hàng. Lúc này tiền mặt sẽ ít hơn tiền lãi.

② Tiền lãi < tiền mặt

Nếu bạn bán ra thị trường loại sản phẩm mà bạn mua vào bằng thương phiếu (một hình thức trả tiền sau), tiền mặt sẽ không giảm đi cho đến khi ban thanh toán thương phiếu đó. Lúc này tiền mặt sẽ nhiều hơn tiền lãi.

③ Giảm tiền lãi ≠ giảm tiền mặt

Chẳng hạn, mặc dù lợi nhuận không tăng nhưng doanh nghiệp vẫn phải dùng tiền mặt để mua vào hàng hóa cũng như sản xuất sản phẩm nhằm tiếp tục tăng doanh thu. Thông thường tiền thuê nhà là khoản được trả trước. Các doanh nghiệp cũng dùng tiền để thuê nhân công, nghiên cứu thử nghiệm và phát triển sản phẩm mới đều là những đầu tư ban đầu. Cũng giống như việc mua một công ty để mở rộng kinh doanh sang một ngành mới, khi đó tiền mặt sẽ giảm nhưng lợi nhuận thì sẽ không.

④ Tăng tiền lãi ≠ tăng tiền mặt

Ví dụ, dù tiền lãi không tăng, nhưng việc vay vốn từ ngân hàng và việc nhận được đầu tư (tiền vốn tăng do được đầu tư thêm vốn) sẽ dẫn tới việc tiền mặt sẽ tăng lên.

⑤ Suy giảm tiền lãi theo niên hạn sử dụng (khấu hao tài sản) ≠ suy giảm tiền mặt chỉ trong năm đầu tiên

Nếu doanh nghiệp đầu tư vào trang thiết bị (ví dụ như mua máy móc, xây dựng nhà xưởng), khi ấy toàn bộ chi phí sẽ không được tính vào năm mà doanh nghiệp đã bỏ ra số tiền đó. Doanh nghiệp sẽ dự tính xem trang thiết bị, máy móc, nhà xưởng có thời gian sử dụng trong bao nhiêu năm, sau đó chia nhỏ khoản phí đầu tư cho từng năm. Để tăng doanh thu, đối với những tài sản có thể sử dụng trong nhiều năm (tài sản cố định), nếu như không chia chi phí cho doanh thu của từng năm thì mức doanh thu sẽ không cân bằng. Người ta gọi đó là khấu hao tài sản cố định, chi phí được chia cho mỗi năm được gọi là chi phí hấu hao.

Giá trị của tài sản sẽ giảm theo từng năm nhưng chúng ta cần dự đoán và tính toán chúng giảm như thế nào. Sau đây tôi sẽ giản lược đi phương pháp chi tiết về tính khấu hao tài sản và chỉ đưa ra cách tư duy về nó.

Bây giờ, nếu một doanh nghiệp mua máy móc có niên hạn sử dụng là 10 năm với giá là 1 triệu Yên. Trong năm đó, chi phí khấu hao chỉ chiếm 100 nghìn Yên (tức là khoản tiền 1 triệu Yên đã được chia nhỏ cho 10 năm). Các bạn có thể thấy rằng, ở thời điểm này, tiền lãi tuy chỉ giảm đi 100 nghìn Yên nhưng tiền mặt lại giảm toàn bộ 1 triệu Yên. Trong 9 năm sau đó chi phí khấu hao sẽ chiếm 100 nghìn Yên mỗi năm nhưng tiền mặt lại không hề bị giảm đi.

❍ Tư duy đồng thời hai công thức.

Năm ví dụ mà tôi đã nêu ra có ý nghĩa giống với sự chênh lệch giữa lỗ lãi và dòng tiền mặt (sự thu chi của tiền mặt). "Lỗ lãi" là kết quả sau khi lấy doanh thu trừ đi giá vốn hàng bán, chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp và những lỗ lãi khác (như lỗ lãi ngoài doanh nghiệp hay lỗ lãi đặc biệt). Còn C/F (Cash Flow – dòng tiền mặt) là kết quả của sự xuất nhập tiền mặt. Nói một cách đơn giản, chúng có công thức giống như dưới đây:

"Lỗ lãi"	Doanh thu – Giá vốn hàng bán – Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp ± Lỗ lãi khác = Tiền lãi
	≠
"C/F"	Tiền mặt thu vào – Tiền mặt xuất ra = Tiền mặt (số dư)

Tiền lãi và tiền mặt khác nhau, tương tự như vậy lỗ lãi cũng khác với C/F (dòng tiền mặt). Thêm vào đó, **chính vì khác nhau nên phải xem xét cả hai công thức trên cùng một lúc khi kinh doanh.**

Vậy làm như thế nào để tăng doanh thu, giảm thiểu giá vốn hàng bán cũng như chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, và tăng lợi nhuận? Làm thế nào để tiền mặt thu vào nhiều hơn và nhanh hơn,

tiền mặt xuất ra ít hơn và chậm hơn, và doanh nghiệp tích lũy được nhiều tiền mặt hơn? Để làm được điều đó chúng ta cần phải vừa xem xét đồng thời hai công thức trên vừa hành động.

Nếu tiền lãi tăng nhưng ngược lại tiền mặt càng ngày càng giảm, trường hợp này doanh nghiệp có thể mất khả năng thanh toán nợ đến hạn, dẫn đến phá sản.

❷ Công việc kinh doanh càng tiến triển thuận lợi, vốn lưu động[1] càng không đủ.

❍ Tại sao việc buôn bán phát triển nhưng vẫn không đủ tiền?

Sau khi thành lập công ty và công việc bắt đầu tiến triển, ban đầu công ty của bạn có thể chi trả các khoản bằng tiền vốn bạn có trong tay, nhưng nếu như càng phát triển thì sự phát triển đó sẽ bị kìm hãm bởi chính số vốn bạn có trong tay. Hãy thử nghĩ đến cảnh bạn nhập hàng hóa rồi bán ra, bạn sẽ thấy dễ hiểu hơn.

Anh D mở cửa hàng bán lẻ đồ tạp hóa. Cửa hàng của anh ban đầu chỉ bán được 5 đến 6 sản phẩm mỗi tháng nhưng nhờ hiệu quả của truyền miệng và mạng xã hội mà tháng này cửa hàng của anh D đã bán được hơn 30 sản phẩm.

Tháng sau có khả năng sẽ bán được hơn 50 sản phẩm. Nếu tiếp tục như vậy, cửa hàng anh D sẽ không còn hàng tồn kho vào giữa tháng sau nữa. Do vậy, anh D đã quyết định ngay lập tức gọi điện đến nơi mua hàng và đặt về 100 sản phẩm.

Nhưng anh D nhận được câu trả lời từ nơi nhập hàng nói rằng: "Công ty của anh chỉ mới bắt đầu giao dịch với chúng tôi, chúng ta chưa thực sự giao dịch nhiều cũng như không có nhiều tín nhiệm, nên chúng tôi chỉ giao hàng khi nhận được toàn bộ khoản tiền". Khi đó anh D chỉ có thể nói "Cho tôi thời gian suy nghĩ" và ngắt điện thoại.

Đến cuối tháng này, dù anh D sẽ bán được trên 30 sản phẩm, và mỗi lần đều đã thu được tiền hàng nhưng anh cũng phải chi trả rất nhiều các khoản khác bằng tiền mặt. Anh D có thể dành dụm được số tiền để có thể nhập về 40 sản phẩm, và anh cũng không muốn ngắt quãng sự tăng trưởng của doanh thu.

[1] **Vốn lưu động** là thước đo tiền mặt và lượng tài sản lưu động hiện có, phục vụ nhu cầu hoạt động hằng ngày của công ty. Nắm vững thông tin này sẽ hỗ trợ công tác quản lý doanh nghiệp và giúp bạn có được những quyết định đầu tư đúng đắn. Bằng cách tính vốn lưu động, bạn có thể xác định liệu một doanh nghiệp có khả năng đáp ứng những nghĩa vụ ngắn hạn của nó hay không và đồng thời, cần bao nhiêu thời gian để làm được điều đó. Với ít hoặc không có vốn lưu động, có lẽ tương lai của doanh nghiệp sẽ không mấy tốt đẹp. Vốn lưu động cũng hữu ích trong việc đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực của một doanh nghiệp. Công thức tính vốn lưu động là: Vốn lưu động = tài sản ngắn hạn - nợ ngắn hạn.

Khi đó, anh không còn cách nào khác ngoài việc lại gọi cho bên mua hàng: "Tôi sẽ chi trả cho 40 sản phẩm nên công ty hãy giao cho tôi chừng đó hàng. Nếu như cửa hàng có thêm vốn, tôi sẽ đặt hàng thêm".

Công việc càng ngày càng tiến triển thuận lợi thì nguồn vốn sẽ càng ngày càng thiếu.

Sau đây là một ví dụ khác.

Anh E mở cửa hàng với số vốn 5 triệu Yên. Một nửa trong số đó là tiền của anh E, và phần còn lại anh vay từ ngân hàng. Sau đó anh E đã hoàn trả dần dần, nhưng do anh E không có thêm món nợ mới nào nên anh đã quyết định thử đàm phán với ngân hàng.

Anh E đã được quản lý cấp vốn hỏi rằng: "Anh muốn vay vốn lưu động hay vốn đầu tư thiết bị? Anh cần dùng để làm gì, và cần bao nhiêu?". Khi bị hỏi như vậy, anh E hoàn toàn không hiểu rõ. Vốn đầu tư thiết bị có thể hiểu là vốn để mua trang thiết bị, thế còn vốn lưu động có ý nghĩa là gì?

Vốn lưu động được tính theo công thức "các khoản phải thu + hàng tồn kho – các khoản phải trả". Nó phản ánh số tiền cần có để phục vụ nhu cầu hoạt động hằng ngày của công ty. Nhu cầu hoạt động hằng ngày của công ty ở đây được ví giống như trạng thái chuyển động của ô tô hay máy móc.

Điều này tôi sẽ giải thích bằng các danh mục trong báo cáo tài chính.

Các khoản phải thu là "phải thu khách hàng + thương phiếu phải thu". Đây là quyền lợi nhận tiền thanh toán từ khách hàng sau khi bán hàng cho khách hàng bằng hình thức trả tiền sau. Những trường hợp như khách hàng thanh toán bằng thẻ tín dụng, tiền hàng được giữ tạm thời bởi trung tâm thương mại khi bạn có cửa hàng trong đó... tất cả đều thuộc về các khoản phải thu.

Hàng tồn kho bao gồm sản phẩm dự định sẽ bán như hàng hóa, sản phẩm dở dang (bán thành phẩm), nguyên vật liệu, vật dụng (supplies) tồn kho..., và tài sản kiểm kê trong quá trình hoàn thiện giao dịch những loại sản phẩm ở trên.

Các khoản phải trả bao gồm "Phải trả người bán + Thương phiếu phải trả". Đây là nghĩa vụ phải trả tiền cho người bán hàng sau khi doanh nghiệp mua hàng bằng hình thức trả sau. Các trường hợp như mua nguyên vật liệu và hàng hóa bằng hình thức trả sau, mua văn phòng phẩm, sản phẩm tiêu thụ hằng ngày, trả lương nhân viên cho tháng tiếp theo hay trả phí thuê nhân công ngoài... tất cả đều là các khoản phải trả.

Nói một cách đơn giản, "Vốn lưu động là khoản tiền được tính bằng cách lấy số tiền sắp nhận được trong tương lai gần trừ đi số tiền sẽ xuất ra trong tương lai gần", và chúng ta sử dụng số liệu từ bảng quyết toán cuối tháng để tính toán.

Khi vốn lưu động này dần dần tăng lên (lớn hơn 0), nếu doanh nghiệp có đủ tiền mặt và tiền gửi để tiếp tục các hoạt động của mình thì sẽ rất tốt. Nhưng trong trường hợp ngược lại, doanh nghiệp cần để nghị đối tác kéo dài kỳ hạn chi trả kinh phí cũng như hàng tồn kho, hoặc "nếu như cuối kỳ doanh nghiệp không đi vay phần còn thiếu để dẫn tới tình trạng thiếu tiền mặt, thì doanh nghiệp ấy cuối cùng sẽ có thể phá sản". Vậy nên việc quản lý vốn lưu động là điều rất quan trọng.

❍ Lý do của việc phá sản mặc dù kinh doanh có lời

Ngược lại, kể cả khi kết quả tính toán vào cuối tháng cho thấy vốn lưu động nhỏ hơn 0 (sau khi thu hồi khoản tiền doanh thu, doanh nghiệp chi trả cho hàng nhập về một lượng tiền trong khoảng doanh thu đã thu hồi nên không cần tới vốn lưu động) thì các bạn không nên lơ là.

Tiền bán chưa thu nếu có thể thu hồi về trong cuối tháng tiếp theo là điều tốt, tuy nhiên cũng có trường hợp tiền sẽ về vào 2 đến 3 tháng sau. Hoặc nếu vào ngày đáng ra doanh nghiệp thu hồi được khoản phải thu bằng tiền mặt, họ lại nhận được thương phiếu, khi đó tùy thuộc vào thời hạn của thương phiếu mà doanh nghiệp có thể sẽ phải chờ nhiều tháng hơn nữa. Ngoài ra, nếu doanh nghiệp

quyết định thanh toán tiền mua hàng vào cuối mỗi tháng, vốn lưu động sẽ tăng lên.

Tóm lại, một doanh nghiệp càng kinh doanh thuận lợi, doanh nghiệp ấy sẽ cần tới số vốn lưu động lớn dần lên. Nếu hiểu điều ấy nhưng nhiều người vẫn lờ đi, thì ở một thời điểm nào đó việc chi trả sẽ trở nên bất khả thi, cuối cùng nỗi bất hạnh phá sản sẽ ập đến.

Khi đó cho dù bạn có nghĩ "Rõ ràng là sinh lời mà... Rõ ràng là việc kinh doanh của tôi suôn sẻ mà... " thì cũng đã quá muộn. Những trường hợp bị phá sản mặc dù kinh doanh có lời đã có quá nhiều.

Để tránh khả năng ấy xảy ra, **người làm kinh doanh cần phải quan sát kỹ dòng hoạt động của vốn lưu động, cần tạo và quản lý "bảng quay vòng vốn dự kiến" cho nửa năm sau.** Và việc này cần được liên kết với các kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp.

Giả sử ta có số liệu bảng cân đối kế toán (B/S) thời điểm đầu kỳ của một công ty như ở bảng 1 hình 13 dưới đây. Trong năm đó, sau khi nhập hàng và hoàn thành việc thanh toán là 80, công ty bán mặt hàng này với giá 150. Tuy nhiên, việc thu hồi doanh thu lại bị trễ sang năm tiếp theo. Nếu cứ ở tình trạng như vậy, đến cuối kỳ, bảng cân đối kế toán của công ty này sẽ như thế nào?

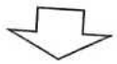
Chúng ta có mục ② bảng 13, bảng cân đối kế toán vào cuối kỳ.

Bảng 13: Phá sản mặc dù doanh nghiệp vẫn có lãi là tình trạng "một doanh nghiệp mặc dù trên sổ kế toán chắc chắn lãi nhưng vẫn không đủ tiền mặt"

① B/S vào ngày 1 tháng 4 (đầu kỳ)

Tiền mặt	100	Nợ phải trả	350
Tài sản cố định	300	Vốn chủ sở hữu	50
Tổng cộng	400	Tổng cộng	400

Trong năm đó, sau khi nhập hàng và hoàn thành việc thanh toán là 80, công ty bán mặt hàng này với giá 150. Tuy nhiên, việc thu hồi tiền lại bị trễ sang năm tiếp theo.



② B/S vào ngày 31 tháng 3 (cuối kỳ)

Tiền mặt	20	Nợ phải trả	350
Tiền phải thu khách hàng	150	Vốn chủ sở hữu	50
Tài sản cố định	300	Lợi nhuận	70
Tổng cộng	470	Tổng cộng	470

Lợi nhuận = Doanh thu 150 – Giá vốn hàng bán 80 = 70. Tuy nhiên, tiền mặt chỉ còn 20, do vậy doanh nghiệp thiếu nguồn vốn lưu động, hay mặc dù doanh nghiệp có lãi trên sổ sách nhưng lại phá sản.

Lợi nhuận kiếm được bằng doanh thu 150 trừ đi giá vốn hàng bán 80 = 70. Thế nhưng tiền mặt không những chẳng đạt được đến mức ấy mà giảm xuống chỉ còn 20. (Tiền mặt đầu kỳ100 – tiền mua vào 80 = 20).

Chính xác thì đây là tình trạng "thực tế khác xa với sổ sách" (mặc dù trên sổ kế toán chắc chắn là lãi, thế nhưng tiền mặt lại không đủ). Nếu như vào ngày cuối kỳ, doanh nghiệp phải thanh toán số tiền nợ là 40 trong khoản nợ phải trả, nhưng vì tiền mặt chỉ còn 20, nên tiền vốn sẽ hoàn toàn không đủ (phá sản mặc dù lãi).

Tại sao lại như vậy? Bởi vì kế toán dồn tích nói một cách đơn giản là kế toán dựa trên cơ sở Dự thu - Dự chi, ghi chép các giao dịch xảy ra không liên quan đến thời điểm thu hoặc chi tiền hay tương đương tiền. Khi hoạt động bán hàng xảy ra, những tài khoản cần thiết sẽ được ghi chép vào sổ, vậy nên cho dù lợi nhuận có sinh ra nhưng tiền mặt vẫn không đủ. Như vậy chúng ta mới hiểu được sự quan trọng của dòng tiền mặt như thế nào phải không các bạn?

Nếu chỉ theo dõi lợi nhuận và doanh thu trên báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L) thì không đủ. Điều quan trọng chính là việc tạo lập và quản lý "báo cáo lưu chuyển tiền tệ" và "bảng quay vòng vốn dự kiến". Đối với cách tạo lập "bảng quay vòng vốn dự kiến", các bạn hãy tham khảo ở cuối cuốn sách này nhé.

Để tránh việc phá sản mặc dù kinh doanh có lời, doanh nghiệp cần cải thiện sự lưu chuyển dòng tiền mặt. Tôi sẽ giới thiệu về cách cải thiện dòng tiền mặt trong chương này, các bạn hãy xem ở phần 6 chương 2.

❸ Sử dụng C/F (Cash Flow – Báo cáo lưu chuyển tiền tệ) trong kinh doanh như thế nào?

❍ Những điều cơ bản trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ

Như trong chương 1 tôi đã đề cập tới, báo cáo lưu chuyển tiền tệ thường xuyên xuất hiện trong báo cáo tài chính của những công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán. Vì báo cáo lưu chuyển tiền tệ chủ yếu được tạo ra để cung cấp thông tin cho nhà đầu tư nên chúng thường không được sử dụng cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Lời khuyên của tôi là các bạn nên tạo lập bảng quay vòng vốn dự kiến để xem xét cụ thể sự thu và chi tiền mặt trong tương lai, còn nên sử dụng báo cáo lưu chuyển tiền tệ để cụ thể hóa sự lưu chuyển của dòng tiền trong quá khứ.

Vậy chúng ta nên sử dụng báo cáo lưu chuyển tiền C/F như thế nào?

Tôi xin nhắc lại, báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F) là một bảng quyết toán trình bày sự luân chuyển của dòng tiền mặt trong một năm theo ba hoạt động: hoạt động kinh doanh, hoạt động đầu tư và hoạt động tài chính. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ chỉ ra tiền và các khoản tương đương tiền cuối cùng sẽ tăng (hay giảm) bao nhiêu trong một năm.

"Tiền và các khoản tương đương tiền" bao gồm tiền mặt, và các khoản có thể chuyển đổi dễ dàng thành một lượng tiền xác định. Ngoài các khoản như tiền mặt, tiền gửi tiết kiệm loại thông thường, các khoản tiền gửi không kì hạn, nó còn bao gồm cả các khoản đầu tư ngắn hạn (không quá 3 tháng) và chứng chỉ tiền gửi. Mặc dù chứng khoán dễ dàng được chuyển đổi thành tiền nhưng giá trị lại liên tục thay đổi, nên nó không được bao gồm trong tiền và các khoản tương đương tiền.

Báo cáo lưu chuyển tiền tệ được tạo ra bằng cách lấy số liệu từ hai bảng P/L và B/S. Từ P/L chúng ta có các khoản như lợi nhuận và chi phí hấu khao... Từ B/S chúng ta lấy các khoản như khoản tăng giảm phải thu khách hàng hay phải trả người bán... Tại sao lại có cách làm như vậy? Vì lợi nhuận trong kế toán khác với tiền mặt, chúng ta cần phải điều chỉnh để có thể phản ánh chính xác sự lưu chuyển của dòng tiền.

Đầu tiên, tôi sẽ nói đến ba hoạt động của C/F. Ở đây do "tiền và các khoản tương đương tiền" dài và khó gọi nên trong các phần giải thích tôi sẽ sử dụng từ "tiền mặt".

① Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh (C/F kinh doanh)

C/F kinh doanh phản ánh dòng tiền ra và dòng tiền vào dựa trên cơ sở hoạt động kinh doanh. Hoạt động kinh doanh mà tôi nói đến ở đây không có ý nghĩa hẹp chỉ bao gồm việc bán hàng mà nó chỉ tất cả các

hoạt động liên quan đến việc nâng cao lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Ở hoạt động kinh doanh này, có nhiều mục không liên quan đến hoạt động của dòng tiền như "tăng doanh thu nhưng bán hàng theo cách trả sau", nên người ta đưa ra phương pháp sử dụng các số liệu từ hai bảng P/L và B/S để phản ánh một cách chính xác hoạt động của dòng tiền. Bằng cách này, chúng ta tạo được báo cáo lưu chuyển tiền tệ C/F.

Bây giờ các bạn hãy vừa đọc vừa nhìn vào hình số 14 về C/F kinh doanh mà tôi đưa ra trong trang tiếp theo.

Ở mục C/F kinh doanh này, chúng ta sẽ bắt đầu từ phần "lợi nhuận trước thuế" – phần gần nhất với khoản gia tăng tiền mặt thuần trong cả 1 năm. Sau đó, chúng ta sẽ cộng thêm vào chi phí khấu hao – "chi phí không chi tiền mặt" trong B/L. Đến đây, chúng ta đã tiến gần hơn đến khoản gia tăng tiền mặt.

Tiếp theo, chúng ta điều chỉnh tăng giảm các khoản phải thu (tiền mặt phải thu + thương phiếu phải thu) để chính xác hóa lượng tiền vào của doanh thu. Tương tự, chúng ta cũng điều chỉnh tăng giảm các khoản phải trả (tiền mặt phải trả + thương phiếu phải trả) và hàng tồn kho để chính xác hóa giá vốn hàng bán và chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp. Cuối cùng là tiền thuế – đây là khoản chi trả lớn nên chúng ta sẽ trừ nó đi.

Như trong bảng, mục C/F kinh doanh này là một con số dương (74.445 nghìn Yên). Điều này cho thấy hoạt động kinh doanh của công ty này là bình thường, tức là tiền mặt sinh ra đồng thời với lợi nhuận. Ngược lại, nếu con số này âm, nó chỉ ra rằng nếu không liên tục nỗ lực cải thiện tình hình kinh doanh, công ty ấy sẽ không thể tiếp tục hoạt động.

② Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư (C/F đầu tư)

C/F đầu tư phản ánh việc thu chi các khoản tiền mặt cho những hoạt động như đầu tư trang thiết bị và vận hành nguồn vốn... Để tăng doanh thu, doanh nghiệp thường sẽ đầu tư vào thiết bị, cơ sở vật chất. Hoặc là mua bất động sản với mục đích đầu tư, bán bất động sản để thu về tiền mặt. Những lưu chuyển tiền mặt như vậy đều được thấy trong C/F đầu tư. Ngoại trừ trường hợp bán bất động sản, thường thì các hoạt động đầu tư sẽ được coi là âm trong phần này.

③ Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính (C/F tài chính)

Góp phần vào kết quả của hai dòng tiền trên, C/F tài chính phản ánh việc tăng tiền vay từ ngân hàng, hay là hoàn trả tiền vay, các khoản nợ dài hạn, hay là chi trả cổ tức cho các cổ đông. Mục này cho chúng ta thấy hoạt động tài chính đã hỗ trợ hoạt động kinh doanh và hoạt động đầu tư như thế nào trong một năm.

Hãy cùng quan sát báo cáo lưu chuyển tiền tệ trong thực tế

Bảng 14 là báo cáo lưu chuyển tiền tệ của một công ty. Các bạn hãy cùng nhìn vào bảng này, và tôi sẽ giải thích một cách cụ thể nội dung của ba loại C/F này.

Bảng 14: Báo cáo lưu chuyển tiền tệ của một công ty

(đơn vị: Nghìn Yên)

	Lợi nhuận trước thuế	120.850	1
	Chi phí khấu hao	6.720	2
	Tăng giảm các khoản phải thu (- là tăng)	-22.480	3
	Tăng giảm hàng tồn kho (- là tăng)	29.200	4
	Tăng giảm các khoản phải trả (- là giảm)	-6.640	5
	Thuế đã nộp	-53.200	6
	Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh	74.450	A (tổng 1-6)
	Tiền chi để mua sắm, xây dựng tài sản cố định hữu hình	-26.000	7
	Tiền thu từ thanh lý, nhượng bán tài sản cố định hữu hình	1.040	8
	Tiền chi để mua sắm phần mềm máy tính	-4.560	9
	Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư	-29.520	B (tổng 7-9)
	Tăng giảm tiền vay ngắn hạn	-1.200	10
	Tăng giảm tiền vay dài hạn	-2.320	11
	Cổ tức, lợi nhuận chia cho cổ đông	-13.480	12
	Tiền chi trả nợ thuê tài chính	-2.640	13
	Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính	-19.640	C (tổng 10-13)
	Ảnh hưởng của thay đổi tỷ giá hối đoái quy đổi ngoại tệ	3.200	D
	Lưu chuyển tiền trong kỳ	28.490	E (tổng A - D)
	Số dư dòng tiền đầu kỳ	251.200	14
	Số dư dòng tiền cuối kỳ	279.690	E + 14

Chú ý 1: Trong cuốn sách này, tôi gọi tiền mặt và tương đương tiền là cash (tiền mặt).

Chú ý 2: Free cash flow (dòng tiền tự do) = A + B = 44.930 nghìn Yên.

Chú ý 3: Tôi đã giản lược các mục nhỏ

Lợi nhuận trước thuế của công ty này 120.850 nghìn Yên. Sau khi cộng với khấu hao tài sản cố định là 6.720 nghìn Yên, ta sẽ tính được lợi nhuận trước thuế của công ty trước khi trừ đi chi phí khấu hao. Đây là khoản tiền gần đúng với số tiền công ty kiếm được nhờ các hoạt động kinh doanh.

Từ khoản tiền này ta trừ đi lượng tăng giảm của tiền vốn lưu động cùng với thuế pháp nhân. Tiền vốn lưu động là tổng các mục từ 3 đến 5 có kết quả gần bằng 0. Thuế pháp nhân là 53.200 nghìn Yên. Vì thế ta thu được lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh là dương 74.450 nghìn Yên. Điều này cũng có nghĩa là khoản tiền có được từ hoạt động kinh doanh còn 74.450 nghìn Yên. Nếu con số này âm, một câu hỏi sẽ được đặt ra là "Liệu doanh nghiệp này có thể tiếp tục hoạt động kinh doanh được hay không?".

Tiền chi để mua sắm, xây dựng tài sản cố định hữu hình của công ty này là 26 triệu Yên. Tiền thu từ thanh lý, nhượng bán tài sản cố định hữu hình là 1.040 nghìn Yên. Công ty này chi 4.560 nghìn Yên để mua sắm phần mềm nên C/F đầu tư bị âm 29.520 nghìn Yên.

Vốn dĩ C/F đầu tư bao gồm các hạng mục chi trả bằng tiền mặt nên việc nó âm cũng không có gì đáng

ngạc nhiên. Nếu khoản này là một con số dương thì tức là khoản tiền thu được từ việc bán các tài sản cố định hữu hình không cần thiết lớn hơn số tiền đầu tư mua sắm trang thiết bị. Khi đó chúng ta sẽ muốn biết lý do tại sao công ty này lại bán đi các tài sản cố định hữu hình. Có lẽ ngân hàng không cho vay tiền khiến công ty gặp khó khăn về tài chính chăng?

Tiếp theo, công ty này đã dùng 1.200 nghìn Yên để thanh toán các khoản vay ngắn hạn, 2.320 nghìn Yên để thanh toán các khoản vay dài hạn, 13.480 nghìn Yên để chia cổ tức cho các cổ đông, 2.640 nghìn Yên để thanh toán nợ thuê tài chính. Vì thế C/F tài chính của họ âm 19.640 nghìn Yên.

Do công ty này có phần dư thừa tiền vốn nên C/F tài chính bị âm. Nhưng nếu không thể lấy C/F dương do hoạt động kinh doanh bù vào C/F âm do đầu tư, thì người phụ trách kế toán cần tăng các khoản vay và khoản thu từ phát hành cổ phiếu trong C/F tài chính để C/F tài chính dương, biến khoản tăng giảm tiền mặt ít nhất là về 0.

Trong trường hợp của công ty này, ngoài ba loại C/F nêu trên, còn có các khoản liên quan đến tiền mặt như lượng tiền chênh lệch khi quy đổi ngoại tệ là 3.200 nghìn Yên. Cộng khoản chênh lệch này với ba mục C/F, ta có lưu chuyển tiền trong kỳ là dương 28.490 nghìn Yên. Ta lấy kết quả này cộng với số dư tiền mặt đầu kì, ta sẽ thu được số dư tiền mặt cuối kì là 279.690 nghìn Yên.

Làm như thế này chúng ta có thể giải thích một cách chính xác sự thay đổi của lượng tiền mặt trong 1 năm. Đây chính là ưu điểm của báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

❍ Free cash flow – Dòng tiền tự do là tiền mà doanh nghiệp có thể sử dụng một cách tự do.

Trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ C/F có một chỉ số quan trọng mà tôi cũng đã chỉ ra trong chú ý 2 của bảng 14. Đó là "FCF – Free cash flow: dòng tiền tự do", là tổng của C/F kinh doanh và C/F đầu tư. Như tôi cũng đã nhắc đến, C/F đầu tư chủ yếu là các khoản đầu tư vào trang thiết bị, vậy nên thông thường dòng tiền này sẽ âm. Ở đây, khi chúng ta lấy tiền mà doanh nghiệp kiếm được bằng hoạt động kinh doanh trừ đi dòng tiền đầu tư, chúng ta sẽ tính được dòng tiền tự do.

Dòng tiền tự do (FCF) là tiền mà doanh nghiệp có thể sử dụng tự do. Khi doanh nghiệp có dòng tiền này, họ sẽ có thể tăng tiền mặt, có thể hoàn trả tiền vay, do vậy có thể nói rằng **FCF càng nhiều, tình trạng kinh doanh càng tốt**. FCF trong bảng 14 là 44.930 nghìn Yên. Tiền vay ngắn hạn và tiền vay dài hạn lần lượt là 1.200 nghìn Yên và 2.320 nghìn Yên, tiền chia cổ tức cho các cổ đông là 13.480 nghìn Yên, tiền thuê nợ tài chính là 2.640 nghìn Yên. Cho dù chi

trả hết các khoản tiền trên, công ty này vẫn còn dư 25.000 nghìn Yên, và có thể tăng số dư tiền mặt.

Ngược lại, nếu dòng tiền tự do (FCF) âm hoặc bằng 0, khi ấy doanh nghiệp sẽ cần phải trông cậy vào việc tăng nguồn vốn, đi vay tiền ngân hàng hoặc bán đi tài sản cố định. Trong trường hợp này, doanh nghiệp bất cứ khi nào cũng cần nỗ lực gia tăng dòng tiền C/F kinh doanh, và hạn chế dòng tiền C/F đầu tư ở trong mức của dòng tiền C/F kinh doanh.

Tuy nhiên, có những trường hợp tiến hành đầu tư trang thiết bị một cách hiệu quả vào đúng thời điểm, thì cho dù dòng tiền tự do (FCF) bị âm vào thời điểm đó, nhưng doanh thu sẽ tăng và chi phí sẽ giảm từ năm sau đó trở đi, và khi ấy chắc chắn dòng tiền tự do sẽ lại đổi chiều dương. Vì vậy, chúng ta không nên theo dõi báo cáo lưu chuyển tiền tệ theo từng năm đơn lẻ, mà sẽ tốt hơn nếu chúng ta tạo bảng và so sánh từ 3 - 4 năm.

❹ Giải quyết nỗi bất an về quản lý dòng tiền bằng "bảng quay vòng vốn dự kiến"

❍ Hãy "chuẩn bị" tiền!

Trong kinh doanh có một công việc cơ bản là "xoay vòng PDCA".

PDCA bao gồm lập kế hoạch (Plan), thực hiện (Do), kiểm tra sự chênh lệch giữa kế hoạch và thực tế (Check), và vừa cải thiện vừa thực hiện (Action). Các doanh nghiệp luôn đề cao sự quan trọng của PDCA. Nếu một doanh nghiệp không lập kế hoạch mà thực hiện ngay thì trong trường hợp có vấn đề gì bất ngờ xảy ra, công việc sẽ khó có thể tiếp tục một cách suôn sẻ.

Quá trình lập kế hoạch sẽ có rất nhiều giả thiết. Người ta sẽ liệt kê các dự đoán về những trường hợp có thể xảy ra và phương án dự phòng dành cho chúng. Trong thực tế hoạt động của mỗi doanh nghiệp, mỗi trường hợp đó đều có sự lưu chuyển của tiền mặt.

Sau mỗi lần thất bại, công ty sẽ làm công việc "dọn dẹp" (xử lý những việc cần thiết sau khi thất bại), và công việc này sẽ tốn cả thời gian lẫn tiền bạc. Vậy nên việc lập kế hoạch và chuẩn bị đầy đủ là điều vô cùng quan trọng. Trong Uniqlo, người ta gọi việc này là "chuẩn bị", và nó không tốn thời gian và tiền bạc như việc "dọn dẹp". **Việc "chuẩn bị" tiền chính là lập kế hoạch dự toán C/F cho các tháng sau (lập kế hoạch).**

Khi đó người ta sẽ nghĩ tới việc lập "báo cáo lưu chuyển tiền tệ C/F dự tính" để dự đoán sự chuyển động của dòng tiền trong tương lai. Tuy nhiên do báo cáo lưu chuyển tiền tệ (C/F) được tạo ra bằng cách lấy các số liệu từ bảng cân đối kế toán (B/S), nên thông thường đơn vị sẽ là 1 năm. Trong khi đó doanh nghiệp lại cần phải dự tính hoạt động của dòng tiền

để có những hành động cần thiết trong trường hợp không đủ tiền như vay tiền ngân hàng, ngừng các khoản chi không hợp lý, giảm mua hàng hóa... theo đơn vị tháng chứ không phải đơn vị năm. Vì thế tốt nhất là lập "bảng quay vòng vốn dự kiến" vào cuối mỗi tháng để dự tính thu chi tiền mặt từ tháng sau trở đi.

○ "Bảng quay vòng vốn dự kiến" là bảng liệt kê sự ra vào của dòng tiền

Bảng quay vòng vốn dự kiến chia hoạt động của dòng tiền thành hai loại là "thu chi từ hoạt động kinh doanh" và "thu chi tài chính". Nó được tạo ra bằng cách dự đoán hoạt động dòng tiền từ số liệu của P/L. Xin tham khảo cách tạo bảng này một cách cụ thể ở cuối sách.

Đầu tiên, "thu chi từ hoạt động kinh doanh" được tính bằng cách lấy "dòng tiền thu từ hoạt động kinh doanh" trừ đi "dòng tiền chi từ hoạt động kinh doanh". "Dòng tiền thu từ hoạt động kinh doanh" là các khoản tiền thu được từ các hoạt động kinh doanh thông thường như doanh thu bằng tiền mặt, khoản tiền phải thu từ khách hàng, tiền thu từ thương phiếu, và nhiều khoản thu tiền mặt khác. Chúng ta tính bằng cách giả định 70% trên tổng doanh thu dự tính là doanh thu bằng tiền mặt thu từ khách hàng, 10% là doanh thu bằng hình thức trả tiền sau và sẽ

được thu hồi vào tháng tiếp theo, 20% là doanh thu trả bằng thương phiếu và sẽ được hoán đổi ra tiền mặt trong 3 tháng tiếp theo. Giả định này sẽ khác nhau tùy thuộc vào phương pháp bán hàng và điều kiện thu hồi tiền mặt của mỗi công ty.

"Dòng tiền chi từ hoạt động kinh doanh" là việc chi trả tiền mặt thông qua các hoạt động kinh doanh hằng ngày, bao gồm việc chi trả tiền nhập hàng vào, thanh toán hối phiếu phải trả, trả lương cho nhân công, phí thuê nhân công ngoài và các loại chi phí khác như công tác phí, chi phí đầu tư trang thiết bị, chi trả các loại thuế và lãi suất.

Trong ví dụ về công ty mà tôi nêu ra ở cuối sách, giả định 20% của tiền vốn hàng bán dự tính là chi trả khoản nhập hàng bằng tiền mặt, còn lại 80% thanh toán bằng thương phiếu kỳ hạn trả trong 3 tháng. Chi phí thuê nhân công ngoài được giả định bằng với số tiền dự toán cho chi phí thuê nhân công ngoài của tháng trước. Dưới đây, tương tự như vậy chúng ta có thể dự đoán hoạt động của tiền vốn từ dự toán lợi nhuận.

Bằng cách làm như trên, chúng ta sẽ tìm được "dòng tiền thu từ hoạt động kinh doanh" và "dòng tiền chi từ hoạt động kinh doanh", từ đó ta sẽ có "dòng tiền thu từ hoạt động kinh doanh – dòng tiền chi từ hoạt động kinh doanh = thu chi từ hoạt động kinh doanh".

Mặt khác trong "thu chi tài chính", người ta sẽ kiểm tra xem cần có đối sách tài chính như thế nào đối với "thu chi từ hoạt động kinh doanh" đã được hạch toán. Nếu trong trường hợp thu chi từ hoạt động kinh doanh là giá trị âm, nghĩa là vốn không đủ, doanh nghiệp sẽ kiểm tra xem có thể vay được bao nhiêu tiền, trong bao lâu từ ngân hàng, hay là có nên phát hành cổ phiếu và trái phiếu không. Ngược lại, nếu thu chi từ hoạt động kinh doanh là dương, tức là doanh nghiệp có thể thanh toán các khoản nợ trước dự định, nên người ta sẽ ghi "thu chi tài chính" cho phù hợp với số tiền dự tính sẽ hoàn trả.

Việc dự tính và xem xét thu chi tiền từ hoạt động kinh doanh hằng tháng giúp ta biết được nên có biện pháp ra sao trong thu chi tài chính. Đặc biệt là khi vay tiền từ ngân hàng, tùy vào khoản tiền mà thời gian xét duyệt của ngân hàng sẽ có lúc mất khá nhiều thời gian, thế nên bạn cần đăng ký sớm.

Vậy chúng ta có công thức "dòng tiền thu tài chính – dòng tiền chi tài chính = thu chi tài chính".

Cuối cùng, các bạn hãy cộng thêm "thu chi từ hoạt động kinh doanh" và "thu chi tài chính" vào số dư tiền mặt tháng trước để có được số dư tiền mặt của tháng này. Như vậy chúng ta sẽ lặp lại cách tính này trong 12 tháng.

Đối với bảng quay vòng vốn, khi tháng được dự tính đã qua, thông thường người ta sẽ chỉnh sửa

lại bảng kế hoạch cho những tháng tiếp theo. Tuy nhiên, cũng có khi người ta làm "bảng quay vòng vốn dự kiến và thực tế" bằng cách giữ lại số liệu thực tế khoảng 3 tháng trong cùng một bảng. Trong bảng 15, tôi đã giản lược số liệu thực tế trong tháng 4 tới tháng 5.

Nỗi bất an về tài chính là vấn đề đau đầu nhất của chủ doanh nghiệp cũng như kế toán. Việc của họ là nhanh chóng tạo ra bảng theo dõi sự lưu chuyển dòng tiền dự tính để giảm đi rủi ro trong kinh doanh. Tôi khuyến khích các bạn dùng phương pháp thử và sai để điều chỉnh bảng theo dõi.

Bảng 15: Mẫu bảng quay vòng vốn dự kiến và thực tế

01/04/2016 ~ 31/03/2017 (đơn vị: nghìn yên)

		Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8		Tháng 3	Tổng cả năm
		Thực tế	Dự tính	Dự tính		Dự tính	
Cuối tháng trước Số dư tiền mặt, tiền gửi		248.441	268.471	267.178		245.846	240.000
Dòng tiền thu từ hoạt động kinh doanh	① Doanh thu bằng tiền mặt	82.265	87.500	75.600		98.000	1.016.395
	② Thu hồi tiền phải thu của khách	11.642	11.700	12.500		10.800	141.941
	③ Thương phiếu phải thu	25.874	24.000	23.000		27.000	285.973
	Các khoản thu khác	1.013	0	350		0	2.406
	Tổng cộng	120.794	123.200	111.450		135.800	1.446.715
Dòng tiền chi từ hoạt động kinh doanh	④ Tiền vốn hàng bán bằng tiền mặt	12.043	13.000	11.232		14.560	150.779
	⑤ Thanh toán thương phiếu phải trả	46.845	49.920	47.840		56.160	586.135
	⑥ Chi phí nhân công	12.307	33.750	11.880		15.400	219.184
	⑦ Thanh toán phí thuê nhân công ngoài	13.784	14.040	15.000		12.960	170.043
	⑧ Các loại chi phí như công tác phí	9.185	9.360	10.000		8.640	114.609
	⑨ Chi phí đầu tư trang thiết bị	0	0	0		0	135.685
	⑩ Thuế và cổ tức	3.185	0	0		0	65.103
	⑪ Lãi suất	415	423	413		403	4.654
	Tổng cộng	97.764	120.493	96.0365		108.123	1.446.192
Thu chi thông thường		23.030	2.708	15.086		27.678	523
Dòng tiền thu và chi tài chính	⑫ Thu hồi các khoản nợ	0	0	0		0	80.000
	Tăng vốn, phát hành trái phiếu...	0	0	0		0	0
	⑬ Thanh toán nợ vay	3.000	4.000	4.000		6.000	53.000
	Các khoản thu chi khác	0	0	0		0	0
Thu chi tài chính		-3.000	-4.000	-4.000		-6.000	27.000
Cuối tháng này Số dư tiền mặt, tiền gửi		268.471	267.178	278.264		267.523	267.523

Giản lược

		Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8		Tháng 3	Tổng cả năm
Dự toán lợi nhuận	⑭ Doanh thu bán hàng (dự tính)	117.000	125.000	108.000		140.000	1.451.000
	⑮ Tiền vốn hàng bán (dự tính)	60.840	65.000	56.160		72.800	754.520
	⑥ Chi phí nhân công	12.307	33.750	11.880		15.400	219.184
	⑮ Phí thuê nhân công ngoài (dự tính)	14.040	15.000	12.960		16.800	174.120
	⑰ Các loại chi phí như công tác phí (dự tính)	9.360	10.000	8.640		11.200	116.080
⑭ Cuối tháng này Số dư nợ phải trả		169.000	165.000	16.000		155.000	155.000

Giản lược

❺ Nắm giữ một lượng tiền mặt ứng với bao nhiêu tháng doanh thu thì được coi là yên tâm

○ Câu trả lời là khoảng 2 tháng doanh thu

Những doanh nhân thành công luôn hiểu sự quan trọng của tiền mặt. Bởi vì họ thấm thía rằng nếu như không có tiền mặt, bờ vực của sự phá sản chỉ là chuyện một sớm một chiều.

Giám đốc điều hành công ty Fast Retailing – Tadashi Yanai đã từng giải thích về tính thiết yếu của tiền mặt trong 10 quy tắc dành cho các nhà khởi nghiệp. Đó là "Không để công ty phá sản. Công ty của bạn có thể nhất thắng cửu bại nhưng đừng thất bại ở mức không thể khôi phục được. Một khi tiền mặt cạn kiệt, tất cả mọi thứ sẽ kết thúc."

Khi doanh nghiệp thu hồi số tiền phải thu khách hàng khi bán sản phẩm, tiền mặt (bao gồm cả tiền gửi) sẽ tăng lên. Tuy nhiên, mỗi khi phải chi trả tiền cho việc nhập hàng, tiền mặt sẽ lại giảm xuống. Cho dù không thể bán được lượng hàng như dự tính ban đầu, nhưng doanh nghiệp ấy sẽ vẫn phải tiến hành thanh toán các khoản chi phí như tiền lương, tiền nhà, tiền nhập hàng... đúng hạn.

Nhìn từ góc độ an toàn tài chính, số dư tiền mặt hợp lý của một doanh nghiệp được ước tính là 2 tháng doanh thu. Tuy nhiên, trên thực tế nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ vào cuối tháng chỉ nắm giữ

một lượng tiền mặt bằng khoảng 1 tháng doanh thu mà thôi.

Với những công ty có phương châm là "sử dụng vốn chủ sở hữu thay vì vay vốn ngân hàng cho sự lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh", 1 tháng có lẽ là tiêu chuẩn hợp lý để sử dụng đồng tiền một cách hiệu quả nhất. Ngược lại, nếu không có được số dư tối thiểu là 1 tháng doanh thu thì chúng ta không thể biết trước được chuyện gì sẽ xảy ra.

❍ Những công ty nắm giữ số lượng tiền mặt lớn

Theo báo Kinh tế Nhật Bản Nikkei ngày 30 tháng 5 năm 2015, các công ty sở hữu lượng tiền mặt lớn vào cuối năm 2014 (loại trừ các cơ quan tài chính, tổ chức tín dụng) lần lượt như sau: 1) Toyota, 2) Softbank, 3) Aeon, 4) Mitsubishi, 5) Sony.

Lượng tiền mặt sở hữu ở đây bao gồm tiền mặt, tiền gửi (bao gồm cả tiền gửi định kỳ), và các khoản chứng khoán với mục đích giao dịch ngắn hạn. Dựa trên bài báo này, tôi đã thử tính toán xem lượng tiền mặt của cả năm công ty trên bằng bao nhiêu tháng doanh thu.

Như các bạn thấy trong bảng 16, cả năm công ty đều nắm giữ một lượng tiền tương đương với 3,3 tháng doanh thu. Mặc dù Toyota cần điều chỉnh giá trị nhập khẩu do đồng Yên thấp, Softbank đã phát

hành trái phiếu... là những nguyên nhân khiến tiền mặt của cả hai công ty tăng lên, nhưng nó lại vượt trên mức độ hợp lý là "2 tháng".

Bảng 16: Sở hữu tiền mặt ứng với bao nhiêu tháng doanh thu?

Thứ tự	Tên công ty	Kỳ quyết toán	Số dư tiền mặt	Doanh thu trong năm	Số dư tiền mặt ứng với bao nhiêu tháng doanh thu
1	Toyota	03/2015	52.159	272.245	2,3 tháng
2	Softbank	03/2015	32.586	86.702	4,5 tháng
3	Aeon	02/2015	23.530	70.785	4,0 tháng
4	Mitsubishi	03/2015	19.131	76.694	3,0 tháng
5	Sony	03/2015	18.861	82.158	2,8 tháng
				Trung bình	3,3 tháng

Softbank sở hữu tiền mặt tương ứng với 4,5 tháng doanh thu.

Con số này là 4 tháng đối với Aeon.

Nguồn: Bảng được tạo dựa theo số liệu trên báo Kinh tế Nhật Bản Nikkei ngày 30 tháng 5 năm 2015

Khi tính an toàn tài chính được đánh giá là cao khi doanh nghiệp có thể sử dụng nguồn vốn một cách tích cực. Trong kinh doanh, coi trọng việc sở hữu tiền mặt chính là điều cơ bản nhất.

Cho dù doanh nghiệp có sử dụng tiền vào việc đầu tư phát triển kinh doanh trong trung hạn và dài hạn, điều quan trọng vẫn là người quản lý doanh

nghiệp đó cần có quyết tâm mạnh mẽ để nâng cao doanh thu và lợi nhuận mỗi ngày một cách vững chắc, để tích trữ lượng tiền mặt tương đương hơn 2 tháng doanh thu. Hay nói đúng hơn là "chắc chắn làm điều đó xảy ra". Tên đây là ví dụ của các doanh nghiệp lớn, tuy nhiên tôi cho rằng những doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng nên tham khảo.

Tuy nhiên, khi tính an toàn tài chính được đánh giá là rất cao (ví dụ, tiền mặt luôn luôn ở mức 5-6 tháng doanh thu), doanh nghiệp có thể sẽ bị các cổ đông chê trách là "Hãy vận hành nguồn vốn có hiệu quả hơn đi!"

Vai trò của một nhà kinh doanh là sử dụng tài sản của công ty để nâng cao lợi nhuận, tuy nhiên nếu chỉ chăm chăm tới việc tích trữ tiền mặt thì doanh nghiệp đó cũng không có được lợi nhuận. Như tôi đã nêu ở trước, việc sở hữu số lượng lớn tiền mặt cũng liên quan tới sự sụt giảm của chỉ số ROE[1] (tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu). Đây là lý do khiến giá cổ phiếu cũng giảm theo. Các công ty trên sàn chứng khoán sẽ rất vất vả vì giá trị này cho dù tốt hay xấu, doanh nghiệp đều phải có trách nhiệm giải trình.

[1] Return On Equity - tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu: phản ánh năng lực sử dụng đồng vốn của doanh nghiệp để sinh lợi như thế nào.

❻ Chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ (Cash Flow) I - Nhanh thu chậm chi

❍ Điều kiện nào để doanh nghiệp thu hồi doanh thu sớm?

Như tôi đã viết ở phần trước, dòng tiền tự do (Free Cash Flow - FCF) là một chỉ số đặc biệt quan trọng trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Nó được tính bằng cách dùng tiền vốn có được từ hoạt động kinh doanh trừ đi tiền đầu tư trang thiết bị. Tóm lại, FCF là tiền mà công ty có thể sử dụng tự do, càng có nhiều thì tình hình kinh doanh càng tốt. Trong "Bảng quay vòng vốn dự kiến", đó là khi thu chi từ hoạt động kinh doanh cao hơn thu chi tài chính.

Vậy làm thế nào để đạt được trạng thái đó? Ở đây, chúng ta hãy cùng xem xét điều kiện thu và điều kiện chi. (Nó bao gồm rất nhiều điều kiện khi giao dịch, nhưng trong cuốn sách này tác giả đi sâu vào thời hạn thu và chi.)

Để tăng số dư của FCF, việc tăng lợi nhuận hiển nhiên là điều quan trọng hàng đầu. Tuy nhiên, đầu tiên việc cố gắng "thu hồi lãi nhanh nhất có thể, trì hoãn chi trả tiền vốn hàng bán và chi trả kinh phí hết mức có thể" cũng rất quan trọng.

Điều kiện tốt nhất để thu hồi doanh thu là hoạt động bán lẻ thanh toán bằng tiền mặt. Đồng thời với việc trao sản phẩm cho khách hàng, doanh nghiệp nhận lại tiền mặt.

Tiếp theo là việc thu hồi tiền mặt theo cách chuyển khoản vào cuối tháng sau, doanh nghiệp sẽ thu hồi được doanh thu trong khoảng từ 15 – 30 ngày.

Thu hồi tiền mặt bằng thẻ tín dụng không lâu mà cũng chỉ tương đương như cách chuyển khoản, nhưng cách thu này sẽ bị mất phí giao dịch nên đối với các loại hình kinh doanh có tổng lợi nhuận thấp sẽ khá khó khăn.

Đối với các cửa hàng ăn, có nhiều cửa hàng sau khi lấy doanh thu trừ đi ba loại chi phí lớn là tiền nguyên vật liệu, chi phí nhân công và tiền thuê mặt bằng thì lợi nhuận gộp chỉ còn vài phần trăm. Nếu trừ đi chi phí giao dịch khi thanh toán bằng thẻ tín dụng 3-4%, cửa hàng sẽ gần như không còn chút lợi nhuận nào. Thế nên không có gì lạ khi rất nhiều cửa hàng "từ chối thẻ tín dụng".

Ngược lại, điều kiện thu hồi doanh thu không mong đợi nhất là sau khi ghi lại các khoản phải thu khách hàng, doanh nghiệp thu lại nó bằng thương phiếu với kỳ hạn thanh toán khá lâu. Nếu kỳ hạn khoảng 2-3 tháng thì vẫn ổn nhưng nếu kỳ hạn là 4-5 tháng thì sẽ xảy ra nhiều vấn đề khó khăn trong thanh toán. Vậy nên khi đó các doanh nghiệp sẽ chấp nhận thu hồi bằng cách chiết khấu thương phiếu trước hạn cuối tại ngân hàng, hay viết thông tin cần thiết lên mặt sau của thương phiếu để chi trả cho đối tác (ký hậu chuyển nhượng).

Thương phiếu được chiết khấu hay còn gọi là chiết khấu thương phiếu là việc người thụ hưởng thương phiếu chi trả phí chiết khấu (giống như lãi) cho ngân hàng và nhận số tiền chênh lệch còn lại. Trong trường hợp chuyển nhượng thương phiếu (ký hậu chuyển nhượng), việc có thể tìm được thương phiếu có giá trị hoàn toàn trùng khớp với số tiền chi trả là vô cùng khó. Ví dụ số tiền doanh nghiệp phải chi trả cho nhà cung cấp là 100; khi đó nếu doanh nghiệp ký hậu một thương phiếu có giá trị là 96, số tiền chênh lệch có thể chi trả bằng tiền mặt hay phát hành thương phiếu mới. Phức tạp thật đấy nhỉ.

Nếu các bạn nhận được thương phiếu nhất định phải chú ý tới cả vấn đề tín dụng. Trong tín dụng, nếu là thương phiếu của công ty được đánh giá có điểm tín dụng tốt thì không vấn đề gì, **nhưng cũng có trường hợp công ty không được đánh giá cao về tín dụng (có thể từ chối chi trả hoặc phá sản), bên thụ hưởng có khả năng không thể thu hồi tiền mặt từ thương phiếu. Lúc này có lẽ bên thụ hưởng sẽ bị dính phải nợ xấu.** Đó là điều tuyệt đối phải tránh.

Gần đây số lượng công ty sử dụng "trái quyền điện tử" (Electronically Recorded Monetary Claims) đang tăng lên. Đó không đơn giản là việc điện tử hóa thương phiếu hay các khoản phải thu mà là một phương thức chi trả mới. Nếu đăng ký thông tin vào sổ cái của cơ quan trái quyền điện tử (Electronic Monetary Claims Recording Institution – giống như

văn phòng đăng ký) thì bạn có thể mua bán, chia nhỏ và chuyển nhượng trái quyền qua internet. Khi bạn sử dụng thương phiếu để chi trả, sẽ tồn tại những vấn đề như hao tổn chi phí ký phát và lưu trữ hối phiếu, hay không thể chia nhỏ hối phiếu được. Nhưng với phương thức mới này, những vấn đề đó đã có thể được khắc phục, và trở thành công cụ ngày càng được sử dụng rộng rãi.

❍ Điều kiện nào để doanh nghiệp trì hoãn thanh toán tiền mua hàng?

Tiếp theo, hãy xem đâu là vấn đề mấu chốt của điều kiện về thời hạn chi trả.

Vì bất cứ doanh nghiệp nào cũng muốn giữ tiền mặt trong tay nên **trái ngược hoàn toàn với điều kiện về thời hạn thu hồi được giới thiệu ở trên khi chi trả doanh nghiệp nào cũng cố gắng chi trả chậm nhất có thể.**

Ngoài việc thanh toán ngay bằng tiền mặt, doanh nghiệp cũng cố gắng tránh việc chuyển khoản vào cuối tháng tiếp theo; thay vào đó doanh nghiệp mong muốn được chi trả bằng thương phiếu có kỳ hạn hơn 3 tháng. Tuy nhiên, trên thực tế điều đó lại không đơn giản như vậy. Bởi không có bất cứ nhà cung cấp hay đối tác nào lại muốn chấp thuận việc trì hoãn chi trả cả. Trong trường hợp này, tương quan sức mạnh giữa nhà cung cấp và doanh nghiệp của

bạn sẽ quyết định bên nào nắm quyền trì hoãn việc chi trả.

Nếu doanh nghiệp yếu thế hơn so với nhà cung cấp, có lẽ doanh nghiệp sẽ phải đáp ứng điều kiện của bên cung. Nhưng việc thuyết phục cũng rất quan trọng. Tôi nghĩ có những điểm có thể đàm phán được như lô hàng mua vào, giá cả, thay đổi cấu hình, hay điều kiện chiết khấu...

Dù vậy, những khoản như trả trước tiền thuê nhà về cơ bản là không thay đổi. Bạn sẽ không thể thuê được căn phòng nào cho phép trả tiền sau. Và nếu bạn thuê cửa hàng trong trung tâm thương mại và trung tâm mua sắm , tiền thuê mặt bằng sẽ trở thành chi phí biến đổi, tức là khi doanh thu càng nhiều thì tiền thuê mặt bằng cũng càng tăng theo phần trăm doanh thu.

❍ Nếu có được sự cân bằng giữa thu hồi và chi trả thì việc quản lý sự lưu chuyển dòng tiền sẽ trở nên dễ dàng hơn

Sau khi đã hiểu tới đây, điều quan trọng tiếp theo là việc tìm hiểu xem điều kiện thu và điều kiện chi đối với mỗi đối tác đang như thế nào, có thể giữ được cân bằng hay không.

Tôi nghĩ lúc bắt đầu kinh doanh, ít nhà quản lý nghĩ tới việc làm thế nào để đạt được điều kiện thu và điều kiện chi có lợi nhất cho mình. Và nếu chúng

ta thử tìm hiểu thì sẽ thấy khá ngạc nhiên bởi sự không đồng đều trong cả điều kiện thu và chi.

Vậy thì chúng ta hãy thử đồng đều hóa cả điều kiện thu và điều kiện chi.

Ví dụ, khi điều chỉnh lại sự không đồng đều trong các điều kiện thu và chi của các công ty, nếu chúng ta có thể thống nhất điều kiện thu của 45 khách hàng trung bình là 1,5 tháng, và điều kiện chi của 86 nhà cung cấp trung bình là 2 tháng, thì khoản tiền chênh lệch trong 0,5 tháng sẽ nằm trong tay doanh nghiệp. Nhờ việc "thống nhất thu chi" đó mà việc quản lý sự lưu chuyển dòng tiền sẽ trở nên dễ dàng hơn.

❼ Chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ 2 – Chuyển đổi mô hình kinh doanh (business model)

❍ "Kinh doanh với hình thức ứng trước" là điều kiện có lợi cho lưu chuyển tiền tệ

Ở mục trước, chúng ta đã biết điều kiện tốt nhất để thu hồi doanh thu bán hàng là bán lẻ với hình thức thanh toán bằng tiền mặt. Nhưng có một cách được cho là có **hiệu quả tốt hơn nữa, đó là "kinh doanh với hình thức ứng trước".**

Chẳng hạn như trong các câu lạc bộ thể thao, trung tâm gia sư, trung tâm học tiếng anh hay thẩm mỹ viện, trước khi cung cấp dịch vụ, người ta sẽ bán

vé cho từng buổi hoặc từng tháng, và nếu bạn trả trước trong khoảng nửa năm thì bạn sẽ được giảm giá. Thẻ thanh toán điện tử Suika của hãng đường sắt JR và PASMO của các hãng đường sắt tư nhân khác đều thuộc loại này. (Đây là loại thẻ thanh toán thông dụng tại Nhật, người sử dụng dịch vụ đường sắt sẽ nạp một khoản tiền vào trong thẻ của mình và sử dụng khi di chuyển bằng tàu điện, xe buýt. Hiện nay, người dùng có thể dùng nó để thanh toán trong siêu thị, nhà hàng, quán cà phê… Khi người dùng không sử dụng thẻ nữa, họ sẽ được nhận lại số tiền còn lại trong thẻ của mình.)

Nếu doanh nghiệp được khách hàng chấp nhận hình thức ứng tiền trước như trên, thì khó khăn trong việc quay vòng vốn sẽ không còn là vấn đề nữa.

Dù vậy vẫn có những điểm cần chú ý khi các công ty thực hiện kinh doanh theo hình thức ứng trước. Tiền ứng trước (lúc này dịch vụ chưa được cung cấp cho khách hàng) là "tiền gửi" của khách hàng, vậy nên doanh nghiệp phải có nghĩa vụ lưu giữ, quản lý để không sử dụng số tiền đó trước khi hoàn thành việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng (khi này doanh nghiệp có thể ghi sổ phần doanh thu).

Đã từng có những trung tâm tiếng anh và thẩm mỹ viện khi phá sản đã không còn tiền để trả lại khách hàng đã mua vé lúc trước.

❍ Mô hình kinh doanh nào giúp việc quản lý sự lưu chuyển dòng tiền trở nên đơn giản?

Đối với việc cải thiện lưu chuyển tiền tệ bằng cách thay đổi một phần hoặc toàn phần mô hình kinh doanh, ngoài mô hình kinh doanh bằng hình thức ứng trước còn có nhiều cách khác.

① Đối với loại hình kinh doanh giao nhận thầu dài hạn như thiết kế hay nhận thầu công trình, doanh nghiệp sẽ không thu hồi toàn bộ số tiền sau khi đã hoàn thiện công trình, mà khi ký hợp đồng doanh nghiệp sẽ đàm phán để nhận được tiền ứng trước và tiền trung gian (tiền thanh toán trong quá trình thi công).

② Thương mại điện tử là mô hình kinh doanh bán những sản phẩm vốn từ trước đến nay được bán theo phương thức truyền thống tại các cửa hàng bán lẻ trên internet. Khi bán tại cửa hàng, các doanh nghiệp sẽ phải chi trả các chi phí mà khi bán hàng trực tuyến không cần nghĩ tới như tiền thuê mặt bằng, phí nhân công hay nội thất... Nhưng doanh nghiệp sẽ phải chi trả phí vận chuyển và lưu kho giống như phương thức bán hàng truyền thống.

③ Đối với phương thức bán hàng trực tuyến, nếu mở cửa hàng ở những trang web bán hàng online lớn, doanh nghiệp sẽ tốn một khoản chi phí; vậy nên nhiều doanh nghiệp tự hoàn thiện website bán hàng trực tuyến của mình. Các công ty áp dụng chiến lược tối ưu hóa bộ máy tìm kiếm SEO (Search Engine Optimization) để trang web của công ty mình nằm trong top các kết quả của công cụ tìm kiếm. Họ cũng tăng cường sự kết nối với blog và mạng xã hội.

④ Các công ty nhận đặt hàng bằng phương thức nhận chuyển khoản trước rồi gửi hàng sau vì nếu thông qua các công ty credit card họ sẽ mất phí dịch vụ.

⑤ Doanh nghiệp cung cấp miễn phí các ứng dụng (app) dùng thử nhưng với những ứng dụng có kèm tính năng đặc biệt thì lại được áp dụng hệ thống tính phí theo hằng tháng.

Trong trường hợp bán hàng trực tuyến, nếu doanh nghiệp bán những sản phẩm độc đáo có tỷ lệ lợi nhuận cao thì cho dù có mất phí cho các trang bán hàng online lớn và các công ty credit card thì doanh nghiệp vẫn thu được lãi. Nếu không thì tốt nhất doanh nghiệp nên bán hàng tại trang web của mình.

Trong trường hợp bán hàng tại các cửa hàng (bán hàng truyền thống), doanh nghiệp không chỉ phải chi trả các chi phí thuê cửa hàng hay nhân công mà còn tốn cả thời gian và công sức để quản lý cửa hàng.

Ví dụ như doanh nghiệp sẽ tốn tiền bạc và nhân lực để đào tạo nhân viên và trang bị tài liệu hướng dẫn vận hành cửa hàng. Nếu doanh nghiệp chuyển sang bán hàng qua mạng (bán hàng mà không cần tới cửa hàng thực), về cơ bản doanh nghiệp chỉ cần chi trả phí quản lý hàng hóa tại kho và phí vận chuyển.

Chi phí khi bán trên mạng thấp hơn khi bán ở cửa hàng, cả chi phí nhân công và quản lý nhân sự cũng rẻ hơn nên với cơ cấu lợi nhuận như vậy, việc doanh nghiệp cân nhắc hai loại chi phí trên ra sao chính là chìa khóa trong kinh doanh.

❽ Chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ 3 – Tạo ra tiền từ nội bộ công ty

❍ Lựa chọn và tập trung tài nguyên trong kinh doanh

Ở phần này, chúng ta sẽ xem xét chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ từ góc nhìn của việc tạo ra tiền trong chính nội bộ công ty. Có bốn loại sau đây.

① Sau khi lựa chọn và tập trung tài nguyên trong kinh doanh, doanh nghiệp sẽ xem xét lại tận gốc cơ cấu của hoạt động kinh doanh cốt lõi. Cuối cùng họ sẽ quyết định bán đi hay từ bỏ những hoạt động kinh doanh không cốt lõi.

② Tính lượng lưu kho tối thiểu để giảm và giữ lượng hàng tồn kho ở mức đó.

③ Bán những tài sản không cần thiết (tài sản cố định hữu hình, đầu tư...)

④ Giảm thiểu các loại chi phí không hợp lý.

Điều số ③ tôi nêu trên là đối sách đương nhiên trong kinh doanh. Những tài sản liên quan tới mảng kinh doanh bị doanh nghiệp từ bỏ như đất đai và thiết bị nhà xưởng là đối tượng cần bán đi. Đất nhàn rỗi, thiết bị, các loại chứng khoán với mục đích kinh doanh, hay bảo hiểm nhân thọ trọn đời là những khoản đầu tiên sẽ được chuyển đổi ra tiền mặt khi doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc xoay xở vốn.

Về điều ④, tôi sẽ giải thích sau, nên trước hết tôi sẽ nói về điều số ① và ②.

Đầu tiên, để làm được điều ① "lựa chọn và tập trung tài nguyên trong kinh doanh", doanh nghiệp phải quyết định việc thu hẹp hay ngừng hoạt động kinh doanh bị lỗ, bán đi mảng kinh doanh có tỷ lệ lợi nhuận thấp, hoặc bán toàn bộ các hoạt động kinh doanh khác và chỉ giữ lại hoạt động kinh doanh cốt lõi" v.v.

Và nếu bạn đã quyết định được hoạt động kinh doanh cốt lõi nào cần giữ lại thì bây giờ các bạn hãy nhìn lại cơ cấu của hoạt động kinh doanh đó. Cụ thể là doanh nghiệp chỉ cần xem xét lại những điều sau:

- Xác định lại chính xác khách hàng mục tiêu. Thị trường đại trà hay thị trường nghách,

hướng tới doanh nghiệp (B2B) hay hướng tới người tiêu dùng (B2C)?

- Giá trị (value) và giá cả (price) của hàng hóa và dịch vụ như hiện tại đã được chưa?
- Nên có phương pháp tuyên truyền quảng cáo tới khách hàng như thế nào?
- Cách bán hàng hiện tại thế này đã ổn chưa?
- Doanh nghiệp nên phụ trách chỗ nào của chuỗi cung ứng (supply chain)?
- Có nên giữ nguyên cơ cấu lợi nhuận không?
- Nhìn lại từng phần một của cơ cấu lưu chuyển tiền tệ như phương thức thanh toán (điều kiện thu hồi) và điều kiện chi trả... rồi điều chỉnh lại cơ cấu đó.
- Dự đoán cơ cấu tổng thể khi lượng hàng hóa và dịch vụ tăng.

Trong những điều trên tôi xin giải thích một chút về "doanh nghiệp nên phụ trách chỗ nào của chuỗi cung ứng (supply chain)?"

Chuỗi cung ứng (supply chain) là một chuỗi hay một tiến trình bắt đầu từ thiết kế, quy hoạch sản phẩm tới thu mua nguyên vật liệu, chế tạo, đặt hàng, lưu kho, bán hàng và vận chuyển. Nhìn từ phía nhà cung cấp sản phẩm (supply), nó phản ánh các công

đoạn trong hoạt động kinh doanh được liên kết với nhau ra sao.

Hãy thử nhìn lại vị trí (vai trò) của công ty mình trong chuỗi cung ứng, có thể bạn sẽ tìm ra cách để tạo ra lợi nhuận nhiều hơn nữa. Ví dụ bây giờ công ty bạn đang phụ trách công đoạn bán hàng, nhưng bạn có thể đưa công đoạn đầu của chuỗi cung ứng như công đoạn chế tạo sản phẩm vào công ty, sau đó bán những sản phẩm mà công ty bạn sản xuất. Dù không thể thực hiện được ngay lập tức nhưng nếu liên tục thử và điều chỉnh rồi bạn sẽ tìm được cách làm đúng nhất.

Uniqlo đã thành công bằng cách phụ trách những công đoạn đầu của chuỗi cung ứng

25 năm trước, Uniqlo chỉ là một cửa hàng bán lẻ mua hàng từ các nhà sản xuất và bán buôn đồ may mặc về để bán.

Vào kỳ tháng 8 năm 1990, doanh thu của Uniqlo là 5,157 tỷ yên, lợi nhuận của hoạt động kinh doanh là 100 triệu Yên, tỷ lệ lợi nhuận thuần của toàn bộ hoạt động kinh doanh trên tổng doanh thu là 1,9%. Từ lúc đó Uniqlo đã dần tăng tỷ lệ các sản phẩm được chính Uniqlo thiết kế và lên kế hoạch nhưng được sản xuất bởi các nhà máy Uniqlo thuê ở Trung Quốc.

Sau đó, Uniqlo bắt đầu thiết kế toàn bộ sản phẩm của mình, và đưa người của mình sang quản lý sản

xuất tại các công xưởng may được thuê tại Trung Quốc. Và cuối cùng, Uniqlo hoàn thiện chuỗi cung ứng bắt đầu từ việc thiết kế, lên kế hoạch tới sản xuất, phân phối và trở thành một công ty có mô hình kinh doanh SPA (Special store retailer of Private label Apparel – mô hình công ty vừa sản xuất vừa phân phối bán lẻ mặt hàng may mặc).

Trong 10 năm từ kỳ tháng 8 năm 2006 tới kỳ tháng 8 năm 2015, tỷ lệ lợi nhuận trên tổng doanh thu của Uniqlo trung bình là 13,1%. Đây chính là một ví dụ điển hình về việc tỷ lệ lợi nhuận tăng mạnh nhờ phụ trách cả những công đoạn đầu của chuỗi cung ứng. Lúc này, lưu chuyển tiền tệ cũng được cải thiện một cách đáng kể.

Ngoài ra, cũng có những ví dụ khác về sự thành công nhờ xem xét lại chuỗi cung ứng.

Công ty chế tạo máy móc và khuôn mẫu vốn từng đảm nhiệm công việc thiết kế của chính công ty mình, nhưng họ đã ngừng việc thiết kế nội bộ và chuyển sang chỉ nhận đơn đặt hàng OEM (Original Equipment Manufacture – sản xuất sản phẩm cho thương hiệu của đối tác). Một ví dụ khác thuộc về một công ty đã từng chế tạo toàn bộ sản phẩm cho người tiêu dùng đã thu nhỏ bộ phận sản xuất thành phẩm liên tục thua lỗ, và tập trung vào bộ phận sản xuất linh kiện phụ tùng. Kết quả là công ty đã vực dậy và sống lại. Cả hai công ty bằng việc tái cơ cấu đã loại bỏ được những bất cập trong hoạt động kinh

doanh của mình, đồng thời cũng tập trung được vào lĩnh vực họ có lợi thế, nhờ đó mà gặt hái được những thành công to lớn.

Ngoài ra cũng có rất nhiều trường hợp thành công nhờ chuyên môn hóa vào khâu thiết kế và lên kế hoạch, sau đó đặt các công ty khác sản xuất như Apple.

❍ Lưu chuyển tiền tệ sẽ trở nên tốt hơn nếu hàng hóa không tồn kho

Chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ mà tôi muốn nói tới sau đây là giảm thiểu tồn kho.

Như các bạn đã biết, lưu kho cũng quan trọng giống như tiền vậy. Tiền nếu không có lợi cho việc tăng doanh thu và lợi nhuận thì chẳng có ý nghĩa gì cả. Tương tự, hàng tồn kho nếu không bán được thì cũng trở nên lãng phí, khiến công việc kinh doanh không còn ý nghĩa gì nữa.

Các doanh nghiệp luôn tìm kiếm cách quay vòng hàng tồn kho một cách thích hợp. **Việc xác định lượng hàng còn trong kho thích hợp nhất và kiểm soát mua vào bán ra sao cho duy trì được lượng lưu kho đó vô cùng quan trọng.** Nếu phát hiện hàng lưu kho đã lâu, hàng lỗi thì doanh nghiệp cần nhanh chóng bán giảm giá và tiêu hủy.

Trong trạng thái lý tưởng "hàng hóa không tồn kho", doanh nghiệp chỉ thu thập lượng nguyên vật

liệu cần cho lúc sản xuất, lưu kho lượng sản phẩm đủ cho lúc bán để hàng lưu kho vào cuối tháng và vào cuối kỳ kết toán gần với con số 0. Nếu các doanh nghiệp tiến gần tới trạng thái này dù chỉ một chút thôi, chắc chắn sẽ có cải thiện rất lớn trong lưu chuyển tiền tệ.

⑨ Chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ 4 – Huy động vốn

❍ Năm cách huy động vốn

Cuối cùng hãy cùng xem xét quan điểm "đi vay, tăng nguồn vốn để giảm gánh nặng vòng quay vốn" như là cách cải thiện lưu chuyển tiền tệ.

① Vay tiền từ ngân hàng

Trong chương 1, tôi đã đề cập tới vấn đề duy trì số dư nợ lý tưởng là 0. Tuy nhiên, hoàn toàn không có vấn đề gì nếu doanh nghiệp vay số tiền trong phạm vi có thể hoàn trả để có vốn đầu tư trang thiết bị cho phát triển kinh doanh và có đủ nguồn vốn lưu động cần thiết. Dù vậy, tôi mong các doanh nghiệp hãy chú ý tới việc vay quá nhiều.

Về phía ngân hàng, họ sẽ cho vay nếu xét thấy doanh nghiệp có thể hoàn trả cả vốn lẫn lãi đúng thời hạn trong hợp đồng. Tất nhiên, bên cho vay chỉ quyết định cho vay sau khi đã xem xét năng lực tài chính (mức độ tin cậy vào năng lực hoàn trả) và giá

trị tài sản thế chấp. Để đánh giá những việc đó, bên cho vay cần kiểm tra báo cáo tài chính trong quá khứ và những tháng gần kề, đồng thời họ cũng kiểm tra mức độ tin cậy của nhân viên phụ trách tài chính và tình trạng sức khỏe của giám đốc doanh nghiệp.

Lý do để vay tiền cũng cần phải hợp lý. Lý do vay vốn hợp lý như "vốn lưu động", "quỹ khen thưởng phúc lợi", "quỹ nộp thuế", "vốn đầu tư trang thiết bị"... cùng với thời hạn vay, giá trị tài sản thế chấp và năng lực tín dụng sẽ quyết định lãi suất đi kèm.

② Tăng vốn

Tăng vốn là phát hành cổ phiếu mới, làm tăng vốn hoạt động kinh doanh. Người ta gọi cách phân chia cổ phiếu mới cho những cổ đông hiện hữu theo tỷ lệ số cổ phiếu mà cổ đông hiện có là huy động vốn từ cổ đông hiện hữu. Và phương pháp bán cổ phiếu cho cổ đông mới (cũng có trường hợp bao gồm cả cổ đông hiện tại) được gọi là huy động vốn từ việc bán cổ phiếu cho bên thứ ba.

Tiền vay từ ngân hàng gọi là "vốn vay" (vốn không phải từ cổ đông), doanh nghiệp phải chi trả lãi suất và tiền vốn khi tới kỳ hạn. Mặt khác, vốn gốc được gọi là "vốn chủ sở hữu", doanh nghiệp có thể trả hoặc không trả cổ tức (khi hoạt động kinh doanh không có lãi thì không cần trả), và tiền vốn chủ sở hữu này là tiền không cần hoàn trả lại.

Bảng 17: Sự khác nhau giữa huy động vốn từ cổ đông hiện hữu và huy động vốn từ việc bán cổ phiếu cho bên thứ ba

① Huy động vốn từ cổ đông hiện hữu

(đơn vị: Nghìn Yên)

Cổ đông	Vốn hiện có (Giá trị cổ phiếu: 100 nghìn Yên)			Lượng vốn tăng (Giá trị cổ phiếu: 180 nghìn Yên)		Sau tăng vốn			
	Số cổ phiếu	Số tiền	Cổ phần	Số cổ phiếu	Vốn đầu tư	Số cổ phiếu	Vốn đầu tư	Vốn đầu tư trên 1 cổ phiếu	Cổ phần
A	80	800	80%	40	720	120	1.520	12,7	80%
B	10	100	10%	5	90	15	190	12,7	10%
C	10	100	10%	5	90	15	190	12,7	10%
Tổng	100	1.000	100%	50	900	150	1.900	12,7	100%

② Huy động vốn từ việc bán cổ phiếu cho bên thứ ba

(đơn vị: Nghìn Yên)

Cổ đông	Vốn hiện có (Giá trị cổ phiếu: 100 nghìn Yên)			Lượng vốn tăng (Giá trị cổ phiếu: 180 nghìn Yên)		Sau tăng vốn			
	Số cổ phiếu	Số tiền	Cổ phần	Số cổ phiếu	Vốn đầu tư	Số cổ phiếu	Vốn đầu tư	Vốn đầu tư trên 1 cổ phiếu	Cổ phần
A	80	800	80%	—	—	80	800	10,0	53%
B	10	100	10%	20	360	30	460	15,3	20%
C	10	100	10%	—	—	10	100	10,0	7%
D	—	—	—	20	360	20	360	18,0	13%
E	—	—	—	10	180	10	180	18,0	7%
Tổng	100	1.000	100%	50	900	150	1.900	12,7	100%

Huy động vốn từ cổ đông hiện hữu sẽ không làm thay đổi cổ phần; ngược lại huy động vốn từ việc bán cổ phiếu cho bên thứ ba sẽ làm thay đổi cổ phần.

Nếu nói từ chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ thì tăng vốn bằng cách này là tốt nhất. Dù vậy trên thực tế vấn đề nằm ở chỗ liệu các cổ đông hiện hữu (bao gồm cả chủ doanh nghiệp) có còn đủ khả năng tài chính để đầu tư hay không; và liệu các cổ đông có tin tưởng vào sức tăng trưởng của công ty để tiếp tục đầu tư hay không.

Huy động vốn từ cổ đông hiện hữu là phương pháp mà dù có tăng vốn thì số cổ phần của các cổ đông hiện tại sẽ không thay đổi sau khi tăng. Nhưng với huy động vốn từ việc bán cổ phiếu cho bên thứ ba thì cổ phần lại thay đổi.

Nhìn vào bảng 17, ta thấy trong huy động vốn từ cổ đông hiện hữu, cổ phiếu mới được phân bổ theo tỷ lệ cổ phần của cổ đông. Vì thế sau khi tăng vốn, cả ba người có số cổ phần không thay đổi so với trước khi tăng.

Ngược lại, trong huy động vốn từ việc bán cổ phiếu cho bên thứ ba, cổ đông B hiện tại đáp ứng tăng vốn (A và C không đáp ứng), cổ đông mới là D và E. Kết quả của việc đầu tư số cổ phiếu của mỗi bên (giá mỗi cổ phiếu lúc đó là 180 nghìn Yên) là cổ phần sau khi tăng vốn đã thay đổi đáng kể. Do cổ đông hiện hữu C và cổ đông mới E mỗi người có 10 cổ phiếu nên mặc dù vốn đầu tư của họ chênh lệch nhau 800 nghìn yên nhưng cổ phần lại giống nhau là 7%.

Doanh nghiệp quyết định huy động vốn từ cổ đông hiện hữu hay từ việc bán cổ phiếu cho bên thứ ba đa phần phụ thuộc vào quy mô số tiền vốn cần tăng. Thông thường các doanh nghiệp thường không muốn tăng số lượng cổ đông nên nếu số tiền vốn cần huy động nằm trong phạm vi các cổ đông hiện tại có thể đầu tư thì họ sẽ huy động vốn từ cổ đông hiện hữu. Trong trường hợp tăng vốn với số tiền lớn cần kêu gọi đầu tư từ bên thứ ba thì doanh nghiệp sẽ lựa chọn huy động vốn từ việc bán cổ phiếu cho bên thứ ba.

③ Chào bán chứng khoán lần đầu tiên ra công chúng (IPO – Initial Public Offering)

Trong các phương pháp tăng vốn tốt nhất thì phương pháp lý tưởng đó là niêm yết chứng khoán trên sàn giao dịch chứng khoán (chào bán chứng khoán lần đầu tiên). Những công ty chưa niêm yết trên sàn chứng khoán lần đầu tiên bán ra cổ phiếu mới nên được gọi là IPO (Initial Public Offering). Trước khi lên sàn, các doanh nghiệp khá vất vả để có một khoản tiền dù chỉ là 1 triệu Yên, **nhưng sau khi lên sàn, các doanh nghiệp có thể thu được vài trăm triệu Yên một lần (tùy trường hợp lên đến vài tỷ Yên) và khó khăn của việc quay vòng vốn chỉ như một trò đùa.**

Có hai cách bán cổ phiếu trên sàn giao dịch vào lần đầu tiên lên sàn. Đó là bán ra cổ phiếu của cổ đông hiện tại, và phát hành cổ phiếu mới để tăng vốn.

Bán ra cổ phiếu của cổ đông hiện tại tức là chỉ bán những cổ phiếu mà cổ đông hiện tại đang có nên tiền đầu tư mới vào công ty là 0. Còn phát hành cổ phiếu mới là để huy động vốn vào công ty nên nếu xét theo ý nghĩa là chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ thì chỉ có cách này giúp doanh nghiệp đạt được mục đích.

Mục đích chủ yếu của IPO là huy động vốn, tăng danh tiếng và nâng cao uy tín trong xã hội. Nhưng khi lên sàn chứng khoán, doanh nghiệp cũng sẽ gặp những bất lợi như phải tuân thủ các pháp lệnh và luật lệ, phải bỏ ra chi phí để kiện toàn bộ phận IR (Investor Relation – quan hệ nhà đầu tư), bộ phận quản lý luật, kế toán... Nếu doanh nghiệp đánh giá việc lên sàn mang tới nhiều lợi ích hơn thì khi đó họ sẽ chuẩn bị để niêm yết.

Tất nhiên nếu doanh nghiệp không có tiềm năng phát triển và sản sinh ra lợi nhuận thì dù doanh nghiệp có lên sàn giao dịch cũng sẽ không nhận được đầu tư và giá cổ phiếu sẽ xuống thấp. Như thế thì có lên sàn giao dịch cũng chẳng để làm gì.

Đối với cách tăng vốn đơn giản mà tôi đã viết ở những phần trên (phần ②), hầu hết là chủ doanh nghiệp, người thân, người quen góp vốn nhận cổ phiếu. Nhưng đối với IPO thì phần lớn cổ đông là người không quen biết. Vậy nên nếu doanh nghiệp có ý định công khai cổ phiếu thì cần chuẩn bị tinh thần

sẵn sàng kinh doanh với tư tưởng "Our company" (công ty của các bên liên quan như là cổ đông) chứ không phải là "My company". Và doanh nghiệp cũng sẽ phải trả lời những câu hỏi sắc bén từ những cổ đông chính trong các cuộc họp cổ đông.

④ Quyền chọn mua cổ phiếu

Đó là quyền mua cổ phiếu mà một công ty dành cho nhân viên (quyền lợi được mua cổ phiếu từ công ty với giá định sẵn) nhưng thường nó được sử dụng như một hình thức trả lương bổng cho nhà quản trị hay nhân viên.

Trước khi lên sàn chứng khoán, doanh nghiệp khó có thể trả một mức lương cao cho nhân viên được nên doanh nghiệp thường sẽ giữ lương thưởng ở mức thấp. Thay vào đó, doanh nghiệp sẽ dành cho nhân viên của mình quyền chọn mua cổ phiếu. Sau khi niêm yết, giá cổ phiếu tăng, khi đó nhân viên sẽ nhận cổ phiếu mới bằng mức giá thấp đã định trước đó (cũng có trường hợp là cổ phiếu công quỹ – treasury stock/ reacquired stock). Sau đó, họ có thể bán ra thị trường và thu về số tiền chênh lệch (lợi nhuận). Nó là yếu tố kích thích nhân viên cống hiến cho công ty và nâng cao lòng trung thành của họ.

Quyền chọn mua cổ phiếu giúp doanh nghiệp có thể giữ mức lương không cao, nên nó được coi là có liên quan tới chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ. Cũng có nhiều trường hợp các công ty đã niêm yết sử dụng quyền chọn mua cổ phiếu như là cách để nhân viên quan tâm hơn tới giá cổ phiếu của công ty mình và kích thích nhân viên làm việc. Tôi xin phép không giới thiệu kỹ ở đây nhưng hãy chú ý tới thủ tục thuế.

⑤ Sử dụng Crowd Funding (gây quỹ từ cộng đồng)

Đây là một chủ đề nóng hổi được thảo luận thường xuyên trong thời gian gần đây như một chính sách cải thiện lưu chuyển tiền tệ. Doanh nghiệp sử dụng dịch vụ huy động vốn trên internet được gọi là "Crowdfunding" để kêu gọi vốn từ cộng đồng.



Chương 3

SỬ DỤNG SỐ LIỆU KẾ TOÁN HỮU ÍCH TRONG KINH DOANH

❶ Doanh nghiệp cần làm thế nào để tăng doanh thu và lợi nhuận?

❍ Nếu biết phân tích doanh thu, các bạn sẽ thấy được kế sách cụ thể

Để một doanh nghiệp có thể tăng trưởng, điều quan trọng nhất là làm thế nào có thể tăng doanh thu và lợi nhuận. Chắc hẳn không một doanh nhân nào lại không phiền não bởi vấn đề này.

Tuy nhiên, nếu bạn chỉ suy nghĩ một cách mơ hồ rằng "phải nâng cao lợi nhuận, phải nâng cao lợi nhuận", bạn sẽ chẳng nảy ra được ý tưởng hay ho nào cả. Điều quan trọng là bạn nên chia nhỏ doanh thu ra làm nhiều yếu tố khác nhau. **Bởi vì bằng cách phân tích những yếu tố đó của doanh thu, bạn có thể lập được kế sách cụ thể để tăng doanh thu cũng như lợi nhuận.**

Ở bất cứ doanh nghiệp nào, doanh thu có thể được phân tích theo sáu phương pháp mà tôi sẽ giới thiệu tiếp theo đây. Từ khóa xuất hiện trong mỗi công thức này là KPI với ý nghĩa rộng (Key Performance Indicators – Chỉ số đo lường, đánh giá hiệu quả công việc). Do vậy, tùy thuộc vào tình hình kinh doanh, việc theo dõi được sự thay đổi của những con số này mỗi ngày, mỗi tuần, mỗi tháng sẽ giúp chúng ta có thể nhìn thấy những giải pháp rất hiệu quả. Về chỉ số KPI, tôi xin phép được giải thích chi tiết ở chương tiếp theo.

① Doanh thu = Số lượng khách × Đơn giá bình quân

Doanh thu vốn là giá trị thu được của việc bán hàng hóa cho người tiêu dùng, do vậy doanh thu có thể được tính bằng tích của "số lượng khách hàng" và "đơn giá bình quân". **Tức là bằng việc làm tăng số lượng khách hàng, hoặc tăng đơn giá bình quân, hoặc thực hiện cả hai việc đó cùng một lúc, nhất định doanh thu sẽ tăng lên.** Tất nhiên tôi khuyến khích các bạn thực hiện hai việc đó đồng thời.

Ví dụ, tại một nhà hàng, doanh thu một ngày đạt được là 200 nghìn Yên. Trong đó, số lượng khách buổi trưa là 40 người × đơn giá 1.000 Yên = 40 nghìn Yên; số lượng khách vào buổi tối là 20 người × đơn giá 8.000 Yên = 160 nghìn Yên. Nếu cửa hàng này bỏ công sức để thu hút khách hàng và hoàn thiện thực đơn, khiến số lượng khách hàng và đơn giá bình quân tăng thêm 5%, khi ấy doanh thu của nhà hàng này sẽ là bao nhiêu ?

(Bữa trưa) Số lượng 42 người × đơn giá 1.050 Yên = 44.100 Yên

(Bữa tối) Số lượng 21 người × đơn giá 8.400 Yên = 176.400 Yên

Tổng cộng doanh thu của bữa trưa và bữa tối là 220.500 yên, tức là doanh thu tăng 10%. Như vậy, nếu chúng ta tối ưu hóa các yếu tố trong công thức tính

doanh thu này, việc tăng doanh thu một cách hiệu quả là hoàn toàn có thể.

Nhân đây tôi xin bổ sung rằng công thức trên cũng có thể phân tích như sau:

Doanh thu = Số khách × Tần suất mua hàng × Đơn giá bình quân một lần mua

Dựa vào công thức này, các công ty ví dụ như chuỗi nhà hàng có thể tìm ra được cách thu hút khách hàng đến tiệm, cách tăng số lượng khách hàng thân thiết, cách thay đổi thực đơn để tăng đơn giá bình quân.

② Doanh thu = Số lượng sản phẩm × Đơn giá bình quân của sản phẩm

Phương trình cho ta biết khi có ý định tăng tổng doanh thu thì bạn sẽ phải tăng số lượng sản phẩm bán ra và tăng cả đơn giá bình quân của những sản phẩm đó.

Ví dụ, ngoài thực đơn cơ bản, các cửa hàng ăn uống có thể thêm những món ăn riêng theo mùa, thêm các món sử dụng nguyên liệu của những thực đơn đang được khách hàng yêu thích. Hoặc họ cũng có thể thay đổi thực đơn và giá cả tùy vào từng thời điểm, đưa ra những dịch vụ mới bằng cách lắng nghe ý kiến khách hàng, phục vụ các món ăn hoàn toàn theo yêu cầu của khách hàng…

③ Doanh thu = Tổng doanh thu của toàn bộ thị trường × Thị phần của công ty

Có thể các bạn sẽ cho rằng phép toán này có vẻ hơi quá sức phải không? Việc tính toán được mức tổng doanh thu của toàn bộ thị trường tuy có vẻ rất khó nhưng các bạn hãy cứ thử một lần xem sao. Bởi khi bạn tính toán con số này, bạn cần phải nghĩ làm thế nào để định nghĩa thị trường, làm thế nào để khai phá và mở rộng thị phần. Và sau nhiều lần tính toán, chắc chắn sẽ có lúc bạn thấy được cách kinh doanh hiệu quả.

④ Doanh thu = Doanh thu của các cửa hàng vốn có + Doanh thu của các cửa hàng mới

Chuỗi cửa hàng thường sử dụng công thức này khi so sánh tổng doanh thu của các tháng so với cùng kì năm trước. Nếu doanh nghiệp có khai trương cửa hàng mới, khi so sánh doanh thu của tháng hiện tại với cùng kì năm trước, tổng doanh thu sẽ bao gồm doanh thu của cửa hàng mới. Vì thế, để có thể so sánh được "doanh thu tháng này của các cửa hàng vốn có đạt 103,5% so với cùng kỳ năm trước", các bạn cần phải trừ đi phần doanh thu của cửa hàng mới. Doanh thu của các cửa hàng vốn có có tăng lên hay không là một chỉ tiêu rất quan trọng để đánh giá thành tích kinh doanh của những cửa hàng vốn có này.

Ngoài những phép toán kể trên, những ngành có sự đòi hỏi cao về khái niệm "sự mới mẻ", ví dụ

như tìm kiếm khách hàng mới chứ không chỉ dựa vào khách hàng trung thành, đòi hỏi cần phải mở rộng sản phẩm mới có thể dùng các công thức từ ⑤ - ⑥ dưới đây:

⑤ Doanh thu = Số lượng khách hiện tại × Đơn giá bình quân của khách hiện tại + Lượng khách mới × Đơn giá bình quân của khách hàng mới.

Công thức này tập trung vào việc làm thế nào để tăng tỷ lệ quay lại mua hàng của khách hàng cũ và làm thế nào để tăng lượng khách hàng mới. Người ta sẽ đánh giá xem khách hàng cũ đã hài lòng chưa, và doanh nghiệp đã tìm ra cách để thu hút khách hàng mới chưa.

⑥ Doanh thu = Doanh thu của sản phẩm hiện tại + Doanh thu của sản phẩm mới

Chắc chắn vào một ngày nào đó khách hàng sẽ không còn hứng thú với các sản phẩm hiện tại nữa dẫn đến doanh thu bị sụt giảm. Vì thế, doanh nghiệp cần nghiên cứu và tung ra thị trường các sản phẩm mới mỗi năm. Khi đó, công thức ở trên sẽ giúp ích cho doanh nghiệp.

Một khi nhà sản xuất quyết định "doanh thu của sản phẩm mới sẽ chiếm 20% tổng doanh thu vào năm tiếp theo", họ sẽ phải chuẩn bị rất nhiều thứ bắt đầu từ lập kế hoạch và phát triển sản phẩm.

Doanh nghiệp sẽ phải lập kế hoạch thu mua nguyên vật liệu, kế hoạch sản xuất cho sản phẩm mới. Chắc chắn doanh nghiệp cũng sẽ cần phải theo dõi tiến độ theo từng tháng để tiếp tục tiến hành kế hoạch một cách hợp lý nhất. Nếu kết thúc năm sau mà doanh thu của sản phẩm mới chiếm khoảng 20% của tổng doanh thu nghĩa là mọi thứ đều theo đúng dự tính.

Để tăng doanh thu, chúng ta có rất nhiều cách tiếp cận như trên. Các bạn hãy linh hoạt thay đổi phương pháp phân tích sao cho phù hợp với công ty mình.

❷ Quyết định giá bán sản phẩm như thế nào để có được lợi nhuận

❍ Giá vốn cộng thêm lợi nhuận

Việc quyết định giá bán sản phẩm và dịch vụ chính là nhân tố quan trọng nhất trong việc tối đa hóa doanh thu.

Nếu giá bán quá cao so với số tiền khách hàng có thể chi trả được thì cho dù giá trị sản phẩm có lớn đến mấy cũng khó có thể làm khách hàng hài lòng. Ngược lại nếu giá bán sản phẩm thấp hơn giá gốc, bạn sẽ bị thua lỗ, không thể tiếp tục công việc kinh doanh. Thế nên bạn cần đưa ra được một giá cả hợp lý, làm sao để khách hàng thỏa mãn với giá cả và giá trị của sản phẩm đó, đồng thời cũng cân bằng giữa

cung và cầu của sản phẩm đó. Nên có thể nói việc quyết định giá bán là vấn đề liên quan đến sự sống còn của một doanh nghiệp.

Bạn có biết mỗi người đầu bếp có một cách nấu riêng để phát huy được tối đa hương vị của các nguyên liệu. Để tạo ra được phương pháp đó, người đầu bếp đã phải thử đi thử lại rất nhiều lần. Tôi nghĩ rằng việc điều chỉnh giá bán ở mức cân bằng cung cầu cũng tương tự như vậy.

Vậy ta làm thế nào để quyết định giá bán?

Đầu tiên, đối với bên bán, giá bán của sản phẩm được quyết định dựa trên cấu trúc lãi lỗ (cơ cấu lợi nhuận). Trong trường hợp này, phương pháp định giá thường là tổng của giá vốn và lợi nhuận mục tiêu (Mark-up pricing – phương pháp định giá cộng chi phí).

Ví dụ, ba tháng sau doanh nghiệp sẽ đưa sản phẩm mới ra ngoài thị trường. Giá vốn của sản phẩm đó là 1000 Yên, khi đó cộng thêm 500 Yên lãi ta sẽ có được giá bán là 1500 Yên.

Tỷ suất mark-up (mark-up percentage) là chỉ số được dùng khi định giá sản phẩm dựa trên giá vốn hàng bán. Nó được tính bằng cách lấy tổng lợi nhuận chia cho giá vốn hàng bán. Ở hình 18, con số này là 50%. Tương ứng với nó, tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng (tỷ lệ lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ trên tổng doanh thu) là chỉ tiêu thể hiện mức

tổng lợi nhuận bạn kiếm được là bao nhiêu. Nó được tính bằng cách lấy tổng lợi nhuận bán hàng chia cho tổng doanh thu. Giá bán (tổng doanh thu) là 1500 Yên, tổng lợi nhuận là 500 Yên nên ta có tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng là 33,3%.

Hình 18: Phương pháp định giá cộng chi phí (Mark-up pricing)



Như tôi đã nói trong chương 1, cơ cấu lợi nhuận của công việc kinh doanh là tỷ lệ cấu thành của lãi lỗ trong kinh doanh, và nó phản ánh mối quan hệ giữa lợi nhuận thu được và các chi phí sản xuất. Ví dụ, ta có doanh thu là 100, giá vốn hàng bán là 70, chi phí quản lý bán hàng và quản lý doanh nghiệp là 20, lợi nhuận kinh doanh là 10. Để đảm bảo mức lợi nhuận kinh doanh là 10 ta cần đạt được tỷ lệ tổng lợi nhuận

bán hàng là 30% (lợi nhuận 30 ÷ doanh thu 100), nên mức tối thiểu cho tỷ suất mark-up sẽ là 42,9% (lợi nhuận bán hàng 30 ÷ giá vốn hàng bán 70).

Tuy nhiên, đôi khi cũng có những trường hợp không thể vận dụng hoàn hảo phương pháp cộng thêm lợi nhuận vào giá vốn như thế này. Bạn sẽ rất khó định giá sản phẩm khác biệt hẳn so với mức chung của thị trường nếu có sự xuất hiện của những yếu tố như tình hình thị trường của sản phẩm đó, giá chung trên thị trường, thời giá trong ngành, thời giá của thị trường liên quan. Vì thế cho dù bạn có tính theo cách này, bạn cũng sẽ khó có thể cộng thêm được lợi nhuận mong muốn, và đành phải bán ra với giá thấp hơn giá vốn. Lúc đó, bạn sẽ phải xem xét lại nguyên vật liệu đang sử dụng và thay đổi phương thức sản xuất để có thể hạ bằng được chi phí xuống.

Tùy vào cách ngành nghề khách nhau, tỷ suất mark-up sẽ có sự chênh lệch rất lớn.

Các mặt hàng như kim loại quý hay đồ gia dụng thường có thời gian lưu kho dài, và nếu không phải nhân dịp nào đó, thì chỉ thỉnh thoảng chúng mới được bán. Vì thế tỷ suất mark-up cho các sản phẩm này thường được thiết lập cao. Ngoài ra, giá trị thương hiệu của công ty cũng khiến tỷ suất này được tăng thêm.

Hơn nữa, trong các ngành cần nhiều chi phí cho việc nghiên cứu phát triển, và quảng cáo như dược phẩm,

mỹ phẩm cũng có tỷ suất mark-up cao, vì thế tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng cũng cao.

Tương tự, tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng trong ngành sản xuất kính mắt cũng cao. Tuy giá vốn của sản phẩm thấp nhưng do sản phẩm thường chỉ bán được vào những ngày cuối tuần và ngày lễ, nên người ta thường phải bỏ ra nhiều chi phí quản lý doanh nghiệp và bán hàng như tiền thuê nhà, phí nhân sự... Vì vậy tỷ suất mark-up sẽ cao.

Mặt khác, ngành hàng tiêu dùng nhanh buôn bán các vật dụng hằng ngày thường có tỷ suất mark-up thấp. Sự cạnh tranh giá cả khốc liệt khiến doanh nghiệp phải thay đổi giá cả từng ngày. Ví dụ ở đây chính là siêu thị, cửa hàng thuốc (drug store), bán hàng trực tuyến... Trong trường hợp bán hàng online, có nhiều trang web áp dụng các loại phần mềm khảo sát giá để định mức giá thấp nhất cho sản phẩm của mình.

Mọi chuyện sẽ trở nên nghiêm trọng nếu nhầm lẫn giá bán

Phương pháp quyết định giá bán rất quan trọng, nếu chi phí nguyên liệu tăng lên mà bạn lại không tăng giá bán sản phẩm, bạn sẽ không đảm bảo được lợi nhuận thu về cho doanh nghiệp. Điều quan trọng là làm thế nào để khách hàng chấp nhận việc tăng giá thành sản phẩm.

Trong trường hợp khách hàng không chỉ hiểu được lý do tăng giá sản phẩm mà còn công nhận rằng cùng với việc tăng giá, cả chất lượng và giá trị sản phẩm cũng tăng, tôi nghĩ rằng tình hình buôn bán sau khi tăng giá sẽ hầu như không gì khác so với trước. Chính vì thế, bạn cũng cần phải chú trọng tới việc nâng cao chất lượng sản phẩm.

Ngược lại, khi phải hạ giá thành sản phẩm, tôi e rằng sẽ có lúc bạn phải bán thấp hơn giá vốn, vì vậy bạn cần phải thận trọng cân nhắc thời điểm giảm giá, số tiền có thể giảm...

Có rất nhiều hình thức giảm giá khác nhau, ví dụ như "giảm nửa giá sau 5 giờ chiều" của các cửa hàng bán đồ tươi sống, giảm giá vào cuối tuần và các ngày lễ, giảm giá khi điều chỉnh giá... Sẽ có lúc bạn phải quyết định bán hết sản phẩm cho dù phải bán với giá thấp hơn giá vốn thay vì để sản phẩm tồn kho rồi bỏ đi.

Gần đây, tôi thường nghe thấy những chuyện như công ty bị nhà thầu ép giá trong suốt nhiều năm liền, hay mặc dù giá bán được quyết định lúc tình hình ngoại hối ổn định nhưng hiện tại lại bị thua lỗ. Nhưng cho dù ở vị trí yếu thế hơn so với các nhà thầu nhưng bạn cũng nên định kì xem lại giá hợp đồng. Bạn tuyệt đối đừng để tuột mất thời điểm đàm phán thích hợp.

Ta cũng có một ví dụ khác như thế này.

Một công ty sản xuất nọ chuyên chế tạo các loại mặt hàng theo yêu cầu của khách hàng. Một hôm có người khách đến và đặt hàng "Tôi muốn các vị làm cho tôi một sản phẩm có thiết kế như thế này với số tiền 5 triệu Yên". Công ty này đã chế tạo sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng, thế nhưng đến gần ngày giao hàng, vị khách đó vẫn chưa hài lòng với sản phẩm.

Vậy liệu số tiền 5 triệu Yên có phải là cái giá thích đáng?

Công ty này tuy có hệ thống tính toán giá vốn, thế nhưng việc điền vào bảng chấm công hằng ngày lại không được thực hiện đầy đủ. Nên việc tính toán phân chia chi phí nhân công cũng bị làm qua loa. Vì thế, họ không thể biết chính xác giá vốn của sản phẩm trên.

Tuy nhiên, sau đó bằng việc cẩn thận nhập báo cáo chấm công hằng ngày, họ đã biết được tương đối chính xác giá vốn. Trong trường hợp trên, giá vốn lên tới 5,5 triệu Yên. Ban đầu, họ dự toán chi phí sản xuất 4,3 triệu Yên, lợi nhuận kỳ vọng là 700 nghìn Yên, nên đã nhận thầu với giá 5 triệu Yên. Nhưng sau rất nhiều lần chỉnh sửa sản phẩm, chi phí nhân công bị đội lên, khiến công ty lỗ 500 nghìn Yên.

Nếu cứ tiếp tục như thế này, công ty chắc chắn sẽ phá sản. Ví dụ ở trên cho ta thấy được tầm quan trọng của việc tính toán giá vốn và việc lập dự thảo ngân sách khi quyết định giá nhận thầu (doanh thu).

❸ Chúng ta cần tăng doanh thu lên bao nhiêu để đạt được lợi nhuận mục tiêu?

❍ Tổng chi phí được chia thành hai loại: chi phí cố định và chi phí khả biến

Điểm hòa vốn (break-even point) là điểm mà tại đó doanh thu và chi phí (giá vốn hàng bán và chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp) đủ để bù cho nhau, tức là điểm mà lợi nhuận có giá trị bằng 0. Nó có ý nghĩa như ranh giới giữa lỗ và lãi.

Nó có nghĩa là khi bạn bỏ ra chi phí để bán một sản phẩm nào đó, cho dù bạn không thu được 1 Yên lợi nhuận nào, bạn cũng không bị lỗ một đồng nào. Ngược lại, nếu biết được chi phí tại điểm hòa vốn như thế nào thì bạn cũng sẽ biết tăng doanh thu bao nhiêu để thu được lợi nhuận.

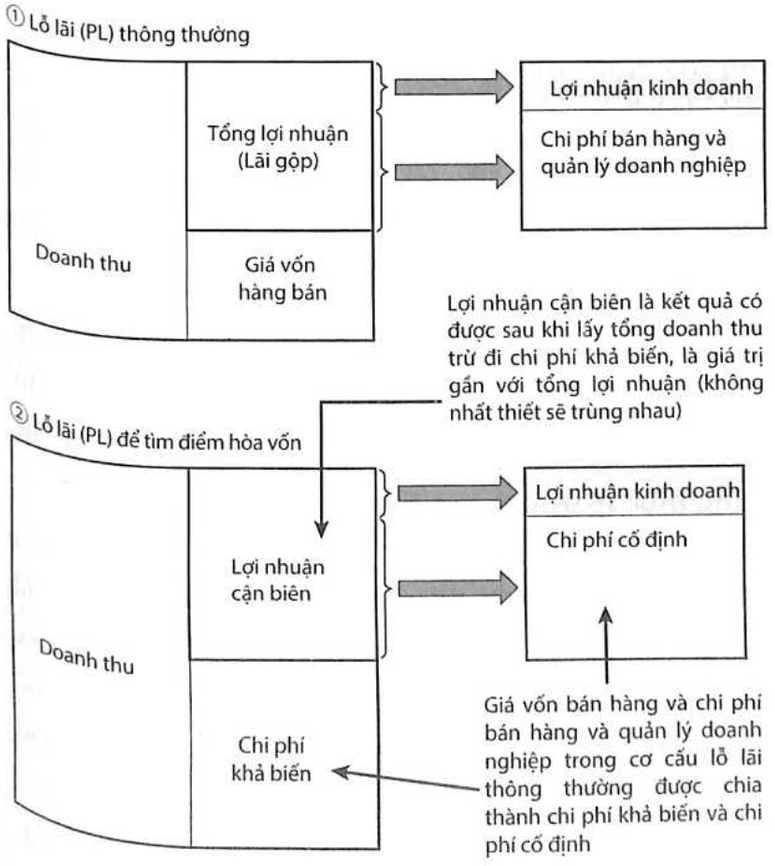
Tuy nhiên, điều hơi rắc rối nằm ở chỗ khi tìm điểm hòa vốn, các bạn cần phân chia chi phí ra thành hai loại: chi phí cố định và chi phí khả biến.

Nếu sơ đồ hóa cơ cấu lỗ lãi thông thường và lỗ lãi để tìm điểm hòa vốn, ta sẽ có hình số 19.

Với cơ cấu lỗ lãi thông thường, sau khi lấy tổng doanh thu khấu trừ giá vốn hàng bán để thu được tổng lợi nhuận, người ta trừ đi chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp để có được lợi nhuận kinh doanh.

Với cơ cấu lỗ lãi để tìm điểm hòa vốn, đầu tiên ta chia chi phí ra làm hai loại: chi phí cố định và chi phí khả biến. Sau đó lấy tổng doanh thu trừ đi chi phí khả biến ta có lợi nhuận cận biên (MP – Marginal Profit). Và sau khi trừ đi chi phí cố định ra khỏi lợi nhuận cận biên, ta có được lợi nhuận kinh doanh.

Hình 19: Điểm khác nhau giữa cơ cấu lỗ lãi thông thường và lỗ lãi để tìm điểm hòa vốn



Nói một cách đơn giản, chi phí khả biến là chi phí phát sinh tỷ lệ với doanh thu. Chi phí cố định là chi phí luôn phát sinh mà không liên quan đến sự tăng giảm của doanh thu. Để dễ hình dung tôi xin lấy ví dụ như sau: đối với một cửa hàng bánh, chi phí nguyên liệu là chi phí tăng theo số lượng bánh bán được nên nó là chi phí khả biến; còn tiền thuê mặt bằng là chi phí cố định vì doanh thu có bằng 0 nó vẫn phát sinh.

Ngoài ra, lợi nhuận cận biên là kết quả có được sau khi lấy doanh thu trừ đi chi phí khả biến, nên nếu một sản phẩm có giá bán 150 Yên, và chi phí khả biến là 100 Yên thì lợi nhuận cận biên là 50 Yên. Lợi nhuận kinh doanh là kết quả thu được sau khi trừ đi chi phí cố định từ lợi nhuận cận biên, nên lợi nhuận cận biên càng cao thì bạn càng dễ có thêm lợi nhuận.

Có nhiều cách để phân chia chi phí cố định và chi phí khả biến, nhưng bạn đừng quá phức tạp hóa vấn đề lên. Bạn chỉ cần phân chia dựa trên tính chất các hạng mục là được.

Ví dụ với ngành bán buôn và ngành bán lẻ, nếu tất cả các sản phẩm nhập về (giá vốn hàng bán) tỷ lệ với doanh thu thì nó sẽ là chi phí khả biến. Tiếp theo, đối với chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, các loại chi phí như chi phí vận chuyển hàng hóa, phí giao hàng, phí dịch vụ bán hàng, chi phí xúc tiến bán hàng… tỷ lệ với doanh thu nên chúng là chi phí khả biến.

Ngoài những chi phí trên, chi phí nhân sự, chi phí khấu hao tài sản cố định, tiền nhà, chi phí thuê mướn, chi phí trang thiết bị… là chi phí cố định.

Với ngành sản xuất và ngành thực phẩm và đồ uống, chi phí khả biến bao gồm những loại chi phí như sau. Trong giá vốn hàng bán, đó là chi phí nguyên vật liệu và phí thuê ngoài. Trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, đó là phí vận chuyển, phí giao hàng, phí dịch vụ bán hàng, phí xúc tiến bán hàng… Ngoài những chi phí kể trên, trong giá vốn hàng bán, ta còn có chi phí nhân công, chi phí sản xuất, và trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, ta có chi phí nhân sự, chi phí trang thiết bị. Chúng là chi phí cố định.

Thông thường, các chi phí để thuê nhân sự, thuê mặt bằng, duy trì trang thiết bị đều được coi là chi phí cố định, cho dù doanh thu có bằng 0, nó vẫn phát sinh. Tuy nhiên, chi phí thuê nhân viên làm thêm cũng có thể được coi là chi phí khả biến nếu nó có phần tỷ lệ với doanh thu. Bạn có thể quyết định coi một nửa chi phí nhân viên làm thêm là chi phí khả biến.

Tỷ lệ giữa chi phí khả biến và chi phí cố định sẽ khác nhau tùy thuộc vào cấu trúc lãi lỗ, tình hình kinh doanh, loại ngành nghề kinh doanh. Tuy nhiên, nói chung nó sẽ như bảng 20.

Bảng 20: Tỷ lệ của chi phí khả biến và chi phí cố định theo từng ngành

	Danh mục	Tỷ lệ hợp thành (%)		
		Chi phí khả biến	Chi phí cố định	Tổng
Ngành bán lẻ, ngành bán buôn	Giá vốn hàng bán	100	0	100
	Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	10	90	100
Ngành sản xuất, ngành thực phẩm và đồ uống	Giá vốn hàng bán	70-80	30-20	100
	Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	10-20	90-80	100

❍ Làm thế nào để tìm điểm hòa vốn?

Vậy sau khi đã phân chia chi phí thành hai loại: chi phí khả biến và chi phí cố định, làm thế nào để tìm được điểm mà tại đó lợi nhuận bằng 0 và tính được doanh thu mà tại đó lãi và lỗ bằng nhau (hòa vốn)? Ta có hình 21 thể hiện cách tính tìm điểm hòa vốn.

Trong trường hợp lợi nhuận mục tiêu được quyết định trong kế hoạch kinh doanh, chỉ cần thay đổi công thức này một chút là bạn có thể tính được mức tổng doanh thu để đạt được lợi nhuận mục tiêu. Chỉ cần bạn cộng lợi nhuận mục tiêu (R) vào tử số chi phí cố định (F) là được.

Công thức: $S = (F + R) \div (1 - V \div S)$

Ví dụ, một nhà sản xuất nọ có chi phí cố định là 150 triệu Yên, lợi nhuận mục tiêu là 35 triệu Yên, tỷ lệ chi phí khả biến là 35%. Áp dụng công thức này ta có:

Tổng doanh thu = (150 triệu Yên +35 triệu Yên) ÷ (1 – 0,35) = 285 triệu Yên.

Hình 21: Cách tìm điểm hòa vốn (break-even point)

1. Ta đặt:
   Tổng doanh thu = S Chi phí khả biến = V Chi phí cố định = F

⇩

2. Điểm hòa vốn là nơi tổng doanh thu có lãi lỗ bằng 0 nên ta có:
   $S - V - F = 0$

⇩

3. Khi chuyển F sang vế phải
   $S - V = F$

⇩

4. Chia cả 2 vế cho S
   $(S - V) / S = F / S$

⇩

5. Triển khai vế trái
   $1 - V / S = F / S$

⇩

6. Đảo vế trái thành mẫu số của vế phải
   $S = F / (1 - V / S)$
   Đây là công thức tìm điểm hòa vốn.
   V/S là tỷ lệ chi phí khả biến; (1 – V / S) là tỷ số lợi nhuận cận biên. Do đó điểm hòa vốn được tính bằng cách lấy chi phí cố định chia cho tỷ số lợi nhuận cận biên.

⇩

7. Thay ký hiệu bằng tên gọi ta có công thức sau:

$$\text{Doanh thu tại điểm hòa vốn} = \frac{\text{(Chi phí cố định)}}{\left(1 - \frac{\text{(Chi phí khả biến)}}{\text{(Doanh thu)}}\right)} = \frac{\text{(Chi phí cố định)}}{\text{(1 – Tỷ lệ chi phí khả biến)}} = \frac{\text{(Chi phí cố định)}}{\text{(Tỷ số lợi nhuận cận biên)}}$$

Tiếp theo đây tôi sẽ đưa ra một bài tập nhỏ. Mời các bạn nhìn sang bảng 22.

Bài tập: Công ty A có tỷ lệ chi phí khả biến là 30%; chi phí cố định là 50 triệu Yên; lợi nhuận mục tiêu 10 triệu Yên. Công ty B có tỷ lệ chi phí khả biến là 70%; chi phí cố định và lợi nhuận mục tiêu giống với công ty A. Bạn hãy tính doanh thu cần thiết của từng công ty bằng cách áp dụng công thức tìm điểm hòa vốn.

Đáp án: Doanh thu của công ty A là khoảng 86 triệu Yên, công ty B là 200 triệu Yên.

Tỷ lệ chi phí khả biến của công ty A thấp chỉ có 30% cho nên tỷ số lợi nhuận cận biên (1 – tỷ lệ chi phí khả biến) rất cao (70%), dẫn đến mức tổng doanh thu để đạt lợi nhuận mục tiêu cũng thấp 86 triệu Yên. Ngược lại, công ty B có tỷ lệ chi phí khả biến cao 70%, tỷ số lợi nhuận cận biên rất thấp 30% nên mức tổng doanh thu để đạt lợi nhuận mục tiêu cao 200 triệu Yên. Với bất cứ ngành nào thì việc tăng doanh thu cũng khá khó khăn với cấu trúc như thế này.

Hình 22: So sánh doanh thu cần đạt được của công ty A và B bằng cách sử dụng công thức tìm điểm hòa vốn

	Công ty A	Công ty B
Tỷ lệ chi phí khả biến	30%	70%
Chi phí cố định	5.000	5.000
Lợi nhuận mục tiêu	1.000	1.000
⇩		
Doanh thu cần để đạt mức lợi nhuận mục tiêu	8600	20000

Những mục trên sẽ được ghi như sau trong sổ kế toán

Tổng doanh thu	8600	20000
Chi phí khả biến	2600	14000
Lợi nhuận cận biên	6000	6000
Chi phí cố định	5000	5000
Lợi nhuận kinh doanh	1000	1000

Ta có được kết quả tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng trên doanh thu như sau

Tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng	11,6%	5,0%

Tỷ số lợi nhuận cận biên được tính bằng cách chia lợi nhuận cận biên cho tổng doanh thu. Nó là giá trị cận với tỷ lệ tổng lợi nhuận. Cũng có trường hợp hai giá trị này có thể hoán đổi cho nhau.

Điều quan trọng là làm thế nào để tăng tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng lên cao, và giảm chi phí cố định xuống mức thấp nhất có thể nhằm đạt được mức doanh thu cao hơn ở mức đạt lợi nhuận mục tiêu. Bạn sẽ hiểu được những điều này qua việc so sánh cấu trúc lãi lỗ của hai công ty.

❹ Giảm giá sản phẩm đến mức nào thì có thể chấp nhận được?

❍ Hãy thử lập bảng tỷ lệ giảm giá

Để tăng doanh thu, bạn cần phải bỏ ra số tiền thích hợp để tạo ra sản phẩm làm vừa lòng khách hàng, và bạn cũng cần phải chi trả chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp để bán sản phẩm trên thị trường. Nếu sau khi bạn lấy tổng doanh thu trừ giá vốn hàng bán cùng với chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, bạn thu được lợi nhuận thì mọi chuyện không có gì để nói. Nhưng nếu không có lợi nhuận tức là bạn đang bị lỗ và sẽ không có tiền để kinh doanh tiếp. Bất kì sản phẩm nào đều có một mức độ mới mẻ nhất định với thị trường, nên đôi khi bạn cần phải giảm giá để bán được hết hàng.

Vậy thì bạn có thể giảm giá tới mức nào là phù hợp?

Giá bán sản phẩm được tính sao cho sau khi trừ đi giá vốn hàng bán và chi phí bán hàng và quản lý

doanh nghiệp, bạn thu về được một khoản lợi nhuận nhất định. Nếu định giá bán dựa trên con số mark-up đó thì bạn có thể giảm giá sản phẩm cho đến khi lợi nhuận bằng 0. Nếu thấp hơn mức đó, bạn sẽ bị lỗ. Bảng 23 là một ví dụ dễ hiểu cho bạn tham khảo khi bạn đang cân nhắc về chuyện giảm giá.

Bảng 23: Giảm giá bao nhiêu % thì hợp lý?

P/L	Tỷ lệ giảm giá							
	0%	10%	15%	20%	25%	30%	40%	50%
Tổng doanh thu	120	108	102	96	90	84	72	60
Chi phí khả biến	60	60	60	60	60	60	60	60
Lợi nhuận cận biên	60	48	42	36	30	24	12	0
Chi phí cố định	30	30	30	30	30	30	30	30
Lợi nhuận kinh doanh	30	18	12	6	0	-6	-18	-30
Tỷ lệ chi phí khả biến	50%	56%	59%	67%	67%	71%	83%	100%
Tỷ số lợi nhuận cận biên	50%	44%	41%	33%	33%	29%	17%	0%
Tỷ lệ lợi nhuận kinh doanh	25%	17%	12%	0%	0%	-7%	-25%	-50%

*Nếu bạn giảm giá hơn mức 25%, bạn sẽ không thu về lợi nhuận. Nhưng nếu bạn xác định có thể thu hồi được chi phí cố định bằng các sản phẩm khác, bạn có thể giảm đến mức 50% (khi lợi nhuận cận biên bằng 0).

Như ta thấy trong bảng 23, ở ví dụ này, nếu bạn giảm giá sản phẩm xuống mức 25% lợi nhuận thu được sẽ bằng 0, còn khi bạn giảm xuống 50% lợi nhuận cận biên sẽ về 0. Sẽ là rất khó để quyết định chấp nhận một lượng tổn thất là bao nhiêu khi giảm giá để giải phóng hết hàng.

Gần văn phòng của tôi có một tiệm đồ Ý rất ngon. Nghe đâu đầu bếp ở đây đã từng có thời gian học nghề tại một cửa hàng đồ ăn ở Ý, nên món nào cũng đều rất ngon nhưng giá lại đắt. Cửa tiệm còn nằm ở một vị trí không mấy thuận tiện. Vì thế, bất cứ lúc nào tôi đến, tôi đều thấy tiệm còn trống 20-30% chỗ ngồi.

Nhưng từ khoảng nửa năm trước, tình hình kinh doanh của họ đã hoàn toàn thay đổi. Kể từ khi giá các món ăn giảm 10-20%, giờ đây không dễ gì để bạn có thể đặt được chỗ ở tiệm này nữa. Hầu như ngày nào tiệm của họ cũng đều kín chỗ, và vào buổi tối họ cũng hoạt động hết công suất.

Ví dụ này cho thấy, dù họ có giảm giá xuống 10-20% nhưng lượng khách lại tăng thêm 30% thì sau khi chi trả chi phí cho người làm thêm, chi phí nguyên vật liệu… thì họ vẫn có thêm lợi nhuận. Trên đây là một ví dụ điển hình về việc giảm giá mang lại cơ hội gia tăng doanh thu.

❍ Lấy việc tính chi phí khả biến làm thước đo tiêu chuẩn

Việc tính chi phí khả biến sẽ giúp ích cho bạn khi cần nhận định mức giảm giá có thể chấp nhận được. Ví dụ, một mặt hàng có giá bán 1000 Yên, chi phí khả biến 400 Yên, lợi nhuận cận biên 600 Yên. Bình thường mỗi ngày người ta bán được 50 sản phẩm.

Giả sử họ giảm một nửa giá xuống 500 Yên, họ sẽ bán được 100 sản phẩm. Vậy lúc này lỗ lãi của họ như thế nào?

> Lợi nhuận cận biên trước khi giảm giá là: (Giá bán 1000 Yên – Chi phí khả biến 400 Yên) × 50 = 30 nghìn Yên.
>
> Lợi nhuận cận biên sau khi giảm giá là: (Giá bán 500 Yên – Chi phí khả biến 100 Yên) × 100 = 10 nghìn Yên.

Sau khi giảm nửa giá, lợi nhuận cận biên đã giảm 20 nghìn Yên từ 30 nghìn Yên xuống còn 10 nghìn Yên. Nếu bạn muốn thu về lợi nhuận 30 nghìn Yên như ban đầu, sau khi giảm giá bạn phải bán được 300 sản phẩm. Kết luận cuối cùng là bạn không nên giảm giá.

Tuy nhiên, nếu bạn tăng số lượng sản phẩm được sản xuất mỗi ngày từ 50 lên 100, cùng với đó bạn đưa ra chính sách chiết khấu khi mua với số lượng lớn, chi phí khả biến giảm xuống còn 200 Yên, bạn sẽ có được lợi nhuận cận biên là (500 - 200) × 100 = 30 nghìn Yên. Trên thực tế, để giảm chi phí như thế này khá là khó, nên trong trường hợp này, tôi nghĩ tốt nhất bạn không nên giảm giá.

Trong loại hình kinh doanh của các hãng hàng không, rạp chiếu phim, khách sạn, nhà nghỉ, nhà hàng… họ thường không thích tình trạng ghế trống. Bởi ghế trống đồng nghĩa với việc mất đi cơ hội để

kiếm tiền. Tồi tệ hơn, họ vẫn phải tốn rất nhiều chi phí (thường là chi phí cố định) nếu còn ghế trống.

Vì thế, nếu phần lớn ghế đã được lấp đầy và bán được sản phẩm với giá mong muốn, bạn nên giảm giá bằng các hình thức như "giảm x% giá", "ưu đãi đặc biệt", "giảm theo điểm tích lũy"... để có thể lấp đầy chỗ trống. Tỷ lệ lấp đầy là bao nhiêu sẽ phụ thuộc vào từng công ty, và bạn nên sử dụng điểm hòa vốn để đánh giá nó.

Ngoài ra, giảm giá cũng là điều cần thiết trong các ngành kinh doanh hàng hóa tươi sống, kinh doanh sản phẩm theo mùa.

Bởi vì những mặt hàng đó không thể bảo quản trong thời gian dài, nên họ bắt buộc phải bán hết khi chúng còn tươi sống. Thay vì giữ trong kho một lượng hàng tồn, họ cần phải nhanh chóng bán hết chúng để thu về tiền mặt. Nên giảm giá theo giờ (time sale) luôn đi cùng với các mặt hàng tươi sống, đại hạ giá (bargain sale) luôn đi cũng với những sản phẩm theo mùa (ngoại trừ những sản phẩm không bị ảnh hưởng bởi tính thời thượng – basic items).

Tất nhiên, điều quan trọng nhất vẫn là bạn có thể bán hàng với giá đã định để thu về lợi nhuận như dự kiến. Để làm được như vậy, tôi khuyến khích các bạn nên xem xét lại các kênh bán hàng, phương thức bán hàng, lượng hàng bán ra, phương thức tuyên truyền quảng cáo, chất lượng bao bì...

Thêm nữa. bạn hãy chú ý rằng việc giảm giá quá mức (bán phá giá) bị cấm trong luật chống độc quyền. Bởi vì hành vi bán hạ giá để thu hút khách mà không để ý đến lợi nhuận sẽ làm rối loạn hoạt động cạnh tranh lành mạnh. Nếu không có lý do hợp lý, bạn đừng bao giờ giảm giá quá mức.

❺ Có nên bán hàng cho những khách hàng mà bạn lo lắng về sự thanh toán của họ?

❍ Việc nhận các đơn hàng không khả thi sẽ khiến bạn gặp khó khăn khi quay vòng vốn

Bạn nhận được một ủy thác hợp đồng lớn từ một khách hàng mới, thế nhưng điều kiện chi trả của họ lại không được tốt cho lắm. Việc quyết định nhận hay không nhận đơn hàng này quả thật rất khó khăn.

Tôi sẽ đưa ra ví dụ cụ thể cho các bạn dễ hình dung.

Công ty A bình thường nhận hợp đồng sản xuất sản phẩm với giá vài chục nghìn Yên một máy, hoặc cao lắm là khoảng 1 triệu Yên cho vài máy. Tuy nhiên, họ lại nhận được một yêu cầu từ đối tác mới đặt hàng sản phẩm với tổng giá trị lên đến 50 triệu Yên. Hơn nữa, điều kiện kèm theo là họ trả góp mỗi tháng 5 triệu Yên bắt đầu từ hai tháng sau khi nhận hàng.

Bình thường điều kiện thanh toán tiền của công ty A là nếu số tiền dưới mức 500 nghìn Yên thì đối

tác phải chuyển khoản vào cuối tháng tiếp theo, còn nếu số tiền lớn hơn định mức trên thì công ty sẽ nhận thương phiếu (thời hạn thanh toán 2 tháng) muộn nhất vào cuối tháng tiếp theo. Điều kiện của hợp đồng lần này lại vượt quá quy định của công ty. Liệu họ có nên chấp nhận thương vụ này hay không?

Trong trường hợp này có ba luận điểm như sau:

- Đầu tiên, vì đối tác là khách hàng mới nên công ty A cần phải đánh giá uy tín của đối tác này. Nếu đó là một công ty đã được niêm yết, và dữ liệu điều tra tín dụng của công ty đó cho thấy họ đáng tin thì công ty A có thể bán cho họ. Nhưng nếu không phải thì cần phải làm một cuộc điều tra riêng biệt.

Ta nên kiểm tra tình trạng của công ty đối tác từ nhiều góc độ khác nhau như đi thị sát tình hình thực tế của công ty đó, trao đổi trực tiếp với người có thẩm quyền trách nhiệm, kiểm tra trang chủ của công ty, tìm kiếm trên internet xem trước đây có xảy ra vấn đề gì với họ không... Ngoài ra, ta cũng phải tìm hiểu thêm xem họ sẽ sử dụng sản phẩm đó cho công ty mình hay bán lại cho các công ty khác (nước khác).

- Thứ hai, một thương vụ lớn từ một đối tác giao dịch mới cũng chính là vấn đề cần xem xét. Nếu đó là công ty đã từng có giao dịch vài lần thì ta có thể nhận định được khả năng chi trả 50 triệu Yên của họ. Nhưng nếu không thì ta sẽ không thể biết được khả năng chi trả được của họ đến đâu.

- Thứ ba, đó là thời hạn thanh toán. Theo quy định hiện hành của công ty, trong trường hợp này đối tác sẽ phải thanh toán bằng thương phiếu (thời hạn thanh toán 2 tháng). Thế nhưng, nếu so sánh với điều kiện lần này của đối tác, tổng số tiền 40 triệu Yên trả góp dần sau 4 tháng kể từ khi giao hàng lại là ngoại lệ.

Vốn dĩ, ta cần quyết định điều kiện thanh toán với khách hàng là để cân bằng với điều kiện chi trả cho nhà cung cấp. Nếu thời hạn thu hồi ngắn, thời hạn chi trả dài thì ta sẽ dễ dàng hơn trong việc quay vòng vốn. Còn nếu ngược lại thì ta sẽ gặp nhiều khó khăn.

Nhưng trong trường hợp 40 triệu Yên kể trên, rõ ràng nó đã gây ảnh hưởng xấu đến việc quay vòng vốn của công ty. Nên ta có thể sẽ cần phải vay thêm vốn lưu động từ ngân hàng. Nếu như vậy, khi cho đối tác trả góp, ta cần yêu cầu họ thanh toán thêm khoản lãi bằng với lãi suất của khoản vay từ ngân hàng.

Biện pháp tránh nợ xấu

Dưới đây là một số biện pháp có thể đưa ra để giải quyết ba vấn đề nêu trên.

Ta cần quyết định hạn mức tín dụng cho đối tác này là 10 triệu Yên bằng cách bàn bạc trao đổi với người phụ trách bên đối tác và điều tra tín dụng cũng

như đi thị sát thực tế. Trong trường hợp này, đầu tiên ta sẽ sản xuất và giao cho họ lượng hàng ứng với 10 triệu Yên. Sau đó, nếu đến cuối tháng tiếp theo, khoản tiền này được thu hồi đúng hạn, ta có thể tiếp tục sản xuất và giao lượng hàng 10 triệu Yên vào đầu tháng sau đó. Ở đây, ta đang dùng cách phân chia đơn hàng thành năm lần.

Nếu gặp phải nợ xấu, các bạn sẽ mất cả vốn lẫn lãi. Do vậy, bạn cần phải quyết định rõ ràng và chi tiết phương thức giao hàng, điều kiện thanh toán khi trao đổi về điều khoản hợp đồng trước khi bắt đầu giao dịch.

Nếu công ty của bạn không thể thu hồi được số tiền bán phải thu là 1 triệu Yên, thì bạn nghĩ rằng mình cần bao nhiêu doanh thu để bù lại tổn thất đó?

Giả sử tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng là 20%, tính sơ qua bạn phải cần có được mức doanh thu là 1 triệu Yên ÷ 0,2 = 5 triệu Yên. Tuy nhiên cho dù bạn có bù được khoản tiền trên thì tỷ lệ lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh của công ty vẫn thấp hơn so với trước khi có nợ xấu. Do vậy bạn không thể nói là mình đã bù đắp được toàn bộ tổn thất đã chịu.

Nói ngắn gọn là ta có thể tính như sau:

Ví dụ, một công ty có doanh thu là 50 triệu Yên, tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng là 20%, và tỷ lệ lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh là 9%. Nếu doanh thu của công ty này không tăng thêm 9,09 triệu Yên, họ sẽ không bù lại được tổn thất 1 triệu Yên. Điều này thật bất ngờ. Có lẽ đến đây các bạn đã biết được vấn đề quản lý tín dụng quan trọng đến mức nào rồi phải không?

⑥ Giảm chi phí đến mức nào mới tăng được lợi nhuận?

Biện pháp cụ thể cho việc giảm chi phí

Khi muốn tăng lợi nhuận, việc bạn cần làm không chỉ là cố gắng tăng mức doanh thu mà còn là cố gắng cắt giảm chi phí (giá vốn hàng bán và chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp) để thay đổi được cơ cấu lỗ lãi sao cho dễ dàng thu về lợi nhuận. Nhiều khi trong lúc ta chưa kịp nhận ra thì các loại chi phí râu ria không liên quan gì đến lợi nhuận đã gia tăng mất rồi.

Phương pháp giảm chi phí phổ biến thường bắt đầu từ việc ghi chép ra tất cả các mục và số tiền trong giá vốn hàng bán và chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp. Bạn có thể dễ dàng thực hiện được việc này bằng cách sử dụng số liệu từ trong bảng cân đối hằng tháng. Và bạn sẽ nhận ra rất nhiều điều sau khi nhìn vào nội dung cụ thể của từng mục và sự thay đổi của lượng tiền trong 12 tháng.

Đối với ngành sản xuất, đó là chi phí chế tạo và chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp. Đối với ngành bán buôn, bán lẻ, đó là giá vốn hàng bán và

chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp. Các bạn hãy xem xét chúng từ những góc nhìn dưới đây.

- Từng danh mục có ích như thế nào trong việc tăng lợi nhuận?
- Lượng tiền trong các danh mục có tương xứng với kết quả hiện có không?
- Liệu có đang phát sinh các khoản chi phí dư thừa không cần thiết hay không?

Sau khi công đoạn này kết thúc, các bạn có thể xây dựng đối sách cụ thể để giảm chi phí. Dưới đây là một số biện pháp cụ thể:

- Thương lượng việc giảm giá với đối tác giao dịch và nhà cung cấp hàng hoặc có thể chấm dứt giao dịch.
- Hạn chế tối đa số lượng các nhà cung ứng nguyên vật liệu. Đồng thời, các bạn hãy xem xét những điều sau: "Nếu tăng số lượng lô hàng mua vào thì đơn giá có giảm không?"; "Liệu có vấn đề nào liên quan đến chi phí lưu kho không?"; "Nếu thay đổi phương thức sản xuất, liệu ta có thể đổi sang các nguyên liệu giá rẻ không?"
- Trong quá trình sản xuất các loại hàng hóa khác nhau, chuẩn hóa các bản thiết kế cơ bản và các bộ phận.

- Kiểm tra lại xem các sản phẩm bị hỏng có thể được tái chế thành nguyên liệu hay sử dụng vào các sản phẩm khác được không.
- Đối với các nguyên phụ liệu, văn phòng phẩm, ta sẽ áp dụng hệ thống quản lý mua hàng để quản lý triệt để việc cắt giảm chi phí và quản lý dự toán. Thống nhất một nhà cung cấp có giá rẻ nhất đối với các cửa hàng chi nhánh, cơ sở kinh doanh, các công ty liên quan hiện đang đặt hàng rải rác ở nhiều nhà cung cấp khác nhau.
- Luôn chú ý tới tất cả các công đoạn sản xuất, các quy trình làm việc để xem ta có thể đổi mới kĩ thuật (áp dụng kĩ thuật mới, cách làm khác, nguyên liệu khác...) vào đâu đó hay không.
- Ngừng chi trả các khoản phí không cần thiết trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp. Ví dụ, ta có thể bỏ việc tặng quà vào các dịp lễ tết, giảm thiểu tối đa các buổi tiệc với đối tác, mở các buổi tiệc tiếp khách vào buổi sáng hoặc trưa thay vì vào buổi tối.
- Với các sản phẩm mẫu, các bạn nên thương lượng ưu đãi giá với đối tác hiện tại hoặc đưa ra lời đề nghị cạnh tranh đấu thầu cho ít nhất hai công ty trở lên.

- Không in tài liệu trong cuộc họp để tiết kiệm giấy.
- Để hạn chế việc sử dụng máy phô-tô, hãy sử dụng chức năng đếm (counter) để thống kê xem ai ở phòng ban nào đã sử dụng bao nhiêu. Giảm đến mức thấp nhất số lượng máy phô-tô.
- Bán đi các loại cổ phiếu đầu tư không cần thiết.
- Xem lại các loại bảo hiểm nhân thọ, và hủy hợp đồng với các loại bảo hiểm dư thừa.
- Bán bất động sản nhàn rỗi như nhà, đất bỏ không.
- Hãy kiểm tra lại xem có mặt bằng đang thuê nào nhàn rỗi không và trả lại chúng.
- Ngừng các hoạt động tuyên truyền quảng cáo có hiệu quả thấp, tốn chi phí.
- Kiểm tra các giao dịch chuyển tiền tự động và dừng các giao dịch không cần thiết. (Bạn sẽ thấy nhiều giao dịch không cần thiết hơn bạn tưởng.)
- Xem lại tất cả các chi phí giao thông, đi lại. Gặp mặt trực tiếp đối tác trong giao dịch là một điều quan trọng, nhưng bạn hãy thử kiểm tra lại xem có nhất thiết phải gặp trực tiếp hay không, liệu có thể thay thế bằng cách tổ chức các hội nghị qua truyền hình (television conference) hay qua điện thoại được không.

- Liệu có thể đưa ra kết luận của buổi họp trong thời gian ngắn để hạn chế các chi phí phát sinh khi tổ chức hội nghị hay không. Bạn hãy thử quy đổi chi phí cuộc họp thành tiền dựa trên chi phí nhân sự của những người tham gia cuộc họp đó. Chắc chắn bạn sẽ bất ngờ.
- Áp dụng việc tư vấn cắt giảm chi phí bảo hiểm xã hội. Thay đổi chi phí bảo hiểm xã hội của từng nhân viên trong công ty ở một mức thích hợp mà không làm ảnh hưởng đến số tiền lương phải trả cho nhân viên.
- Bỏ chế độ bảo hiểm hưu trí cũ và chuyển sang chế độ bảo hiểm hưu trí tự chọn.

Vẫn còn rất nhiều những biện pháp khác nữa có thể được đưa ra. Các bạn nên tránh các mệnh lệnh, các cuộc đàm phán mang tính khiên cưỡng, bắt buộc mà hãy làm sao để có thể thuyết phục được đối tác, cũng như người phụ trách một cách có tình, có lý. Bởi nếu bắt buộc, khiên cưỡng, bạn chỉ có thể tạm thời cắt giảm được chi phí rồi sau đó đâu lại hoàn đấy và chẳng có tác dụng gì.

○ Thử xem lại quá trình mua hàng và thanh toán.

Trong một công ty thường hay có những thứ dư thừa, lãng phí. Chúng được xem là những vấn đề phải giải quyết trước khi tiến hành việc cắt giảm chi phí. **Điều thường thấy đó là sự nhầm lẫn trong quá trình nhập hàng và thanh toán.**

Ở một số công ty khách hàng mà tôi tư vấn kinh doanh, có trường hợp số dư của khoản phải trả người bán vượt mức bình thường. Khi đó, tôi đã kiểm tra lại quá trình nhập hàng (đặt hàng → nhập hàng → kiểm hàng → ghi sổ → nhận yêu cầu thanh toán → thanh toán). Sau đó tôi đã nhận ra sai sót ở chỗ tính toán sai hóa đơn yêu cầu thanh toán, hay khách hàng của tôi đang trả những hóa đơn bị sai đơn giá hợp đồng, hay tính thiếu khoản hạ giá.

Cũng có những trường hợp bên cung ứng hàng nhầm lẫn gửi hóa đơn thanh toán hai lần nhưng khách hàng của tôi vẫn theo đó mà trả. Cũng có những trường hợp trong nhiều năm liền họ tính và vào sổ sai khác với bên cung ứng (khoản tiền trong hóa đơn thanh toán từ bên cung ứng chênh lệch với khoản ghi sổ của công ty mua hàng) dẫn đến việc thừa ra một lượng tiền lớn. Có lẽ bạn đang nghĩ rằng những chuyện này thật vô lý, nhưng tôi đã gặp trên thực tế rất nhiều tình huống tương tự như thế này.

Trong những tình huống này, chúng ta phải điều tra làm rõ nguyên nhân của từng khoản mục, rồi sau đó giải quyết chúng nhanh nhất có thể. Đôi khi bạn cũng cần phải đàm phán lại với bên cung ứng. Bởi vì đó là những việc trong quá khứ, nên thường rất khó để đối tác điều chỉnh giúp bạn, nhưng bạn cần phải kiên trì.

Trong những lúc thế này, bạn càng nên kiểm tra lại quá trình mua hàng và thanh toán. Sau đó, hãy suy nghĩ xem ai sẽ là người kiểm tra, vào khi nào, và kiểm tra ra sao để có thể tránh được sai sót. Từ đó bạn có thể đưa các bước phê chuẩn, kiểm tra chéo vào các quy trình làm việc.

7 Thời điểm tuyển dụng nhân sự và chi phí nhân sự

○ Sau khi tuyển dụng nhân sự, doanh nghiệp có thu lại được số tiền bỏ ra hay không?

Khi doanh nghiệp tuyển dụng, bạn cần tính toán xem sau khi tuyển dụng, bạn có thu lại được số tiền đã bỏ ra hay không. Nếu bạn dự tính rằng nhờ vào tuyển dụng thêm nhân sự, doanh thu sẽ tăng và công ty thu lại lợi nhuận dù phải bỏ thêm chi phí nhân sự, thì lúc đó bạn mới nên tuyển thêm.

Ban đầu phần lớn các công ty đều bắt đầu thử thuê nhân viên làm thêm hay các nhân viên từ các

công ty cho thuê nhân công. Sau đó, khi doanh nghiệp nhận ra rằng nếu chỉ như vậy, nguồn nhân lực sẽ vẫn thiếu và không xây dựng được lòng trung thành của nhân viên, doanh nghiệp sẽ chuyển sang bước tiếp theo: tuyển nhân viên chính thức.

Dù làm thế nào đi chăng nữa thì các bạn cũng cần phải lên kế hoạch tuyển dụng sao cho tương ứng với kế hoạch kinh doanh rồi sau đó mới tiến hành thực hiện. Dưới đây là một ví dụ cụ thể.

"Từ tháng 9/2016, doanh nghiệp muốn tăng tổng doanh thu lên 10% so với cùng kì năm trước. Để đạt được mục tiêu đó, doanh nghiệp sẽ thuê thêm 2 nhân viên kinh doanh và 1 nhân viên văn phòng từ tháng 6. Thu nhập bình quân một tháng của một nhân viên là 350 nghìn Yên, cộng với các chi phí bảo hiểm xã hội, phúc lợi y tế, tiền thưởng phụ cấp, chi phí trợ cấp hưu trí là 455 nghìn Yên × 3 người = 1.365 nghìn Yên. Số tiền trên dự định sẽ được tính thêm vào chi phí nhân sự từ tháng 6 trên sổ sách kế toán."

Nếu dự tính thu được lợi nhuận kinh doanh, ta sẽ tiến hành hoạt động tuyển dụng; còn nếu không, ta sẽ cần cắt giảm nhân sự.

❍ Nắm bắt lại nguồn nhân lực từ góc độ chi phí

Tiếp theo ta hãy cùng nhìn lại nguồn nhân lực từ quan điểm về chi phí.

Điều đầu tiên mà ta nhận thấy đó là **chi phí nhân sự thường là khoản chi phí lớn nhất trong các chi phí cố định phát sinh. Chi phí này cũng không liên quan đến sự tăng giảm của tổng doanh thu.** Tuyển dụng thêm nhân sự có nghĩa là chi phí cố định sẽ tăng lên. Vì thế bạn cần phải cân nhắc nó từ hai góc nhìn sau:

Đầu tiên, chi phí nhân sự là chi phí cố định nên dù doanh thu bằng 0 thì nó vẫn phát sinh. Điều hiển nhiên này lại là vấn đề khiến ta đau đầu nhất khi kinh doanh.

Trong những loại hình kinh doanh mà doanh thu tăng hay giảm có liên quan tới số lượng nhân viên như các hãng phần mềm máy tính, công ty giới thiệu việc làm, các công ty thiết kế… điều quan trọng quyết định thành bại chính là làm thế nào để đều đều mỗi tháng họ nhận được một lượng công việc, và phân chia đều cho toàn bộ nhân viên trong công ty. Đặc biệt, khi lượng công việc trong thời kì nhiều việc và thời kì nhàn rỗi có sự chênh lệch lớn, doanh thu và lợi nhuận hằng tháng có sự biến động lớn, các bạn sẽ gặp khó khăn trong việc quay vòng vốn và quản lý lao động.

Mặt khác, trong các ngành kinh doanh như bán lẻ, kinh doanh ăn uống, chìa khóa để đạt được thành công đó nằm ở việc bố trí được nhân viên tiếp khách trong khoảng thời gian cao điểm khi doanh thu tăng.

Tức là họ cần bảo đảm được số lượng nhân viên chính thức với thời gian làm việc ngắn (hơn so với thời gian làm việc thông thường là 8 tiếng/ngày) và số lượng nhân viên làm thêm.

Quan điểm thứ hai là dù nói đơn giản là chi phí nhân sự, nhưng trong đó lại bao gồm rất nhiều những chi phí khác. Nó sẽ gấp nhiều lần so với tiền lương được trả cho chính nhân viên đó.

Cụ thể là trong chi phí nhân sự sẽ bao gồm: lương thưởng cho người quản lý doanh nghiệp, lương phụ cấp, bảo hiểm xã hội (phần công ty chi trả), bảo hiểm lao động, chi phí phúc lợi xã hội, tiền trợ cấp thôi việc cho nhân viên, tiền trợ cấp lương hưu, chi phí thuê nhân viên từ công ty khác.

Vì thế, ví dụ ta trả lương cho nhân viên ở cấp trưởng bộ phận một tháng là 350 nghìn Yên. Nhưng do ta còn phải bỏ ra các khoản như chi phí bảo hiểm xã hội, nên thực tế chi phí nhân sự sẽ lên đến 500 nghìn đến 600 nghìn Yên (vì chế độ lương hưu và chế độ đào tạo nhân sự có thể khác nhau giữa các công ty nên tôi không thể nói ra con số chính xác).

Với những người nhận tiền lương, số tiền họ nhận được qua tài khoản ngân hàng là mức lương thực tế sau khi đã khấu trừ các khoản như thuế thu nhập, thuế địa phương, bảo hiểm xã hội (phần cá nhân tự chi trả) từ tổng số lương. Nên họ chỉ quan tâm đến số tiền lương thực lĩnh của mình (net salary)

và chẳng mấy quan tâm đến số tiền lương danh nghĩa (gross salary).

Ngược lại, về phía chủ doanh nghiệp, trong quá trình kinh doanh họ lại phải tự ý thức rằng chi phí nhân sự sẽ gấp 1,3 – 1,7 lần số tiền lương danh nghĩa ấy.

Hơn nữa, ngoài chi phí nhân sự còn nhiều rất nhiều chi phí khác liên quan đến tuyển dụng. Ví dụ, bên cạnh các chi phí phát sinh hằng tháng như phí sử dụng máy tính, phần mềm, tiền thuê văn phòng; ta còn phải bỏ ra các chi phí khác như chi phí tuyển dụng, chí phí đào tạo nhân sự… Có nhiều trường hợp nếu tính tổng tất cả các chi phí, ta sẽ tốn một khoản tiền gấp hai lần số tiền lương danh nghĩa.

Ngoài ra, các bạn cũng có thể tính chính xác được tiền thuê nhà trên bình quân đầu người bằng số diện tích mà một nhân viên đang sử dụng. Nhưng đại khái bạn có thể tính chi phí bình quân đầu người bằng cách chia tổng chi phí trang thiết bị (tiền thuê văn phòng, tiền bảo hiểm thiên tai, tiền thuê trang thiết bị...) cho tổng số nhân viên.

Lợi nhuận được phân chia như thế nào cho nhân viên?

Mặc dù chúng ta nói đơn giản là trả lương, thế nhưng tổng số tiền lương doanh nghiệp của bạn có thể trả được là bao nhiêu? Tất nhiên nó cũng tùy thuộc vào

trình độ học vấn: tốt nghiệp đại học hay trung cấp, nhưng mỗi công ty sẽ có khả năng thanh toán tiền lương khác nhau.

Mức lương trung bình của các công ty có doanh thu và lợi nhuận lớn thường sẽ cao. Hay ta có thể nói theo một cách phức tạp là nếu công ty có tỷ lệ chi phí nhân sự trên tổng doanh thu, tiền giá trị gia tăng tính trên một người, tỷ lệ giá trị gia tăng, tỷ lệ phân bổ nhân sự... cao thì tương ứng với nó chi phí nhân sự cũng cao.

Vậy lợi nhuận mà công ty kiếm được trong một năm sẽ phân chia như thế nào và cho ai?

Cho dù lợi nhuận là thành quả lao động của tất cả các nhân viên trong công ty nhưng không có nghĩa số lợi nhuận đó sẽ chỉ được chia cho chủ doanh nghiệp và nhân viên. Bởi không phải tất cả lợi nhuận được trả cho sức lao động.

Ta cũng cần phải phân chia lợi nhuận cho các cổ đông – những người đã đầu tư cho công ty, và công ty cũng cần phải có một khoản vốn để tiếp tục phát triển. Chính vì thế lợi nhuận sẽ được phân chia cho ba bên: nhân viên (bao gồm ban quản trị), cổ đông và công ty (trên thực tế, còn có một phần lợi nhuận dùng để đóng thuế).

Ở bảng 24, tôi đã chọn ra ba công ty có quy mô doanh thu nhỏ mới niêm yết trên thị trường, và tính toán xem khoản tiền giá trị gia tăng (lợi nhuận trước

khi trừ chi phí nhân sự và thuế) được phân chia như thế nào cho chi phí nhân sự. **Tỷ lệ phần trăm của chi phí nhân sự trong giá trị gia tăng của công ty được gọi là tỷ lệ phân phối lợi nhuận cho lao động và là chỉ tiêu hay được sử dụng để tính chi phí lao động thích đáng.**

Bảng 24: Bao nhiêu phần trăm lợi nhuận được phân phối cho nhân viên? (Ví dụ của ba công ty mới niêm yết IPO)

(Đơn vị: vạn Yên)

Danh mục	Phép tính	Công ty A	Công ty B	Công ty C
		Ngành dịch vụ	Ngành dịch vụ	Ngành nông lâm thủy sản
Chi phí lao động trong giá vốn hàng bán	①	0	63478	74908
Chi phí nhân sự trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp.	②	39804	53920	25283
Tổng chi phí nhân sự	③ = ① + ②	39804	117398	100191
Lợi nhuận trước thuế	④	17687	117652	25755
Chi phí nhân sự và lợi nhuận trước thuế	⑤ = ③ + ④	57491	235050	125946
Lợi nhuận chia cho nhân viên	⑥ = ③ ÷ ⑤	69%	50%	80%
Thuế pháp nhân, thuế cư trú, thuế kinh doanh	⑦	7784	48804	5596
Lợi nhuận chia cho phần tiền thuế	⑧ = ⑦ ÷ ⑤	14%	21%	4%
Cổ tức	⑨	0	9606	889

Lợi nhuận chia cho cổ đông	⑩ = ⑨ ÷ ⑤	0%	4%	1%
Lợi nhuận thuần kì này sau khi chia cổ tức	⑪ = ④ − ⑦ − ⑨	9902	59242	19270
Lợi nhuận chia cho công ty	⑫ = ⑪ ÷ ⑤	17%	25%	15%

Tham khảo	Tổng doanh thu (vạn Yên)	134918	806733	372386
	Tỷ lệ lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh (%)	13,1	14,7	7,0
	Tổng số nhân viên trong tập đoàn	59	324	197
	Lương bình quân một năm của nhân viên công ty mẹ	570	515	345

*Dữ liệu có được trong thời gian đăng ký lên sàn của ba công ty mới niêm yết từ năm 2011 -2013

Lợi nhuận phân chia cho nhân viên từ giá trị gia tăng của ba công ty A, B, C lần lượt là 69%, 50%, 80%. Tỷ lệ phân phối lợi nhuận cho lao động của ba công ty này cao hơn một nửa giá trị gia tăng, thay vào đó tỷ lệ lưu lại lợi nhuận lại thấp.

Tiếp theo, trong bảng 25 tôi đã chọn ra ba loại hình kinh doanh từ báo cáo "Chỉ tiêu tài chính của các doanh nghiệp vừa và nhỏ dựa trên bản điều tra tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ năm 2013" (Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ – NXB Doyukan) và tính toán tương tự bằng cách sử dụng các giá trị bình quân.

Trong ví dụ về ba công ty mới niêm yết ở trên, tỷ lệ lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh tương đối cao, nhưng trong ví dụ về doanh nghiệp vừa và nhỏ, rất nhiều công ty lâm vào tình trạng lỗ

nên tỷ lệ lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh khá thấp. Vì thế, tôi dự đoán rằng tỷ lệ phân phối lợi nhuận cho lao động sẽ ở mức cao, nhưng tôi đã thực sự bị bất ngờ khi tỷ lệ đó ở ngành xây dựng là 93%, ngành công nghệ thông tin là 93%, ngành kinh doanh ăn uống là 96%. Chúng cao ngoài sức tưởng tượng của tôi. Nói chung, mỗi nhân viên sẽ được phân chia số tiền chiếm trên 90% giá trị gia tăng.

Bảng 25: Bao nhiêu phần trăm lợi nhuận được phân phối cho nhân viên? (Ví dụ của các công ty vừa và nhỏ)

(Đơn vị: vạn Yên)

Danh mục	Phép tính	Ngành xây dựng	Ngành công nghệ thông tin	Ngành ẩm thực
Chi phí lao động trong giá vốn hàng bán		2316	3329	103
Chi phí nhân sự trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp		1930	4399	2835
Tổng chi phí nhân sự	③ = ① + ②	4246	7728	2938
Lợi nhuận trước thuế		324	579	128
Chi phí nhân sự và lợi nhuận trước thuế	⑤ = ③ + ④	4570	8306	3066
Lợi nhuận chia cho nhân viên	⑥ = ③ ÷ ⑤	93%	93%	96%
Thuế pháp nhân, thuế cư trú, thuế kinh doanh	⑦	173	233	54

Lợi nhuận chia cho tiền thuế	⑧ = ⑦ ÷ ⑤	4%	3%	2%
Cổ tức	⑨	0	0	0
Lợi nhuận chia cho cổ đông	⑩ = ⑨ ÷ ⑤	0%	0%	0%
Lợi nhuận thuần kì này sau khi chia cổ tức	⑪ = ④ − ⑦ − ⑨	152	346	74
Lợi nhuận chia cho công ty	⑫ = ⑪ ÷ ⑤	3%	4%	2%

Tham khảo	Tổng doanh thu (vạn Yên)	26728	16876	9385
	Tỷ lệ lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh (%)	1,6	3,5	1,2
	Số nhân viên trung bình (người)	11,4	17,5	17,8

**Trong báo cáo phía dưới không có số liệu về cổ tức; và trên thực tế, rất ít doanh nghiệp vừa và nhỏ trả cổ tức nên ở đây tôi tính với cổ tức bằng 0.*

**Nguồn: "Chỉ tiêu tài chính của các doanh nghiệp vừa và nhỏ dựa trên bản điều tra tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp vừa vào nhỏ năm 2013" (Hiệp hội doanh nghiệp vừa và nhỏ - NXB Doyukan)*

❍ Thực hiện đồng thời việc tăng lợi nhuận và tăng lương

Nếu mục tiêu kinh doanh là tối đa hóa lợi nhuận, trái ngược với nó sẽ là tăng mức lương cơ bản (tăng thêm chi phí nhân sự). Đơn giản thôi ta cũng đã tính được phần tăng lên của chi phí nhân sự sẽ làm giảm từng đó lợi nhuận. Bản thân việc tăng đồng thời cả lợi nhuận và tiền lương là một nghịch lý và có thể còn là vấn đề muộn thuở trong kinh doanh.

Tuy nhiên, nếu bạn tạo điều kiện cho các nhân viên làm thêm, nhân viên hợp đồng trở thành nhân viên chính thức, cải thiện chế độ lương thưởng,

đãi ngộ nhân viên thì họ sẽ có động lực làm việc cao hơn, sẽ làm việc lâu dài hơn, cung cấp cho khách hàng chất lượng dịch vụ tốt hơn. Cuối cùng, doanh thu và lợi nhuận sẽ tăng lên.

Bạn không nên nghĩ rằng hai mục đích này mâu thuẫn với nhau, mà hãy nghĩ rằng nếu bạn thực hiện các chính sách để đạt được chúng cùng một lúc thì chắc chắn bạn sẽ thành công. Tôi hi vọng nếu các bạn là những doanh nhân, hãy cân nhắc nghiêm túc về hệ thống lương thưởng và việc tăng lương cơ bản định kì.

Đối với việc trang bị hệ thống lương thưởng, bạn cũng cần xem xét cách đánh giá nhân sự. Đây là một vấn đề quan trọng trong kinh doanh có thể cần đến 2 – 3 năm để thực hiện. Nó là vấn đề liên quan đến tương lai của công ty.

❽ Nên tăng hay nên giảm lượng hàng tồn kho?

❍ Mỗi bộ phận trong doanh nghiệp có một cách nhìn khác nhau đối với hàng tồn kho

Nếu hàng trong kho ít, điều này sẽ dẫn đến việc thiếu hàng và lỡ mất cơ hội tăng doanh thu. Và khi đó ta thường cảm thấy hối hận vì đã không tăng thêm lượng hàng trong kho.

Ngược lại, nếu hàng trong khó quá nhiều thì sẽ nảy sinh tình trạng dư thừa, lãng phí do sản xuất

quá nhiều (hoặc mua vào quá nhiều). Và số hàng đó sẽ dần chuyển thành hàng ế → hàng ứ đọng lâu ngày → hàng tồn kho kém chất lượng. Điều đó sẽ dẫn đến những nguy cơ tiềm tàng gây ảnh hưởng xấu tới sự lưu chuyển tiền tệ.

Bạn phải cân nhắc xem số lượng hàng tồn kho và giá trị (quy ra tiền) của số hàng đó đã hợp lý chưa, và tổ chức quản lý lượng trữ kho liên kết với điều chỉnh sản xuất (thu mua).

Nếu kênh bán hàng của công ty bạn chỉ là cửa hàng bán lẻ trực tiếp, việc quản lý hàng tồn kho sẽ dễ dàng hơn. Tuy nhiên, nếu công ty bạn có nhiều kênh bán hàng như các cửa hàng kinh doanh nhượng quyền, cửa hàng bách hóa, bán buôn, bán hàng trực tuyến, cửa hàng chuyên kinh doanh hàng tồn kho (outlet)... , các bạn cần phải luôn nắm bắt được tại đâu có bao nhiêu lượng hàng đang lưu thông (công ty chúng tôi tính luôn cả lượng hàng đã bán nhưng chưa xuất ra), số lượng hàng bán chạy và số lượng hàng ế là bao nhiêu, mức độ rủi ro trả lại hàng của khách như thế nào... Tất cả những điều này đều có thể chứa những rủi ro không đoán trước được.

Khi xem xét để quyết định lượng hàng tồn kho hợp lý, bạn cần phải chú ý rằng tùy vào từng bộ phận trong công ty mà quan điểm về lượng hàng trong kho sẽ khác nhau. Vốn dĩ, khi có nhiều bộ phận chuyên trách từ đầu ra đến đầu vào của hoạt động

kinh doanh thì điều hiển nhiên là sẽ có những quan điểm đối lập nhau về việc nên tăng hay nên giảm hàng tồn kho.

Nguyên nhân của những ý kiến trái ngược đó là do mỗi một bộ phận có một nhiệm vụ khác nhau trong quá trình kinh doanh.

Bộ phận sản xuất muốn sản xuất một cách hiệu quả theo đúng kế hoạch vào lúc lập dự toán, và họ cũng muốn ổn định hiệu suất tỷ lệ hoạt động của máy móc.

Bộ phận kinh doanh lại không quan tâm tới những sản phẩm ế ẩm mà chỉ muốn bộ phận sản xuất nhanh chóng sản xuất thêm những mặt hàng đang bán chạy.

Bộ phận kế toán có trách nhiệm yêu cầu bộ phận sản xuất và bộ phận kinh doanh giảm số lượng hàng tồn kho nếu lượng hàng tồn kho vượt quá giá trị tiêu chuẩn của thời gian quay vòng hàng tồn kho (chỉ số này phản ánh doanh nghiệp có một lượng hàng tồn kho bằng bao nhiêu tháng doanh thu). Họ cũng yêu cầu hai bộ phận trên để ý đến những sản phẩm ế và những sản phẩm ứ đọng để nếu cần thì nhanh chóng giảm giá và nhanh chóng bán hết chúng để thu hồi tiền mặt, hoặc tiêu hủy những sản phẩm không bán được. Nhiệm vụ của bộ phận kế toán là phải tính bình ổn và sự lưu động của dòng tiền, cho nên trong mắt họ hàng tồn kho chẳng khác nào tiền đang trong tình trạng ngủ say cả.

Để tránh gian lận và sai sót xảy ra, chuyện có ý kiến đối lập trong một công ty không phải là một chuyện xấu. Tuy nhiên, nếu những ý kiến đối lập đó cuối cùng không đạt được sự đồng thuận thì việc kinh doanh sẽ không thể nào tiếp tục được. Lúc này, phép biện chứng "chính đề - phản đề - hợp đề" (ba đoạn biện chứng) là điều rất quan trọng. Khi có "chính đề" thì sẽ xuất hiện "phản đề", và những hạn chế của chính đề sẽ được cải thiện, dần dần ta đạt được đồng thuận (hợp đề). Cuối cùng ta sẽ thực hiện dựa trên sự nhất trí đó. Quá trình này giúp toàn bộ thành viên tham gia cuộc họp lắng nghe nội dung tranh luận, giúp họ sẽ hiểu hơn về vấn đề, và cuối cùng là chấp nhận giải pháp. Người hiểu và đồng thuận với giải pháp sẽ là người nhanh chóng làm được việc.

❍ Hàng tồn kho tăng thì thuế cũng tăng theo

Khi bạn chỉ nhìn vào sự tăng giảm lượng tiền của số hàng trong kho, bạn cần chú ý rằng lượng hàng tồn kho cuối kì tăng lên sẽ khiến lợi nhuận tăng nhưng đồng thời số tiền thuế bạn phải trả cũng sẽ nhiều hơn dự tính.

Tôi xin đưa ra một ví dụ đơn giản ở bảng 26.

Bảng 26: Hàng tồn kho cuối kỳ tăng thì tiền thuế cũng tăng?

(Đơn vị: vạn Yên)

PL	Trường hợp A		Trường hợp B	
Doanh thu		10 000		10 000
Giá vốn hàng bán				
Hàng tồn kho đầu kì	540		540	
Giá mua sản phẩm trong kì	6 180		6 180	
Hàng tồn kho cuối kì	470	6 250	570	6 150
Tổng lợi nhuận		3 750		3 850

Hàng tồn cuối kì tăng lên 1 triệu Yên, lợi nhuận cũng lên đến 1 triệu Yên. Do đó, bạn cũng sẽ phải trả nhiều thuế hơn.

Cả hai trường hợp A và B đều có cùng tổng doanh thu, hàng tồn kho đầu kì, giá mua sản phẩm trong kì, chỉ có lượng hàng tồn kho cuối kì là khác nhau. Ở đây ta không đi sâu vào việc loại hàng nào đang tồn kho, ta thấy lượng hàng tồn kho cuối kì của B nhiều hơn A là 1 triệu Yên, và tổng lợi nhuận cũng nhiều hơn 1 triệu Yên (khi tính lợi nhuận người ta chỉ tính giá vốn hàng bán của những hàng đã bán ra nên khi A và B có cùng doanh thu, chi phí giá vốn hàng bán của B ít hơn A 1 triệu Yên, lợi nhuận sẽ cao hơn).

Nếu điều này có ảnh hưởng tới lợi nhuận trước thuế, số tiền thuế của B sẽ hơn A 300-400 nghìn Yên.

Có một số cách làm gian lận kế toán liên quan tới hàng tồn kho của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán. Đó là khai khống doanh thu, trì hoãn việc ghi sổ chi phí (tính chi phí sang kì tiếp theo), thổi phồng số lượng hàng tồn kho, không ghi sổ con số khấu của hàng tồn kho. Tất cả những điều tôi kể trên đều tuyệt đối không được phép xảy ra.

Cho dù bạn có qua mắt được công ty kiểm toán thì 2-3 năm sau, do công ty bạn đã khai khống lợi nhuận nên số tiền thuế bạn phải nộp sẽ chẳng khác nào một đòn đánh dội ngược. Bạn cũng không thể giải thích được về số hàng tồn kho ế ẩm, ứ đọng bởi bạn đã thổi phồng số lượng hàng tồn kho và doanh thu. Thêm vào đó, lưu chuyển tiền tệ cũng sẽ trở nên không được tự nhiên. Vì vậy, trên thực tế đã có nhiều công ty bị hủy niêm yết do những sai phạm, ngụy tạo bị phát giác và để thất thoát một khoản tiền lớn.

Chẳng cần nói đến những vụ việc ngụy tạo sổ sách đã từng xảy ra trước đây, bạn nên biết rằng một khi đã gian lận kế toán dù sớm hay muộn chắc chắn sẽ bị phơi bày. Một nhà kinh doanh có đạo đức chắc chắn sẽ không để mình dính vào việc đó.



Chương 4

BẠN HÃY XOAY VÒNG CHU TRÌNH PDCA VỚI KẾ TOÁN ĐỂ ĐẠT ĐƯỢC MỤC TIÊU ĐẶT RA

❶ Việc xoay vòng PDCA bằng tư duy kế toán là đường tắt để đạt được mục tiêu

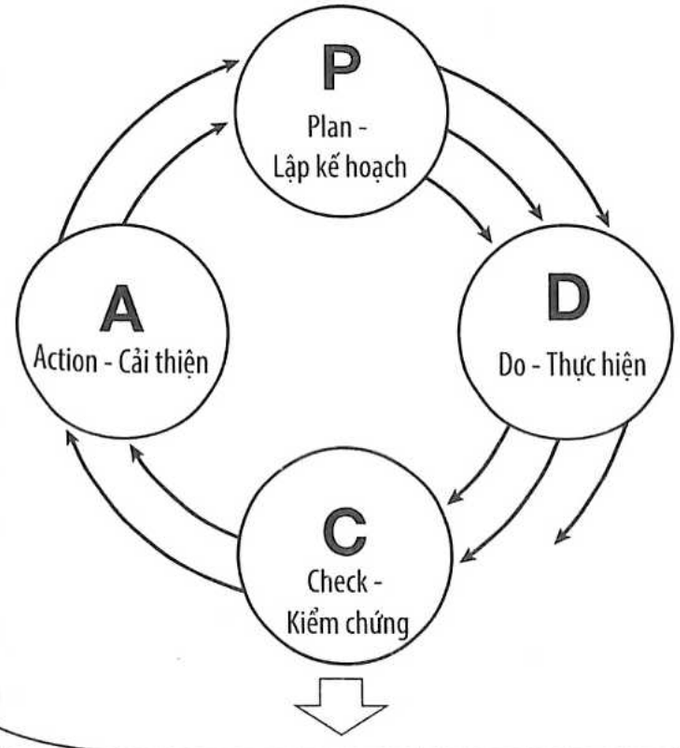
❍ Điều bạn cần tự hỏi mình khi xoay vòng PDCA

Trong kinh doanh, không có đáp án đúng cho câu hỏi "Liệu có cách làm nào để bạn chắc chắn sẽ thành công?" Ngay cả những doanh nhân nổi tiếng cũng phải thử đi thử lại rất nhiều lần mới có được thành công. Nói cách khác, tôi cho rằng việc thử đi thử lại nhiều lần chính là con đường tắt để đưa bạn đến với câu trả lời đúng.

Vậy ta phải thử đi thử lại như thế nào để có thể nhanh chóng tiến gần tới đích? Câu trả lời là xoay vòng PDCA.

Như ta thấy từ hình 27, chu trình PDCA là một phương pháp quản lý để nâng cao thành quả bằng cách lập kế hoạch (Plan), thực hiện kế hoạch đó (Do), kiểm chứng sự khác biệt giữa con số kế hoạch và con số thực tế (Check), rồi cải thiện và điều chỉnh để bắt đầu lại chu trình nhằm nâng cao kết quả thu được (Action). PDCA không kết thúc sau một lần quay, mà nó sẽ quay liên tục những vòng tiếp theo, và không có điểm kết.

Hình 27: Xoay vòng PDCA



PDCA không kết thúc chỉ trong một lần quay, mà nó sẽ tiếp tục những vòng quay tiếp theo, và không có điểm kết.

Tùy thuộc vào nội dung, phạm vi, chiều sâu của công việc mà tần suất xoay vòng PDCA sẽ khác nhau. Tuy nhiên, thông thường người ta sẽ xoay vòng theo các cuộc họp 1 lần/tháng hay 1 lần/tuần.

Ví dụ, với một cuộc họp kinh doanh được tổ chức hằng tuần, tại cuộc họp của tuần này công ty sẽ đưa ra con số mục tiêu và kế hoạch thực hiện (P)

và dựa vào đó, họ sẽ tiến hành các hoạt động kinh doanh (D). Tại cuộc họp của tuần kế tiếp, người ta sẽ kiểm chứng mức độ chênh lệch giữa kết quả thực tế thu được và con số mục tiêu trong kế hoạch (C). Nếu khoản tiền thu được chỉ đạt 90% so với kế hoạch đề ra, họ sẽ xem xét để tìm ra nguyên nhân khiến công ty không đạt chỉ tiêu. Sau khi thu được kết quả, họ sẽ thực hiện các biện pháp điều chỉnh, cải thiện (A).

Lúc này, dù với bất kì công việc gì, bạn hãy tự hỏi mình hai câu hỏi dưới đây. Câu hỏi thứ nhất đó là "Điều này có giúp ích gì được cho khách hàng hay không?" Câu hỏi thứ 2 là "Liệu mình đã nghĩ về điều này bằng tư duy kế toán chưa?"

Đầu tiên, khi bạn tự hỏi rằng "Liệu điều này có ích cho khách hàng hay không?" tức là bạn đang tự hỏi mình đã hướng về khách hàng hay chưa (customer orientation). Nếu một công ty không luôn quan tâm đến khách hàng thì họ sẽ dần dành ưu tiên cho lý lẽ của chính công ty, dẫn tới việc dần dần mất khách. Đây không chỉ là vấn đề của riêng bộ phận sản xuất và bộ phận kinh doanh mà còn của cả các bộ phận gián tiếp khác như kế toán và hành chính.

Tiếp theo, như tôi đã nói trong chương 1, việc bạn đã tư duy kế toán chưa chính là việc bạn đã đồng thời ý thức về cả cơ cấu lỗ lãi và cơ cấu thu

chi tiền mặt (cơ cấu lưu chuyển tiền mặt); đã suy nghĩ về cách gia tăng lợi nhuận và tiền mặt hay chưa. Việc cần suy nghĩ cùng lúc về cả hai kết cấu là bởi cho dù doanh thu có tăng, lợi nhuận có sinh ra, nhưng không có nghĩa bạn sẽ có tiền mặt ngay mà nó còn phụ thuộc vào điều kiện thu hồi của từng khách hàng.

Khi xoay vòng PDCA bạn có nghĩ đến khách hàng không? Bạn có tư duy kế toán không? Tất cả những câu hỏi này sẽ giúp bạn tự đánh giá công việc mình đang làm và cũng sẽ là cơ hội để biến những suy nghĩ của bạn thành những điều chắc chắn hơn.

Xoay vòng với tần suất bao nhiêu?

Bạn không nhất thiết phải liên tục xoay vòng PDCA. Tùy thuộc vào năng suất công việc mà bạn sẽ xoay vòng nó hàng tuần hay hằng tháng.

Anh A – nhân viên bán hàng làm việc tại chi nhánh của một công ty thương mại dành ra 4 tiếng mỗi tuần để làm báo cáo "Thông tin về những đơn hàng có khả năng thành công cao bậc 4" để trình bày tiến độ của những cuộc đàm phán với vài chục khách hàng mà anh phụ trách. Sau đó, anh tổng hợp lại tình hình của toàn chi nhánh và gửi thông tin về bộ phận kinh doanh ở tổng công ty.

Quả thật, việc quản lý tiến độ của công việc kinh doanh là một thứ rất quan trọng đối với việc quản lý dự toán của tổng công ty. Thế nhưng, liệu có thực sự cần thiết phải tốn khá nhiều thời gian hàng tuần cho nó hay không?

Đến một ngày, công ty quyết định tiến hành điều tra và hệ thống hóa công việc trên toàn công ty. Việc báo cáo mà anh A làm được đưa ra bàn bạc và công ty quyết định chuyển sang báo cáo 1 lần/tháng. Nhờ đó mà thay vì mỗi tuần dành ra 4 tiếng để làm báo cáo, thì ta sẽ chỉ cần làm một bản mỗi tháng, và tiết kiệm được thời gian làm ba bản báo cáo khác. 12 tiếng đó có thể được dùng để làm việc khác. Nếu tính trên toàn bộ những người phụ trách kinh doanh của công ty, ta có thể tiết kiệm được một khoảng thời gian khá lớn.

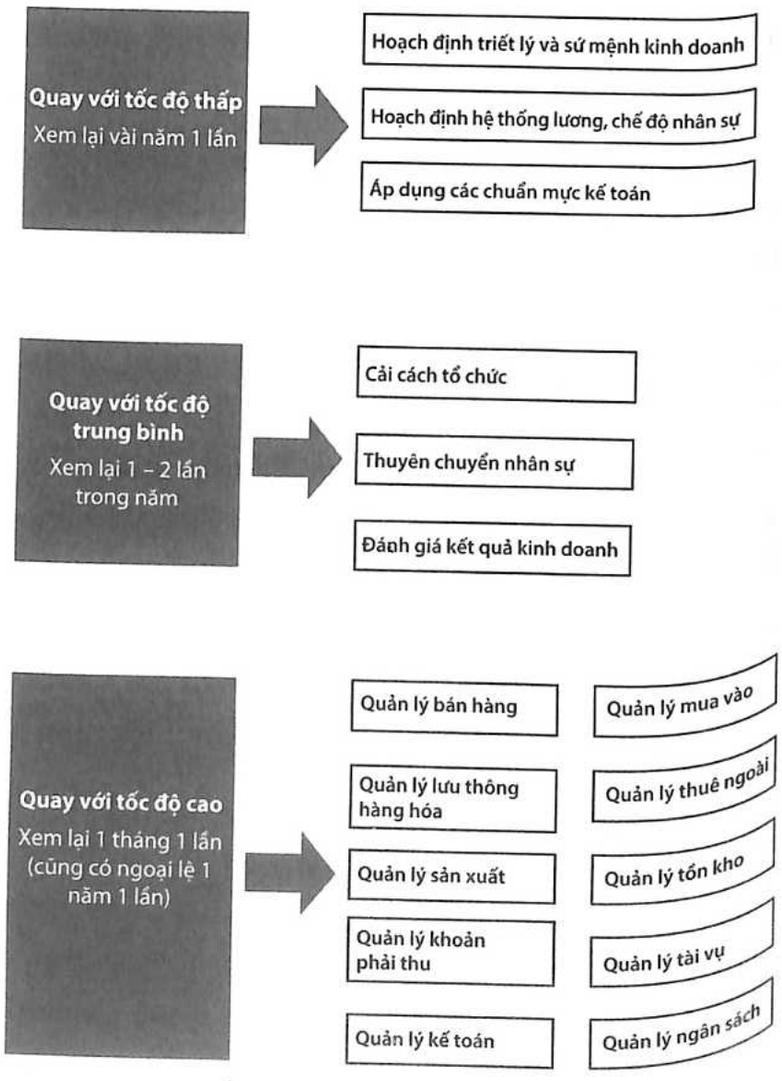
Ngoài ra, sau khi xem xét lại và chỉnh sửa nội dung báo cáo, bây giờ ta có thể tạo bản báo cáo này chỉ trong 3 tiếng rưỡi. Về phía bộ phận kinh doanh của tổng công ty, họ cũng dễ dàng nắm bắt được tình hình đặt hàng hơn với bản báo cáo này. Trên đây là một ví dụ hay về việc xem xét lại công việc một cách kỹ càng để từ đó cải thiện chúng.

Vậy khi xoay vòng PDCA, doanh nhân nên thực hiện với tần suất thích hợp là bao nhiêu cho từng

công việc? Cho dù việc đưa ra quyết định nhanh chóng là điều quan trọng đi chăng nữa, nhưng điều đó không có nghĩa là việc xoay vòng PDCA với tốc độ cao là một việc làm có hiệu quả.

Với những việc cần có sự thấu hiểu từ toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty như triết lý kinh doanh, và chế độ nhân sự; hay những thứ cần phải có nhiều thời gian mới có kết quả, thì chỉ cần vài năm một lần là được. Thế nhưng với những công việc liên quan đến chiến lược kinh doanh, cần có sự nhanh chóng thích ứng với thay đổi của thị trường, bạn lại phải xoay vòng PDCA với tốc độ cao. Để hiểu rõ hơn, bạn hãy xem hình 28.

Hình 28: *Tốc độ (tần suất) xoay vòng PDCA*



❷ Ba loại vũ khí thần cho PDCA (I) – Bạn hãy làm báo cáo quyết toán hằng tháng

❍ Báo cáo quyết toán hằng tháng là nền tảng cho sự phát triển của công ty

Hằng tháng các công ty có niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán thường tổ chức các cuộc họp ban giám đốc, nhưng hầu hết các công ty vừa và nhỏ không tổ chức các buổi họp như thế này.

Tuy nhiên, cho dù không có các vấn đề quan trọng cần đưa ra trước hội nghị, các công ty cũng nên tổ chức một cuộc họp như vậy vào mỗi tháng. Bởi vì điều này vô cùng quan trọng để ta có thể nhanh chóng kiểm tra thành tích kinh doanh của tháng trước đó. Nếu doanh số và lợi nhuận không đạt mức dự toán (mục tiêu) thì ta có thể cùng xem xét nguyên nhân tại sao và thảo luận phương hướng xử lý.

Ngoài ra, một tài liệu không thể thiếu trong các buổi họp ban giám đốc là báo cáo quyết toán hằng tháng. Quyết toán được làm một lần trong năm được gọi là báo cáo quyết toán cuối năm, và là bản báo cáo tài chính giải trình cho các cổ đông và ngân hàng. Ngược lại, loại quyết toán được làm vào mỗi tháng được gọi là báo cáo quyết toán hằng tháng, và nó là nền tảng cơ bản cho sự phát triển của một công ty.

Ví dụ, nếu thành tích thực tế được ghi trong báo cáo quyết toán hằng tháng thấp hơn 10% so với

dự toán, công ty sẽ có thể tránh được những rủi ro không đáng có bằng những biện pháp xử lý thích hợp. Ta còn có thể đưa ra chính sách đúng lúc như xúc tiến buôn bán nhằm tăng doanh thu; nhắc thanh toán và thu hồi các khoản tiền chưa thu bị quá hạn; thực hiện vay vốn lưu động từ ngân hàng.

Ngược lại, nếu doanh thu và lợi nhuận tăng hơn 10% so với dự toán, ta có thể nhanh chóng tăng thêm nhiều doanh thu, lợi nhuận hơn nữa bằng những biện pháp thúc đẩy kịp thời.

Vậy báo cáo quyết toán này được công bố dưới hình thức như thế nào?

Hình thức mà tôi hay gặp nhất ở những công ty vừa và nhỏ là họ phát cho mọi người bản phô-tô của báo cáo quyết toán (bao gồm số liệu chi tiết về B/S và P/L) dày 7 - 8 trang mà các cố vấn thuế và người phụ trách kế toán đã làm. Nếu có công ty nào đính kèm vào đó bảng quay vòng vốn thực tế thì đã là khá tốt rồi. Tôi nghĩ hiếm có công ty nào kèm thêm bảng so sánh giữa dự toán và thực tế, bảng tổng hợp doanh thu và lợi nhuận theo từng phần (theo từng mặt hàng, theo từng địa bàn…), hay tổng hợp những chỉ số phân tích tài chính doanh nghiệp cơ bản…

Các công ty nên có được cái nhìn bao quát với toàn bộ các điểm quan trọng của báo cáo quyết toán hằng tháng trên một tờ giấy A4 giống như mẫu báo cáo quyết toán hằng tháng tôi giới thiệu trong phần phụ lục cuối cuốn sách.

Về nguyên tắc, hạn làm báo cáo quyết toán là ngày 5 của tháng tiếp theo

Về thời gian hoàn thành báo cáo quyết toán hằng tháng, tôi thường hay nghe được những câu trả lời như "Tôi đã giao trọn cho cố vấn kế toán và thuế, cho nên phải ngày 20 tháng sau mới hoàn thành". Tuy nhiên, lúc đó là quá muộn.

Khi công bố bản quyết toán hằng tháng muộn, nếu thành tích tháng trước không tốt ta sẽ không kịp trở tay để giải quyết vấn đề, thành tích sẽ dần dần đi xuống. Còn cho dù thành tích có tốt đi chăng nữa ta cũng không kịp đưa ra biện pháp thích hợp nâng cao thành tích, và bỏ lỡ mất cơ hội của chính mình.

Chính vì thế, cần phải hoàn thành báo cáo quyết toán hằng tháng trước ngày 5 - 6 của tháng sau. Điều quan trọng là các bạn cần phải làm rõ nguyên nhân gây ra sự chậm trễ trong việc hoàn thiện báo cáo quyết toán cũng như trang bị được một cơ chế quyết toán nhanh chóng, và chính xác.

Có lẽ khi nghe tôi nói như thế, phía nhà kinh doanh sẽ phản bác lại rằng "Công ty của chúng tôi chỉ có một nhân viên phụ trách công việc kế toán nên rất khó đẩy nhanh tiến độ". Thế nhưng, khi thử điều tra về nguyên nhân của việc chậm trễ quyết toán, tôi nhận thấy thực ra vấn đề hầu như không nằm ở nguồn nhân lực kế toán mà là:

- Do phòng kinh doanh gửi thư yêu cầu thanh toán cuối tháng đến đối tác sau ngày 4 tháng sau.
- Do phòng mua hàng đến cuối tháng mà vẫn chưa quyết định được đơn giá của nguyên vật liệu mua vào trong tháng.
- Do phòng quản lý đặt hàng bên ngoài (thuê ngoài) đến cuối tháng nhưng vẫn chưa hoàn thiện hợp đồng đặt hàng và nhập kho các linh kiện của cả tháng đó. Vì thế họ không thể hạch toán được chi phí sản xuất do chưa xác định được khoản tiền của từng linh kiện, bộ phận.
- Do việc kiểm kê hàng tồn kho cuối tháng thường được thực hiện sau ngày 5 tháng sau.
- Do việc tính toán tiền lương làm ngoài giờ được làm vào cuối tháng nên việc tính tổng cũng bị kéo sang tháng sau.
- Do việc tính toán các khoản tiền tạm ứng bị kéo dài qua ngày 3 của tháng sau.

Như vậy, nguyên nhân chậm trễ tiềm ẩn ở rất nhiều nơi trong công ty nên nếu chỉ bằng nỗ lực của một mình kế toán viên thì sẽ rất khó nhanh chóng thực hiện được quyết toán. Trong hầu hết các trường hợp, nguyên nhân nằm ở tốc độ xử lý công việc của các nhân viên tại những bộ phận khác, vì thế ta cần phải cải thiện tất cả những điều này.

Ví dụ nếu ta thay đổi hạn chót của các công việc mà tôi vừa nêu trên từ cuối tháng sang ngày 25, và kết thúc việc ký kết hợp đồng, công tác kiểm tra vào cuối tháng thì bạn có thể dành thời gian cho việc làm báo cáo quyết toán cuối tháng. Tất nhiên, riêng với bản quyết toán cuối năm, bạn có thể làm vào ngày cuối kì (cuối tháng) mà không có vấn đề gì cả. Có rất nhiều cách để bạn có thể hoàn thiện báo cáo quyết toán cuối tháng nhanh chóng mà vẫn chính xác.

Điều quan trọng đó là giám đốc cần phải là người khởi xướng kế hoạch tăng tốc độ hoàn thiện bản quyết toán hằng tháng, điều tra rõ ràng nguyên nhân chậm trễ ở toàn bộ các phòng ban, và đưa ra được chính sách cải thiện cho vấn đề đó. Có rất nhiều công ty đã rút ngắn được hơn 1 tuần thời gian làm báo cáo quyết toán bằng cách thực hiện những hoạt động như thế.

❸ Ba loại vũ khí thần cho PDCA (2) – Hãy tạo báo cáo lãi lỗ của từng bộ phận kinh doanh nếu công ty phát triển

❍ Sẽ rất dễ hiểu nếu công ty chỉ có duy nhất một lĩnh vực kinh doanh

Nếu công ty chỉ có một lĩnh vực kinh doanh thì cơ cấu lãi lỗ của hoạt động đó sẽ được thể hiện hoàn toàn qua bản báo cáo tài chính P/L (còn gọi là báo cáo

kết quả hoạt động kinh doanh). Bằng cách tỷ lệ hóa các khoản tiền từ tổng doanh thu cho đến lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính, bạn dễ dàng nắm bắt được cơ cấu lãi lỗ và cách thức thay đổi nó để làm tăng lợi nhuận cho công ty.

Bảng 29 cho ta thấy được cơ cấu lãi lỗ thực tế. Khi coi tổng doanh thu là 100, giá vốn hàng bán sẽ là 54, tổng doanh thu là 46, chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp là 45, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính là 1 (tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính trên doanh thu là 1%).

Tiếp theo, ta sẽ xây dựng cơ cấu lãi lỗ mục tiêu. Ví dụ như mục tiêu là tăng lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh lên 8 (tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính trên doanh thu 8%). Nếu bạn không quyết tâm lập được một mục tiêu như thế thì có khả năng bạn sẽ nhận lấy thất bại. Bạn cần nhắm đến mục tiêu đạt được tỷ suất lợi nhuận cao nếu muốn tránh bị lỗ cũng như muốn làm cho hoạt động kinh doanh phát triển.

Để tiến gần tới mục tiêu, bạn cần cố gắng hạ chi phí như hạ giá vốn hàng bán từ 54 xuống 50, chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp từ 45 xuống 42. Để làm được điều này, tôi nghĩ bạn nên xem lại quá trình sản xuất, quá trình mua vào (quá trình làm thủ tục và phê chuẩn), quá trình bán hàng…

Nếu được, bạn cũng có thể nghĩ cách tăng tổng doanh thu nhờ vào việc tăng giá thành sản phẩm. Nếu bạn có thể gia tăng tổng doanh thu từ 100 lên 107 với cơ cấu như hiện tại (giá vốn hàng bán và chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp không đổi) thì tỷ suất lợi nhuận có thể đạt đến 8%. Đừng bao giờ nghĩ rằng điều đó là không thể mà bạn hãy thử chấp nhận thử thách bằng việc tăng giá thành đi kèm với nâng cao chất lượng sản phẩm, mẫu mã thiết kế, các dịch vụ hậu mãi để khách hàng có thể chấp nhận được mức giá đó.

Cũng có lúc bạn buộc phải đẩy giá sản phẩm lên cao do giá vốn tăng lên. Nếu trong lúc đó, bạn có thể cùng lúc vừa giảm chi phí sản xuất vừa tăng chất lượng sản phẩm thì tỷ suất lợi nhuận kinh doanh có thể sẽ đạt được 8%.

Ở vào trường hợp công ty chỉ có một hoạt động kinh doanh như ở trên, nếu ta xem xét cấu trúc P/L thì việc đặt ra mục tiêu sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Bảng 29: Cơ cấu lỗ lãi của công ty có một hoạt động kinh doanh sẽ dễ lập mục tiêu

PL	Khoản tiền trong sổ quyết toán (nghìn Yên)	Cơ cấu lỗ lãi (thực tế, %)	Cơ cấu lỗ lãi (mục tiêu, %)	Chênh lệch
Doanh thu	162 590	100	100	–
Giá vốn hàng bán	87 925	54	50	-4
Tổng lợi nhuận	74 665	46	50	+4
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	72 470	45	42	-3
Lợi nhuận kinh doanh	2 195	1	8	+7

Nếu giá vốn hàng bán giảm 4, chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp giảm 3, tỷ suất lợi nhuận kinh doanh sẽ đạt mục tiêu 8%.

❍ Nắm bắt cấu trúc của từng lĩnh vực kinh doanh không thấy được trên P/L

Khi công ty phát triển thu về doanh thu hàng trăm triệu Yên hay hàng tỷ Yên, lúc đó họ sẽ bắt đầu thêm nhiều hoạt động kinh doanh khác. Nếu chỉ dựa vào duy nhất một hoạt động kinh doanh, công ty sẽ khó mà bền vững được, nên họ cần phải xây dựng thêm lĩnh vực kinh doanh thứ hai, thứ ba.

Khi có nhiều lĩnh vực kinh doanh, nếu không tạo P/L theo từng bộ phận kinh doanh thì ta sẽ không thể biết được bộ phận nào có lãi, bộ phận nào đang thua lỗ. "Báo cáo lãi lỗ của từng bộ phận kinh doanh" sẽ có

ích trong tình huống này. Nếu có thể nắm bắt và bám sát được thành tích mỗi tháng của từng bộ phận, ta có thể hiểu được cơ cấu lỗ lãi của từng bộ phận kinh doanh, điều mà không được phản ánh trên báo cáo P/L của toàn công ty.

Với từng bộ phận, ta sẽ rút ra được lợi nhuận đóng góp bằng cách khấu trừ giá vốn và chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp (chi phí trực tiếp đã nêu ở chương 1). Hơn nữa, sau khi trừ đi chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp từ tổng công ty (chi phí chung) theo tỷ lệ doanh thu của các bộ phận kinh doanh, ta sẽ rút ra được lợi nhuận kinh doanh của từng bộ phận trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng bộ phận. Lợi nhuận đóng góp là giá trị có được sau khi khấu trừ chi phí trực tiếp ra khỏi doanh thu, nó khác với lợi nhuận cận biên mà tôi đã đề cập trước đó.

Nhìn vào báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng bộ phận, ta có thể so sánh tỷ lệ cấu thành và đặc biệt cả tỷ suất lợi nhuận kinh doanh khi coi doanh thu của từng bộ phận kinh doanh là 100. Không chỉ là mức độ lớn nhỏ của lợi nhuận kinh doanh, mà bạn sẽ thấy rõ được mức độ ưu việt của từng bộ phận thông qua mức độ lớn nhỏ của tỷ suất lợi nhuận kinh doanh. Dựa vào bảng kết quả này, bạn sẽ quyết định được bộ phận nào cần đầu tư bao nhiêu nhân lực và tài lực.

Chẳng hạn, bạn có thể đưa ra quy định "Bô phận nào sau khi tròn 3 năm thành lập mà vẫn bị thua lỗ và không cải thiện được doanh thu cũng như tỷ suất lợi nhuận, bộ phận đó sẽ bị giải tán". Như vậy, bạn có thể xử lý nó mà không mở rộng thiệt hại và cũng không bị kẹp giữa công và tư.

Thường thì báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng bộ phận mà tôi thấy chỉ có doanh thu, giá vốn hàng bán, và tổng lợi nhuận. Nhưng tôi nghĩ để nó là một tài liệu tham khảo có giá trị hơn nếu đưa ra được chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, và lợi nhuận đóng góp của từng bộ phận; chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, và lợi nhuận kinh doanh của tổng công ty.

Mời bạn xem phần phụ lục cuối sách để biết cách chi tiết tạo một bản báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng bộ phận.

❹ Ba loại vũ khí thần cho PDCA (3) – Thiết lập thước đo KPI

❍ KPI là hạng mục cần thiết để đạt được mục tiêu

KPI là viết tắt của Key Performance Indicators, có nghĩa là chỉ số đo lường, đánh giá hiệu quả thực hiện công việc. Nó là con số đo lường mức độ đạt được mục tiêu và là thước đo đánh giá khi bạn xoay vòng PDCA.

Nếu ta thiết lập một số KPI cho mục tiêu đề ra, định kỳ kiểm tra và cải thiện chúng, ta sẽ có thể nhanh chóng đạt được mục tiêu công việc.

KPI thường được lựa chọn từ các số liệu kế toán, thế nhưng lại không có một quy chuẩn cụ thể nào cho chỉ số này, nên người ta thường lựa chọn số liệu thích hợp với mục tiêu đặt ra.

Chẳng hạn như trong tình huống một luật sư hay một nhân viên thuế lập mục tiêu tăng số vụ nhận ủy thác, người ta thường sử dụng những chỉ số như lượng người truy cập website, số lượng thư yêu cầu tư vấn, số vụ tư vấn, số vụ nhận ủy thác... Trong số những người truy cập vào trang web của văn phòng có bao nhiêu người gửi thư yêu cầu tư vấn, trong số những người gửi thư yêu cầu tư vấn đó có bao nhiêu người đến để nhận tư vấn, và cuối cùng có bao nhiêu người quyết định ủy thác? Nếu kiểm tra số lượng người ở từng công đoạn, ta sẽ biết được cần cải thiện công đoạn nào để gia tăng số lượng ủy thác.

Vậy KPI nào thường được sử dụng nhất?

Đó là dự toán. Có rất nhiều loại dự toán khác nhau như dự toán hằng tháng (loại dự toán này được lập bằng cách phân chia dự toán của một năm cho từng tháng), dự toán của các bộ phận kinh doanh, dự toán của cơ sở (công ty chi nhánh, cửa hàng chi nhánh)... Nhưng KPI được dùng phổ biến nhất vẫn là loại vận dụng các chỉ số doanh thu, tổng lợi nhuận

bán hàng (lãi gộp), lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính trong P/L.

Như tôi đã giới thiệu trong chương 1, khi nhìn vào những chỉ số này, ta có thể tính toán được chênh lệch giữa giá trị dự toán với giá trị thực tế, và kiểm tra được tỷ lệ cấu thành và tỷ lệ biến đổi của những chỉ số này.

Loại KPI tôi muốn giới thiệu cho các bạn là loại KPI chia các chỉ số của các mục trong bản báo cáo tài chính P/L cho số lượng nhân viên.

Ví dụ như doanh thu bình quân đầu người trong 1 năm (hoặc 1 tháng). Bạn sẽ hiểu được rất nhiều thứ cho dù bạn chỉ theo sát sự thay đổi qua mỗi năm (hay mỗi tháng). Tại các công ty phát triển phần mềm máy tính, người ta thường tính chỉ số này so với năm trước (so với cùng kì năm trước). Khi làm như thế, họ chỉ cần nhìn qua cũng hiểu được "doanh thu bình quân đầu người giảm bao nhiêu", "doanh thu bình quân đầu người tăng bao nhiêu", hay "đơn giá trung bình cho một nhân viên có tăng lên". Và họ có thể dễ dàng đưa ra đối sách cần thiết.

Thêm vào đó, lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (lãi gộp) của một nhân viên trong một năm là chỉ tiêu quan trọng để đo lường năng suất của ngành bán lẻ; chi phí nhân sự bình quân đầu người trong một năm cũng là một KPI quan trọng với bất kể loại hình kinh doanh nào. Người ta cũng dùng chỉ

số KPI kết hợp giữa chi phí nhân lực và doanh thu, ví dụ như chỉ số có được khi chia "doanh thu bình quân đầu người/năm" cho "chi phí nhân lực bình quân đầu người/năm". Nếu nhìn vào chỉ số này, ta sẽ thấy năm vừa qua công ty kiếm được doanh thu gấp 3,1 lần tiền lương chi trả cho nhân viên nhưng sang đến năm nay chỉ kiếm được gấp 2,9 lần.

Ngoài ra, người ta cũng hay sử dụng các chỉ số như "doanh thu bình quân hằng tháng tính trên một đơn vị diện tích (1 tsubo) (năng suất bán hàng 1 tháng tính trên một đơn vị diện tích)", và "tỷ lệ doanh thu cửa hàng vốn có (không phải cửa hàng mới mở) so với cùng kỳ (cùng tháng) năm trước" cho ngành bán lẻ; "số lượng khách đến trong một ngày của một cửa hàng" cho ngành kinh doanh cửa hàng tiện ích (convenience store); "tỷ lệ lấp đầy phòng" cho các khách sạn, lữ quán; "phí vận chuyển trung bình trên một kiện hàng" cho ngành công nghiệp vận chuyển; "số lượng xem trang", và "tỷ lệ chuyển đổi khách xem web thành khách mua hàng (tỷ lệ đạt được giao dịch)" cho ngành bán hàng trực tuyến; "chi phí bình quân trên một bảng kê hàng xuất kho", "tỷ lệ thiếu hàng", "tỷ lệ xuất nhầm hàng" cho ngành dịch vụ kho bãi và phân phối.

Đối với siêu thị và các cửa hàng điện lạnh, "thời gian đợi thanh toán tại quầy" cũng là một KPI hữu dụng trong việc cải thiện chất lượng dịch vụ (rút ngắn thời gian chờ đợi). Nó còn rất hiệu quả khi thực

hiện bản "Điều tra về mức độ hài lòng của khách hàng". KPI liên quan đến vấn đề nhân sự là "Điều tra về mức độ hài lòng của nhân viên". "Đánh giá 360⁰" cũng là một KPI được giám đốc và cán bộ chủ chốt thực hiện.

❍ Thước đo KPI độc đáo của công ty vận chuyển Yamato (Yamato Transport)

Masao Ogura (người sáng lập của Yamato) đã viết rất nhiều về những khó khăn khi ông bắt đầu kinh doanh dịch vụ chuyển phát nhanh. Trong những gì ông viết, điều khiến tôi thấy kinh ngạc nhất đó là việc ông đã đặt ra câu hỏi rằng "Liệu có thể nắm bắt được mức độ dịch vụ của chuyển phát nhanh qua những con số được hay không?"

Ông đã thử điều tra số lượng hàng không thể chuyển phát vào ngày hôm sau từ lượng hàng hóa được chuyển đến kho hằng ngày. Sau đó ông thử biểu diễn chúng bằng tỷ lệ phần trăm. Trục tung của biểu đồ là nơi xuất phát của kiện hàng theo đơn vị hành chính cấp tỉnh (47 tỉnh), trục hoành là điểm đến của kiện hàng (47 tỉnh). Ông biểu thị tỷ lệ phần trăm những kiện hàng hôm sau chưa được giao phát ở các ô trên đồ thị. Ông công bố bảng dữ liệu về mức độ dịch vụ này vào mỗi tháng, từ đó xem chỉ số chuyển hàng từ tỉnh nào đến tỉnh nào không tốt và tiến hành cải thiện nó. Quả thật điều này chính là việc thực hiện

"kinh doanh bằng trực quan hóa", và nó cũng là KPI hiệu quả cho việc cải thiện chất lượng dịch vụ một cách hiệu quả.

KPI là chỉ số giúp bạn có thể nắm bắt được mức độ thành công một cách nhạy cảm, và có thể giải thích cho những người có liên quan trong rất nhiều lĩnh vực kinh doanh của công ty.

❺ Thành công hay thất bại phụ thuộc vào cách bạn lập kế hoạch (P)

❍ Không được đặt mục tiêu thấp

Bước đầu tiên khi bạn xoay vòng PDCA chính là "Lập kế hoạch (Plan)".

Đầu tiên, điều quan trọng trong bước này là ta nhất định phải đưa ra mục tiêu của mình bằng những con số. Nếu mục tiêu của bạn chỉ toàn chữ mà không kèm theo con số cụ thể thì những người thực hiện kế hoạch có thể sẽ không thể thấu hiểu được mục tiêu của bạn. Các số liệu kế toán như doanh thu, lợi nhuận là dữ liệu thực tế phản ánh đúng tình hình công ty nên có thể giúp bạn truyền đạt một cách chính xác.

Thêm vào đó, nếu lập mục tiêu mà thiếu số liệu, ta sẽ không biết được còn bao xa nữa mới đến đích.

Những số liệu khách quan là thứ rất cần thiết để ta có thể nắm được mức độ hoàn thành mục tiêu.

Điều tôi muốn chú ý ở đây là bạn không được đặt giá trị mục tiêu thấp. Chẳng hạn cũng có những công ty đưa ra mức dự toán cho tăng trưởng doanh thu là 3-5%, nhưng những mục tiêu bình thường như thế thì không thể gọi là mục tiêu. Cho dù họ có nhắm đến mục tiêu phát triển ổn định đi chăng nữa thì điều đó sẽ khiến cho công ty suy yếu. Bởi vì họ sẽ đi theo lối mòn của các cách làm cũ rồi dần đi vào trạng thái phòng thủ. Chính việc chấp nhận thách thức với mục tiêu cao mới mở ra con đường cho bạn.

❍ Lập kế hoạch bằng cách tính ngược từ đích

Sau khi quyết định được mục tiêu, bạn sẽ tính ngược từ đích trở về để lập kế hoạch.

Ví dụ, hiện nay, doanh thu của công ty là 500 triệu Yên, lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh là 3 triệu Yên (tỷ lệ lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh là 6%). Mười năm sau, bạn muốn tăng doanh thu lên 10 tỷ Yên, lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh lên 800 triệu Yên (tỷ lệ lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh 8%). Bạn đừng nghĩ rằng điều đó là không thể, mà hãy nghe tôi nói tiếp.

Trong trường hợp này, đầu tiên bạn hãy tính ngược từ 10 năm sau, và nghĩ xem bạn cần thu về bao nhiêu doanh thu và lợi nhuận vào 2 năm sau, và 1 năm sau.

Ban đầu bạn hãy thử nghĩ về doanh thu bằng những phép toán đơn giản. Nếu mỗi năm đều tăng trưởng 135% so với năm trước thì sau 10 năm ta sẽ thu về doanh thu là (500 triệu Yên x $(1,35)^{10}$) = 10.053.280.000 Yên. Mặc dù chỉ là một phép toán đơn giản, nhưng bạn đã có thể tiến gần hơn một chút đến con số 10 tỷ Yên.

Tiếp theo, bạn hãy lập doanh thu mục tiêu cho 1 và 2 năm sau. Doanh thu có được sau 1 năm là 500 triệu Yên x 1,35= 675 triệu Yên, sau 2 năm là 675 triệu Yên x 1,35 = 911.250.000 Yên. Làm tròn lên thì doanh thu mục tiêu sau 1 năm sẽ là 700 triệu Yên, sau 2 năm là 950 triệu Yên.

Với kế hoạch sau 1 năm, bạn cần quyết định khoản tiền cho từng khoản mục trong báo cáo tài chính P/L, vừa đánh giá thêm các biến động thời vụ vừa phân chia số tiền đó cho từng tháng. Vào năm thứ nhất, nếu bạn tiến hành kinh doanh với cơ cấu lãi lỗ không thay đổi thì lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh sau 1 năm sẽ là doanh thu 700 triệu Yên x 6% = 42 triệu Yên. Vào năm thứ hai, sau khi thay đổi cơ cấu với tỷ suất lợi nhuận cao hơn,

ta có doanh số 900 triệu Yên x 6,5% = 62 triệu Yên. Bạn đã thấy con số mục tiêu gần hơn với mình chưa?

Nếu bạn có thể đưa ra được một kế hoạch như vậy, xác suất bạn đạt được mục tiêu là rất cao.

❍ Quyết định kế hoạch hành động bằng 5W2H

Sau khi quyết định con số mục tiêu, tiếp đến bạn hãy định ra kế hoạch hành động bằng 5W2H.

5W2H là sự kết hợp giữa 5W1H và "Bao nhiêu tiền (How much)". 5W1H bao gồm "Khi nào (When?)", "Ở đâu (Where)", "Ai (Who)", "Làm cái gì (What)", "Tại sao (Why)", "Làm như thế nào (How)".

Dựa theo cách này, ta vừa có thể làm sáng tỏ được những vấn đề có liên quan đến kế hoạch thực hiện của từng nhân viên phụ trách, lại vừa có thể nâng cao ý thức hoàn thành mục tiêu. Để việc thực hiện kế hoạch không bị gián đoạn, bạn hãy cố gắng làm sao để đặt ra một kế hoạch chi tiết nhất có thể.

Trường hợp mà tôi rất hay gặp đó là doanh nghiệp có định ra được bốn yếu tố: khi nào, ở đâu, ai, làm cái gì; nhưng lại bỏ qua ba yếu tố: tại sao, như thế nào, bao nhiêu tiền.

Tuy nhiên, nếu bạn không thể giải thích được "tại sao" cần phải làm công việc đó thì nhân viên đảm nhiệm công việc đó sẽ không phục và động lực

làm việc của họ sẽ không thể cao được. Tiếp theo, với yếu tố "như thế nào", nếu bạn không giải thích được cụ thể những công việc cần làm thì tôi e rằng điều đó có thể dẫn đến việc sử dụng những cách làm sai lầm, hay gây lãng phí, khiến cho việc thực hiện kế hoạch lâm vào ngõ cụt. Cuối cùng, với yếu tố "bao nhiêu tiền", nếu bạn không phân chia được lượng tiền có thể dùng vào công việc trong phạm vi ngân sách của kế hoạch thì chi phí dần dần sẽ bị tăng lên.

Ở giai đoạn lập kế hoạch này, bạn cũng đừng quên tính tới sự phối hợp giữa các bộ phận.

Ví dụ, một nhà sản xuất nọ quyết định tung ra sản phẩm mới nên họ cho tiến hành công việc sản xuất. Họ cũng cần phải chuẩn bị một kho hàng mới để đảm bảo chỗ trống chứa hàng, thế nhưng bộ phận chế tạo lại không truyền đạt đến bộ phận chịu trách nhiệm lưu thông hàng hóa. Ngân sách của bộ phận lưu thông hàng hóa lại không bao gồm chi phí kho bãi, nên đến tận khi sản phẩm đã được hoàn thiện họ mới bắt đầu biết đến trở ngại này.

Bạn hãy thực hiện chặt chẽ việc truyền đạt thông tin và giao tiếp cả theo chiều dọc (giữa cấp trên và cấp dưới) và theo chiều ngang (giữa các phòng ban liên quan) để chuẩn bị cho việc thực hiện kế hoạch được suôn sẻ.

⑥ Chúng ta nên lập kế hoạch kinh doanh như thế nào?

❍ Kế hoạch kinh doanh cần tạo ra ba viễn cảnh

Bạn nghĩ liệu có vấn đề gì không khi bạn chỉ tạo ra duy nhất một bản kế hoạch?

Nếu làm như vậy bạn sẽ thấy đỡ rắc rối hơn, nhưng để nâng cao thành quả thu được bạn cần phải tạo sẵn ba viễn cảnh: khi tình hình tốt, khi tình hình ở mức trung bình, và khi tình hình ảm đạm. Bởi vì ta không thể biết trước được rằng tình hình thực tế sẽ biến đổi như thế nào nên cần phải chuẩn bị sẵn sàng cho mọi tình huống. Bởi bản chất của việc vạch sẵn kế hoạch là để né tránh rủi ro.

Ví dụ như khi doanh thu tăng ngoài dự đoán, nếu không xuất hàng kịp sẽ dẫn đến rủi ro đánh mất niềm tin của khách hàng. Ngược lại khi doanh thu đi xuống, bạn có thể gặp rủi ro không thể hoàn trả lại vốn vay cho ngân hàng, và tồn kho một lượng hàng lớn. Vì thế bạn cần chuẩn bị sẵn để có thể ứng phó với những tình huống này ngay lập tức.

Nếu chuẩn bị cẩn thận, khi tình hình doanh thu tốt, công ty có thể gia tăng thêm doanh thu bằng cách gia tăng sản xuất, gia tăng lượng hàng mua vào. Nếu tình hình doanh thu không được tốt, công ty có thể nhanh chóng thực hiện các biện pháp ngăn chặn tình hình trở nên tồi tệ hơn và đưa ra các biện pháp để phục hồi lại doanh thu.

Trong thời đại internet phổ biến như hiện nay, hoàn toàn có thể xảy ra tình trạng bùng nổ các đơn đặt hàng (số lượng đơn đặt hàng gia tăng ngoài sức tưởng tượng). Để có thể ứng phó ngay lập tức nếu dấu hiệu đó xuất hiện, bạn cần phải tính toán và xác nhận lại xem tất cả các bên liên quan có thể giúp ứng phó trong tình huống cấp bách như vậy được không.

❍ Lập kế hoạch kinh doanh cho năm tài khóa tiếp theo

Khi lập kế hoạch kinh doanh cho 1 năm (dự toán), đầu tiên bạn hãy bắt đầu với việc lập dự toán doanh thu (kế hoạch bán hàng). Sau khi tách doanh thu theo từng loại sản phẩm, từng khách hàng khác nhau, từng đại lý bán hàng, từng bộ phận kinh doanh, bạn tính thêm những biến động thời vụ để đưa ra được doanh thu mục tiêu cho từng tháng.

Thông thường đối với dự toán doanh thu, người ta hay hoạch định đến dự toán đầu vào (kế hoạch nhập hàng), nhưng họ lại không lập bản dự toán hàng tồn kho cuối mỗi tháng. Cùng với dự toán về doanh thu và nhập hàng, sức chứa của kho hàng, năng suất làm việc, phương thức lưu thông hàng hóa cũng phải là những chính sách quan trọng.

Cùng với những kế hoạch trên, họ cần lập dự toán kinh phí theo từng tháng. Nếu là một nhà sản xuất, ta sẽ dựa trên từng mục trong sổ hạch toán chi

phí sản xuất để làm dự toán. Cùng với đó ta cũng cần phải lập thêm bảng cân đối kế toán B/S dự tính và bảng quay vòng vốn dự tính của từng tháng.

Về bản chất, bạn cần phải lập dự toán một cách chặt chẽ nhất để không có sai lầm hay mẫu thuẫn với những kế hoạch như kế hoạch kinh phí kinh doanh, kế hoạch đầu tư trang thiết bị, kế hoạch xây dựng hệ thống quản lý thông tin, kế hoạch nhân sự... Nếu không làm được điều đó thì dự toán sẽ không có ý nghĩa gì cả. Để hiểu rõ hơn về mối quan hệ đó mời bạn tham khảo bảng 30.

Bảng 30: Nội dung bản kế hoạch kinh doanh (dự toán) trong 1 năm

① Kế hoạch bán hàng (theo từng loại hàng hóa, từng khách hàng, từng đại lý)
② Kế hoạch khai thác thị trường, khai thác lộ trình, phát triển sản phẩm mới
③ Kế hoạch thu mua, kế hoạch hàng tồn kho
④ Kế hoạch chi phí kinh doanh, kế hoạch thu chi ngoài kinh doanh
⑤ Kế hoạch đầu tư trang thiết bị
⑥ Kế hoạch nguồn vốn (bảng quay vòng vốn dự tính từng tháng)
⑦ Kế hoạch xây dựng hệ thống quản lý thông tin
⑧ Kế hoạch sản xuất sản phẩm mới
⑨ Kế hoạch nhân sự (bao gồm tuyển dụng)
⑩ Kế hoạch tăng vốn đầu tư (chính sách vốn)
⑪ Kế hoạch hoàn thiện bộ máy doanh nghiệp
⑫ Kế hoạch vận hành công việc, kế hoạch lễ tết trong năm

Điều quan trọng là những bản kế hoạch này không mâu thuẫn lẫn nhau.

P/L (bản dự toán năm)
B/S (bảng cân đối kế toán dự tính)
C/F (bảng lưu chuyển tiền tệ dự tính)

Bảng so sánh kết quả thực tế và dự toán
(kiểm tra chênh lệch giữa dự toán và thực tế hàng tháng)

Lập kế hoạch kinh doanh trung và dài hạn

Tiếp theo tôi sẽ nói về kế hoạch kinh doanh trung và dài hạn.

Đối với kế hoạch kinh doanh trung và dài hạn 3 - 5 năm, hầu hết các công ty chỉ lập mỗi kế hoạch P/L. Đó cũng chỉ nằm ở mức độ chỉ số hóa doanh thu, lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh, quy mô doanh nghiệp (số lượng khách hàng, số cửa hàng, số đại lý, số nhân viên).

Thế nhưng họ lại không chú ý đến việc chi phí kho bãi công ty đang sử dụng, khoản phải thu khách hàng, khoản phải trả người bán, các khoản vay... có ảnh hưởng việc tổng tài sản của mình sẽ tăng lên bao nhiêu sau 5 năm nữa. Cơ bản ta nên tạo ra bảng cân đối kế toán dự tính cho 3, 5 năm sau để kiểm tra tình hình tài sản, các khoản nợ, tiền vốn. Nếu chúng ta dùng số liệu đó để thử phân tích tình hình tài chính, ta sẽ biết được công ty có thể phát triển một cách hiệu quả được hay không.

Nếu tỷ lệ tăng trưởng của tổng tài sản cao hơn tỷ lệ tăng trưởng của doanh thu và lợi nhuận thuần trong kì (so với kì kế toán trước) thì e rằng đó chỉ là sự tăng trưởng "mang tính béo phì" do tổng tài sản không được sử dụng một cách có hiệu quả. Sự gia tăng của tổng tài sản này có thể là sự tăng lên của các khoản vay và hàng tồn kho lâu ngày. Trong những trường hợp như thế này, bạn cần suy nghĩ giải

pháp làm như thế nào để công ty có thể phát triển bền vững, chắc chắn.

Tôi đã từng tư vấn cho một công ty bán buôn sở hữu một lượng lớn hàng tồn kho lâu ngày. Sau khi nghe câu chuyện của vị giám đốc, tôi thấy rằng dường như nguyên nhân của việc tồn kho lâu ngày nằm ở cách xây dựng kế hoạch bán hàng của họ. Vị giám đốc đó nói rằng: "Cho đến nay, chúng tôi vẫn lập hai bản kế hoạch bán hàng cho từng loại khách hàng và từng loại sản phẩm". Nghe thế tôi hỏi lại: "Bộ phận nào của công ty ông đã lập ra từng kế hoạch bán hàng đó vậy?"

Ông ấy trả lời lại rằng: "Bộ phận kinh doanh của tổng công ty lập kế hoạch bán hàng cho từng loại khách hàng khác nhau, còn kế hoạch bán hàng cho từng loại sản phẩm là do bộ phận thu mua hàng hóa phụ trách. Sau đó chúng tôi tổng hợp lại bản dự toán của từng kế hoạch rồi đưa ra chỉ thị cho các cửa hàng. Bộ phận kinh doanh có mục tiêu tăng doanh thu theo từng loại khách hàng, còn bộ phận thu mua hàng hóa lại có mục tiêu nâng cao tỷ suất lợi nhuận cho từng mặt hàng". Điều này chẳng khác gì một con tàu có hai người thuyền trưởng đang chèo lái con tàu theo hai hướng khác nhau. Vì lẽ đó mà công ty này đã không thể đạt được mục tiêu của mình.

Có lẽ vì muốn thỏa mãn được yêu cầu của cả hai bộ phận trên, nên các cửa hàng chi nhánh đã đặt hàng

với số lượng lớn (mua vào hàng hóa). Sau nhiều năm như vậy, kết cục họ đã tạo ra một lượng lớn hàng tồn kho lâu ngày. Tôi đã đưa ra lời khuyên cho vị giám đốc nọ như sau:

"Bộ phận kinh doanh và bộ phận thu mua hàng hóa của tổng công ty hãy hợp tác với nhau tạo ra một biểu đồ ma trận lấy trục hoành là từng sản phẩm, trục tung là từng loại khách hàng; rồi tiếp theo cùng nhau tạo ra một bản kế hoạch có tính nhất quán. Và việc thực hiện sẽ trở nên dễ dàng hơn nếu công ty ông truyền đạt lại kế hoạch này cho các cửa hàng chi nhánh rồi để họ tự đưa ra chiến lược bán hàng của mình."

Nếu chỉ tạo dự toán dựa trên sự tối đa hóa của từng phần, nhất định sẽ có những bất cập xuất hiện, nên bạn nhớ tạo ra nó từ góc nhìn tối ưu hóa tổng thể.

7 Làm thế nào để loại bỏ những nguyên nhân làm cản trở việc thực hiện kế hoạch (D)?

Tiếp nhận những trở ngại ngoài dự tính

Thực hiện kế hoạch (Do) là bước thứ hai của PDCA.

Sẽ là điều tốt nếu bạn có thể thực hiện theo đúng dự định như kế hoạch đề ra từ trước. Thế nhưng, trong kinh doanh, không có chuyện mọi thứ sẽ tiến triển 100% theo đúng kế hoạch. Bởi vì cho dù bạn đã

lên kế hoạch rất kĩ lưỡng cũng không thể đảm bảo rằng kế hoạch đó không có bất cứ một thiếu sót nào hay những sự việc ngoài dự tính sẽ không xảy ra.

Sau khi bước vào giai đoạn thực hiện, trên thực tế có rất nhiều tình huống có thể xảy ra như việc phối hợp với bộ phận khác không suôn sẻ, thiếu nguồn lực về con người nên khó đạt được mức dự toán, hay nhận được các yêu cầu xử lý những công việc gấp rút từ phía khách hàng hay cấp trên. Thay vì ngồi đó than thở, bạn hãy suy nghĩ làm sao để xử lý với những rủi ro như vậy. Điều này sẽ cho bạn cơ hội nâng cao năng lực vận hành của mình.

Có một tình huống như thế này: khi bạn muốn chuyên tâm vào dự án hiện tại thì cấp trên lại giao cho một công việc khác. Bạn sẽ trở nên luống cuống do đột nhiên phải thay đổi mức độ ưu tiên của công việc.

Tuy nhiên, điều quan trọng là bạn hãy bình tĩnh xử lý vấn đề chứ đừng vội vàng, luống cuống.

Đầu tiên, bạn hãy trình bày lịch làm việc của mình với cấp trên và thử nghiêm túc đề nghị lại rằng: "Tôi đang thực hiện công việc như thế này, nếu đột nhiên có một công việc khác xen vào, thì tôi e rằng không thể bảo đảm được thời hạn của dự án, việc hoàn thành dự án sẽ bị chậm lại".

Nếu bạn nhận được sự thấu hiểu của cấp trên thì tốt, còn nếu không thì sao?

Để không gặp trở ngại trong trường hợp này, khi bạn thực hiện bất cứ công việc nào, trước đó bạn hãy thử tưởng tượng sẵn trong đầu rằng: "Đột nhiên có công việc mới xen vào, liệu mình có thể tạm thời dừng công việc đang làm lại không?"

Hoặc nếu bạn có thể phân chia công việc có khối lượng lớn thành một vài công đoạn, bạn có thể làm đan xen công việc mới mỗi khi kết thúc một công đoạn. Tuy chỉ bằng cách đó thôi nhưng chắc chắn ý thức của bạn khi bất ngờ có một công việc nào đó xen vào sẽ thay đổi, và lượng công việc bạn có thể đảm nhận cũng sẽ tăng lên. Phương pháp này cũng giống như việc bạn suy nghĩ làm sao để làm xen thêm công việc đột ngột phát sinh khi bạn đang vận hành dây chuyền sản xuất trong nhà máy theo đúng kế hoạch.

Cho dù thế nào, khi bất ngờ có một công việc mới xen vào, bạn đừng nghĩ "làm sao để loại bỏ nguyên nhân gây trở ngại cho việc thực hiện kế hoạch" mà nên nghĩ rằng "làm thế nào để tiếp nhận được những nguyên nhân gây trở ngại việc thực hiện kế hoạch". Như thế sẽ đỡ mất thời gian, và công việc cũng được tiến hành trôi chảy.

Nhân đây tôi cũng xin nói thêm, trong trường hợp điều kiện mà bạn giả định trong giai đoạn lập kế hoạch có sự thay đổi, ngay lập tức bạn hãy sửa đổi chính sách và thực hiện chúng. Bạn hãy quyết định xem thực hiện công việc gì, đến lúc nào thì xong, và khi nào bạn sẽ báo báo kết quả công việc đó. Nếu là

trưởng nhóm thì bạn cũng cần quyết định "ai nên nhóm với ai", và "vai trò của mỗi người là gì".

❍ Suy nghĩ đến sự tối ưu hóa tổng thể để thực hiện kế hoạch

Nếu bạn đang trong giai đoạn lập kế hoạch thì việc suy nghĩ rất quan trọng. Nhưng thỉnh thoảng tôi có bắt gặp những doanh nhân không hành động mặc dù họ đã đang ở giai đoạn thực hiện kế hoạch rồi. Tôi không biết liệu có phải do họ sợ hãi rủi ro, nhưng nếu không ta thực hiện kế hoạch thì cũng giống như ngay từ đầu bạn không nghĩ gì cả. Chính điều này mới là nguyên nhân gây lãng phí thời gian và tiền bạc.

Nếu bạn suy nghĩ, suy nghĩ rất kĩ, suy nghĩ đến mức tưởng chừng như không thể suy nghĩ được nữa, thì bạn đừng do dự mà hãy tự tin và thực hiện điều đó. Chắc chắn nếu quy đổi chi phí nhân sự cho khoảng thời gian bạn suy nghĩ thành tiền, đó sẽ là một khoản tiền không nhỏ. Và nếu không có được thành quả nhiều hơn như thế bạn sẽ thua lỗ.

Một điều quan trọng nữa trong giai đoạn thực hiện là bạn cần luôn suy nghĩ về "thời gian" mình dùng để làm việc cùng với "thành quả" liên quan. Thời gian bạn bỏ ra sẽ hoàn toàn khác nhau tuỳ thuộc vào việc bạn thực hiện công việc một cách hoàn hảo 100% hay là bạn chỉ hoàn thành với mức độ hoàn thiện khoảng 80%.

Cho dù bạn có nghĩ rằng mình đã hoàn thành 100% công việc đi chăng nữa, cũng không có nghĩa bạn có thể đạt được thành quả 100% như dự tính. Ngược lại, khi nhìn bao quát lịch trình của toàn bộ dự án, ta sẽ thấy được cũng có trường hợp công việc hoàn thành ở mức 80% sẽ khiến dự án tiến hành một cách thuận lợi và cuối cùng nâng cao được thành quả.

Tối ưu hóa tổng thể và tối ưu hóa bộ phận là hai việc khác nhau, nên bạn hãy cố gắng nhìn vào tối ưu hóa tổng thể để thực hiện kế hoạch.

❸ Bằng việc kiểm chứng (C), bạn sẽ tìm ra được chỗ có vấn đề và đưa ra được đối sách

❍ Bạn hãy kiểm tra sự chênh lệch giữa giá trị theo kế hoạch và giá trị thực tế thu được

Bước thứ ba trong PDCA là kiểm chứng (Check).

Trong bước này, bạn sẽ định kì kiểm tra kết quả thực hiện dựa trên kế hoạch đã đưa ra. Nếu có sự chênh lệch giữa giá trị theo kế hoạch và giá trị thực tế thu được, ta sẽ tiến hành điều tra nguyên nhân rồi đưa ra phương pháp cải thiện.

Đầu tiên, hãy thử nghĩ đến tình huống bạn lấy dự toán hằng tháng làm mục tiêu.

Bạn sẽ dựa trên sổ quyết toán hằng tháng để lấy giá trị thực tế thu được trong các mục của B/S và P/L so sánh với các chỉ số trong dự toán. Sau đó với mỗi mục có khoản tiền chênh lệch trên 5%, bạn hãy suy nghĩ xem tại sao lại có sự chênh lệch đó.

Ví dụ, dự toán doanh thu của tháng trước là 50 triệu Yên nhưng giá trị thực tế thu được chỉ là 46 triệu Yên ít hơn so với dự toán 4 triệu Yên (lệch 8%). Bạn sẽ cần tìm hiểu nguyên nhân của sự chênh lệch này. Nếu nguyên nhân chủ yếu chỉ là do doanh thu 6 triệu Yên từ công ty B được dự tính trả vào tháng này đã bị muộn sang tháng kế tiếp, và những chỉ số khác hầu như đều theo dự toán thì ta có thể coi như doanh thu đó đạt tiêu chuẩn so với dự toán. Ngược lại, nếu nguyên nhân là do số lượng các sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận cao được bán ra ít hơn so với kế hoạch thì bạn hãy điều tra rõ tại sao số lượng bán ra lại thấp, rồi nhanh chóng xây dựng các biện pháp cải thiện, điều chỉnh.

Như đã nêu ở trang 184, các công ty nên hoàn thành sổ quyết toán hằng tháng trước ngày 5 - 6 của tháng kế tiếp. Bởi vì nếu hoàn thiện sổ quyết toán muộn thì việc đưa ra các giải pháp cũng sẽ chậm theo, dẫn đến doanh thu, lợi nhuận càng trở nên xấu hơn. Cho dù công việc kinh doanh đang thuận lợi mà bạn lại đưa ra hướng xử lý chậm thì bạn sẽ đánh mất cơ hội để nâng cao thành tích kinh doanh. Các công ty còn chậm trễ trong việc làm sổ sách quyết toán

hằng tháng hãy tạo ra một cơ chế để xử lý nhanh sổ sách trên toàn công ty.

Điều cần chú ý khi phân tích kết quả kinh doanh

Có điều này tôi thường thấy ở các công ty mới bắt đầu việc quản lý dự toán: Vì chưa quen với việc làm sổ quyết toán hằng tháng, cho nên tuy có sự chênh lệch lớn giữa dự toán và thực tế nhưng thật ra sai sót lại nằm ở khâu dự toán.

Tôi thường nghe thấy lý do cho điều đó là họ đã không phản ánh được yếu tố biến động thời vụ vào dự toán, họ không tính đến thời điểm nộp thuế tài sản cố định, họ lỡ ghi chi phí cho buổi công bố kế hoạch kinh doanh vào tháng khác, họ nhầm lẫn tháng tu sửa định kì cho các trang thiết bị trong nhà máy... Trong những tình huống như vậy, bạn hãy ghi chú lại những nội dung đó vào trong bảng phân tích rồi chú ý những điều đó khi tính dự toán cho năm sau.

Thêm nữa, tùy theo nội dung công việc mà dù hằng tháng có phân tích chi tiết sự chênh lệch thì bạn cũng không gặt hái được gì mấy. Ví dụ như những công việc kinh doanh mà từ lúc chào hàng cho đến khi nhận đơn đặt hàng phải mất thời gian vài tháng như các thầu công trình, sản xuất lắp đặt trang thiết bị máy móc, xây dựng hệ thống quản lý

thông tin... Ngoài ra các loại hình kinh doanh cần phải đấu giá hay đấu thầu cũng như vậy.

Khi làm những công việc này, cho dù bạn đưa ra dự toán doanh thu của từng tháng đi chăng nữa thì hầu hết chúng đều lệch nhau giữa tháng trước và tháng sau, thậm chí có cả tháng mà bạn không nhận được đơn đặt hàng nào và doanh thu là con số 0. Trong những tình huống như thế này, việc phân tích theo từng quý (ba tháng một) sẽ có hiệu quả hơn so với việc phân tích theo từng tháng. Tuy nhiên, không phải chỉ cần phân tích doanh thu theo từng quý là được. Bạn hãy cho rằng không thể tránh được sự chênh lệch trong doanh thu mỗi tháng, và cũng đừng đào sâu nguyên nhân của nó mà hãy chú ý vào việc phân tích mối quan hệ giữa doanh thu và chi phí hằng tháng.

Thêm một điều tôi muốn chú ý nữa đó là trường hợp hầu như không có chênh lệch giữa dự toán và thực tế nhưng nội dung chi tiết trong thực tế lại khác xa so với dự tính.

Ví dụ, một công ty nọ có quy định rằng nếu các mục có sự chênh lệch trên 5% giữa dự toán và thành tích thực tế có được thì họ sẽ ghi nguyên nhân đó vào trong "Báo cáo phân tích dự toán và thành tích thực tế". Do chi phí quảng cáo chi chênh lệch có 1% so với tháng trước nên trưởng phòng marketing đã không ghi vào bảng phân tích.

Tất nhiên, nó cũng không được báo cáo trong cuộc họp ban giám đốc.

Dù vậy, ba tháng sau họ phát hiện ra rằng chiến dịch quảng cáo được làm theo một kế hoạch khác hoàn toàn (phương án B) so với kế hoạch quảng cáo ban đầu (phương án A). Và trưởng phòng marketing đã bị giám đốc khiển trách: "Tại sao anh không báo cáo lại cho tôi việc anh chuyển sang phương án B. Bảo sao phản hồi từ phía khách hàng lại chậm như vậy."

Nếu có lý do gì đó khiến trưởng phòng marketing phải thay đổi phương án thì ít nhất anh cũng nên báo cáo lại trong cuộc họp ban giám đốc. Đây là một ví dụ về những việc dù nhìn bên ngoài thì bình thường nhưng trên thực tế lại gây nảy sinh vấn đề.

Có lẽ hơi ngoài lề nhưng trong những câu nói mà kiếm sĩ Musashi Miyamoto[1] ghi lại, có câu như sau:

"Khi chiến đấu, tầm mắt nhìn phải rộng và bao quát. Đó là cách nhìn "quan" và "kiến". Quan (quan sát) thì mạnh, còn kiến (nhìn động tác của đối phương) thì yếu. Trong binh pháp, điều cốt yếu là

[1] Miyamoto Musashi: kiếm sĩ nổi tiếng của Nhật Bản, chưa từng thất bại trước bất kì đối thủ nào. Tác phẩm Ngũ Luân thư của ông chủ yếu bàn về binh pháp, võ nghệ, kiếm thuật nhưng nó được đánh giá cao ở nhiều phương diện kinh doanh, giáo dục... và được các doanh nhân hiện đại coi trọng xem đó là một trong những kim chỉ nam giúp họ thành công trong công việc.

phải nhìn các sự vật ở nơi xa như thể đang ở gần, và nhìn sự vật gần từ một khoảng cách xa."

Musashi Miyamoto cho rằng trong kiếm thuật việc trau dồi "quan" (nhìn thấu bản chất sự việc) quan trọng hơn "kiến" (chỉ nhìn bên ngoài của sự việc). Tôi nghĩ rằng điều đó không chỉ đúng trong giới kiếm thuật, mà còn đúng cả trong giới kinh doanh.

❍ Công ty ở Fukuoka chỉ số hóa tất cả mọi thứ

Tại một công ty có tồn tại văn hóa "chỉ số chính là cấp trên". Công ty này có doanh thu đạt mức tăng trưởng gấp 15 lần trong 13 năm. Đó là cửa hàng giảm giá có tên gọi Trial Company nằm ở Fukuoka (Báo kinh tế Nhật Bản Nikkei BizGate, ngày 15/7/2015).

"Chỉ số chính là cấp trên" có nghĩa là mọi thứ đều sử dụng chỉ số để nhận định nên chỉ số là cấp trên của tất cả các nhân viên trong công ty. Khi nhận định bất cứ điều gì như sản phẩm tốt hay xấu, nhất định họ sẽ xem xét và giải thích chúng bằng các chỉ số. Họ nhìn đồ thị về doanh thu (theo từng cửa hàng, từng mặt hàng) và số lượng khách mua để xem xem sản phẩm có đang trong chiều hướng mua bán tốt hay không. Toàn bộ nhân viên của công ty này đều có chung một ý thức làm việc như vậy.

Tôi nghĩ đây là một ví dụ rõ nét nhất về việc đánh giá chính xác bằng chỉ số trong giai đoạn kiểm tra (C), rồi quyết định hành động tiếp theo.

"Chỉ số hóa mọi thứ rồi quan sát sự thay đổi của chúng" là một phương án ưu việt nhất để khiến việc kinh doanh tiến hành một cách thuận lợi. Nếu chỉ số hóa các đối tượng, khi bạn vận hành thì các chỉ số sẽ thay đổi, từ đó bạn có thể đánh giá được kết quả một cách khách quan và mang tính định lượng, có thể nhìn thấy những điểm cần cải thiện, điều chỉnh.

⑨ Điều cần biết để nâng cao kết quả cải thiện (A)

❍ Việc nhìn thấu đáo mối quan hệ nhân quả là điều quan trọng

Bước thứ tư trong PDCA là cải thiện (Action).

Sau khi lập kế hoạch (P), tiến hành thực hiện (D), ta sẽ so sánh sự chênh lệch giữa giá trị theo kế hoạch và giá trị thực tế, và kiểm tra nguyên nhân của sự chênh lệch đó (C), rồi ngay lập tức thực hiện các biện pháp cải thiện, điều chỉnh (A). Không chỉ chủ doanh nghiệp mà còn nhờ tất cả các nhân viên xoay vòng PDCA đúng lúc và chính xác, ta có thể xây dựng được một công ty vững mạnh. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét những điểm quan trọng cho quá trình cải thiện.

Theo các bạn để nâng cao kết quả cải thiện ta cần phải ghi nhớ điều gì?

Không chỉ riêng công việc kinh doanh mà tất cả mọi việc đều tồn tại nguyên nhân và kết quả. Ta có nâng cao được kết quả cải thiện hay không đều phụ thuộc vào ta có nhìn thấu mối quan hệ nhân quả này hay không.

Giả sử, ta có mối quan hệ nhân quả như sau: đối với một vấn đề nọ, ta đặt ra một mục tiêu, và hành động để đạt được mục tiêu đó; nhưng ta chỉ làm nửa vời nên kết quả nhận được sẽ ứng với những gì mình đã làm. Nếu hiểu rõ được mối quan hệ nhân quả đó ta sẽ thấy được tiếp theo nên cải thiện, điều chỉnh như thế nào để cho ra một kết quả khác. Cho dù kết quả không được như ý muốn, nhưng nếu ta biết được mình nên chỉnh sửa lại như thế nào, ở đâu trong quá trình thực hiện, ta vẫn có thể đưa ra được hướng xử lý vấn đề.

❍ Chính sách cải thiện hợp lý sẽ sinh ra từ một báo cáo chính xác

Tại một buổi họp kinh doanh, một người quản lý bộ phận kinh doanh của cửa hàng chi nhánh đã báo cáo: "Do mặt hàng C không bán được so với dự toán 20 sản phẩm tương ứng với 750 nghìn Yên theo giá bán của tiệm, nên xét trên tổng thể, chúng tôi chỉ đạt được

mức doanh thu 4.560 nghìn Yên, thiếu 820 nghìn Yên so với dự toán".

Trong báo cáo của mình, người này chỉ liệt kê ra một loạt các kết quả mà không hề trình bày rõ ràng lý do không đạt được mức dự toán của cửa hàng. Nguyên nhân nảy sinh chênh lệch giữa dự toán và thực tế do không kịp giao mặt hàng C hay do việc quảng cáo giới thiệu sản phẩm còn chưa đầy đủ nên khách hàng không biết đến mặt hàng đó? Tùy vào nguyên nhân khác nhau phương hướng xử lý cũng sẽ khác nhau. Nếu ta không phân tích được mối quan hệ nhân quả để đưa ra được lý do không bán được hàng thì ta sẽ không biết được mình nên đưa ra biện pháp nào tiếp theo.

Có lẽ những người tham gia cuộc họp sẽ chẳng mấy hứng thú với việc đặt câu hỏi cho phần báo cáo chỉ có kết quả như trên. Nếu không có hỏi đáp thì sẽ không có kết luận nào được đưa ra. Các bạn được phát biểu tại cuộc họp nhằm có được một cuộc tranh luận chất lượng nhằm nâng cao trình độ của người tham gia để tìm ra và quyết định được các phương hướng giải quyết vấn đề. Như tôi đã nói ở trên, một cuộc tranh luận có đầy đủ "chính đề - phản đề - hợp đề" sẽ rất có ích cho việc tạo ra những đối sách hay.

Quay trở lại với ví dụ về vị quản lý trên. Nếu người đó phát biểu như thế này thì sao nhỉ?

"Tháng này, chúng tôi đã tổ chức ba hội chợ và cuộc chia sẻ về mặt hàng C hướng đến các khách hàng triển vọng là chuỗi cửa hàng. Nhưng do không thể truyền đạt được hết những điểm vượt trội hơn so với sản phẩm của công ty khác, nên chúng tôi không đạt được mức doanh thu đề ra".

Nếu báo cáo như vậy những người khác có thể đặt câu hỏi đại loại như "Các anh đã chào mời khách hàng bằng cách nào?", "Phương thức các anh tổ chức hội chợ và buổi chia sẻ đã phù hợp chưa?", "Nhu cầu thực sự của khách hàng đến đó là gì?" hay "Anh đã hệ thống hóa những ưu điểm của sản phẩm C để truyền đạt hay chưa?", "Tại sao các anh chỉ tổ chức các hoạt động đó có ba lần?"

Có thể có những câu hỏi hướng đến những phương pháp giải quyết hay như: "Anh đã thiết lập được mô hình tiêu chuẩn của buổi hội chợ và chia sẻ hay chưa? Nếu chưa thì chúng ta hãy cùng thảo luận để tạo ra một mô hình tiêu chuẩn". Có thể nhờ đó, vị quản lý kia sẽ lĩnh hội được một mô hình vượt trội hơn từ các cửa hàng chi nhánh khác. Toàn bộ câu chuyện mà tôi nêu ra ở trên chính là một ví dụ điển hình về việc cải thiện.

Nếu mặt hàng C ưu việt hơn sản phẩm của các công ty khác, được bán với giá phải chăng và những điều đó đều được truyền đạt chính xác đến khách hàng cộng thêm cách thức bán hàng thích hợp, chắc chắn nó sẽ được bán ra vượt trên cả mức dự toán.

Nếu ta phân tích rõ ràng được mối quan hệ nhân quả như ở trên thì ta sẽ biết được nên chỉnh sửa ở chỗ nào và ra sao. Trong ví dụ trên, kết luận là hãy thử thay đổi phương thức bán hàng nên sau đó ta chỉ cần bắt tay vào thực hiện.

Sau khi công đoạn cải thiện, điều chỉnh (A) kết thúc, dựa trên những gì bạn nắm được sau khi đi hết một vòng chu trình từ đầu đến cuối (P đến A), ta sẽ lập được một kế hoạch (P) mới được nâng cao hơn một bậc so với kế hoạch trước. Và cứ như thế PDCA sẽ quay mãi, quay mãi.

⑩ Hiểu về bí quyết để xoay vòng PDCA một cách thuận lợi thông qua các ví dụ

Sự khó khăn của công ty sản xuất bánh kẹo Lucky

Chúng ta hãy cùng nhau xem xét phương thức xoay vòng PDCA qua một câu chuyện giả định.

Công ty bánh kẹo Lucky là một công ty ở Osaka. Từ trước đến nay công ty này đã phát triển vững mạnh với một mảng kinh doanh duy nhất là sản xuất kem que. Thế nhưng từ ba năm trước doanh thu của họ bắt đầu tăng trưởng chậm lại. Năm nay là kỉ niệm 30 năm thành lập của công ty và mức dự toán doanh thu kì này là 4 tỷ Yên. Mặc dù tăng 12% so với kì trước nhưng đây không phải là một mục tiêu không

thể thực hiện được. Vậy liệu giám đốc Fukumiya có làm được điều đó không?

Vào cuộc họp ngày 13 tháng 5, trưởng phòng kế toán báo cáo về nội dung quyết toán của năm tài khóa trước[1] và nội dung quyết toán của tháng 4 năm nay:

"Về thành tích kinh doanh của chúng ta trong năm tài khóa vừa qua, doanh thu thu được là 3 tỷ 570 triệu Yên giảm 6%, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính là 43 triệu Yên giảm 20% so với kì trước. Tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính cũng giảm 0,2 điểm, từ 1,4% xuống 1,2 % so với kì trước. Như mọi người có thấy trong bản báo cáo tài chính P/L cho từng loại sản phẩm, nguyên nhân chủ yếu của vấn đề này là do tỷ suất giá vốn hàng bán của mặt hàng chủ lực "Lucky-chan" tăng lên 0,2 điểm. Bản quyết toán của tháng 4 năm nay cũng vừa được hoàn thiện vào ngày hôm qua, nhưng doanh thu chỉ dừng lại ở mức 87% (218 triệu Yên), tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính cũng xuống mức 1,1% so với dự toán."

Sau khi nghe xong báo cáo, giám đốc Fukumiya đã phát biểu như sau:

"Kết quả kinh doanh của năm trước thật tệ hại. Nguyên nhân của việc sụt giảm doanh thu và lợi nhuận này là do người tiêu dùng bắt đầu không

[1] Tính từ ngày 1 /4 năm trước đến tháng 31/3 năm sau.

còn hứng thú với Lucky-chan nữa, tức là chúng ta đang dần mất khách. Cho dù ai cũng biết là như vậy, nhưng chúng ta chẳng những không tiến hành phát triển sản phẩm mới mà còn trắng tay khi thực hiện các chiến dịch xúc tiến bán hàng."

"Trong vài tháng nay, chênh lệch giữa dự toán và thực tế thu được ngày một lớn dần lên, bản quyết toán tháng 4 này cũng hoàn toàn không có gì thay đổi. Cứ như vậy thì chúng ta sẽ không thể đạt được mức dự toán của kì này. Vào chính lúc này, bằng mọi cách chúng ta phải đưa ra được biện pháp xử lý. Tôi mong rằng tất cả các nhân viên không phân biệt bộ phận nào hãy cùng góp sức, kết hợp lại thành một khối để cùng nhau vận hành chu trình PDCA".

Giám đốc Fukumiya đã gieo vào lòng ban quản trị và những người làm công tác quản lý về những nguy cơ sắp xảy ra và yêu cầu trưởng phòng sản xuất cùng trưởng phòng kinh doanh gấp rút đưa ra phương án tháo gỡ khó khăn.

Kế hoạch cải tử hoàn sinh

Mười ngày sau hội nghị kinh doanh, trưởng phòng sản xuất Shinmen cùng trưởng phòng kinh doanh Sazaki đã nộp lên cho giám đốc Fukumiya đề xuất đầu tư vào sản phẩm mới "kem linh vật" (Yuru-kyara Ice) cho mùa thu đông.

Điều cần nhất với một công ty đang có mức doanh thu trì trệ như công ty bánh kẹo Lucky chính là một sản phẩm đủ sức vực dậy tình hình kinh doanh hiện tại. Vì thế, chiến lược kinh doanh của hai người họ là cùng với việc bán ra sản phẩm mới, họ dự định xây dựng lại thị trường vùng Kansai và gia tăng doanh thu của vùng Kanto vốn không mấy được quan tâm.

Đề xuất này đã được hội nghị sản xuất kinh doanh ngày hôm đó nhất trí thông qua. Sau đó họ đã nhanh chóng thảo luận, bàn bạc xem mình nên chọn linh vật của tỉnh nào để hợp tác sản xuất. Cuối cùng họ đã quyết định chọn ra được năm linh vật phù hợp để sản phẩm hóa và tiến hành thương lượng với các tỉnh. Dựa vào lịch thương lượng giấy phép sử dụng hình ảnh linh vật, họ đưa ra các kế hoạch sản xuất và phân phối hàng hóa.

Trên thực tế, đề xuất mà trưởng phòng Shinmen và trưởng phòng Sazaki đưa ra không hề được nghĩ ra một cách vội vàng từ sau buổi họp kinh doanh nọ, mà là một đối sách cải cách đã được họ ấp ủ từ nửa năm trước. Hai người đã luôn cảm thấy mình cần chịu trách nhiệm với tình hình doanh thu trì trệ của công ty. Họ cũng đề xuất cùng với các bản kế hoạch hành động của các bộ phận khác. Điều đó chứng tỏ kế hoạch của họ đã được xây dựng khá đầy đủ. Nếu mọi việc thuận lợi thì họ sẽ tiến hành bán ra sản phẩm mới sau ba tháng nữa vào ngày 22/8.

Năng lực điều hành của giám đốc Fukumiya

Khi việc thương lượng giấy phép của các linh vật bắt đầu, nhóm lên kế hoạch sản phẩm đã thực hiện ngay việc thiết kế mẫu mã của sản phẩm và bao bì, và bắt đầu lựa chọn năm loại hương vị và nguyên liệu cho sản phẩm mới mà không cần chờ kết quả của việc thương lượng giấy phép. Hơn nữa, họ cũng cho nhà sản xuất bao bì và nhà sản xuất khuôn làm kem bản lịch trình sản xuất và thống nhất được thỏa thuận đặt hàng giữa các bên. Trong quá trình sản xuất, họ chỉ việc điều chỉnh khuôn làm kem nữa là xong.

Giám đốc Fukumiya đã thảo luận với trưởng phòng Shinmen và Sazaki và quyết định cuối tháng 6 sẽ ngừng bán bốn sản phẩm có tỷ lệ lợi nhuận thấp và dành một dây chuyền sản xuất cho việc phát triển và sản xuất "kem linh vật (Yuru-kyara Ice)".

Hơn nữa, giám đốc cũng bàn bạc với trưởng phòng Sazaki về chiến lược kinh doanh của chi nhánh ở Tokyo.

Hiện nay, chi nhánh ở Tokyo có năm người phụ trách công việc kinh doanh. Tuy họ có tiến hành khai thác, mở rộng thị trường nhưng lượng khách hàng có doanh thu bán hàng thấp tính trên bình quân một tiệm lại khá nhiều. Chính vì thế, để nâng cao năng suất kinh doanh, công ty đã thông báo với trưởng chi nhánh về việc ngừng quảng bá sản phẩm đối với những khách hàng mua ít hơn 50 nghìn Yên một

tháng và tập trung vào việc quảng bá sản phẩm mới cho những khách hàng mang lại doanh thu hàng đầu. Đồng thời, họ cũng chỉ đạo việc quảng bá sản phẩm cho những khách hàng lân cận vùng có linh vật được chọn bằng cách sử dụng hình thức quảng cáo POP (Point of Purchase Advertising) xung quanh các tủ kem tại các điểm bán hàng.

Ngoài ra, họ cũng quyết định thiết lập chỉ số KPI mới trong các quy trình công việc như lập kế hoạch, phát triển sản phẩm, thu mua nguyên liệu, sản xuất, lưu thông và phân phối hàng hóa… ; rồi tiến hành việc quản lý tiến độ thực hiện mục tiêu dựa vào các chỉ số đã thiết lập; sau đó mỗi tháng một lần toàn bộ chỉ số KPI sẽ được ghi lại vào "Bảng theo dõi mục tiêu và kết quả thực tế" và nộp lên cấp trên.

Trong quá trình kinh doanh, họ quyết định thực hiện triệt để việc nộp báo cáo hằng ngày của tất cả những người phụ trách công việc kinh doanh và tạo ra một cơ chế để trưởng phòng kinh doanh và các chi nhánh trưởng dễ quản lý tiến độ công việc. Tuy nhiên, nếu tốn nhiều thời gian cho một bản báo cáo hằng ngày thì sẽ mất đi hiệu quả mong muốn, cho nên họ cũng thay đổi phương thức viết báo cáo sao cho tiết kiệm thời gian.

Đến trung tuần tháng 6, trưởng ban hành chính tổng hợp phụ trách việc thương thảo giấy phép sử dụng linh vật thông báo rằng linh vật mà họ kì

vọng nhất đã bị một công ty bánh kẹo đông lạnh khác kí kết mất. Điều đó thật đáng tiếc. Tuy nhiên, may mắn thay, công ty vẫn có thể kí kết được với bốn linh vật còn lại.

Sau khi nghe báo cáo từ trưởng ban hành chính, ngay lập tức giám đốc Fukumiya đã ra chỉ thị: "Việc bán ra các sản phẩm mới không cùng lúc cũng không sao, nên chúng ta hãy thương lượng tiếp với linh vật dự bị trong đề xuất ban đầu". Có vẻ như giám đốc đã giả lập khá nhiều thứ trong đầu để có thể ứng phó với mọi tình huống ngay lập tức.

Giá trị không bình thường của KPI

Một hôm, người phụ trách dây truyền sản xuất gọi điện vào di động của trưởng phòng Shinmen. KPI về tỷ lệ hàng không đạt chất lượng hiện đang ở giá trị không bình thường.

Sản phẩm "kem linh vật (Yuru-kyara Ice)" hiện đang sử dụng dây chuyền sản xuất đã được dùng để sản xuất "Lucky-chan". Nhưng nếu vậy, họ sẽ không thể tái hiện lại 100% hình dáng của sản phẩm "kem linh vật (Yuru-kyara Ice)" như trong thiết kế.

Loại khuôn mà họ sử dụng là loại khuôn của nhà sản xuất mà họ vẫn kí hợp đồng từ trước đến nay. Thế nhưng nước đá và nguyên liệu lại không thể lấp đầy tất cả các chỗ trống của khuôn nên tỷ lệ hàng

không đạt chất lượng lên đến 15%. Đây là một con số không thể chấp nhận được trong kinh doanh.

Họ quyết định thay đổi khuôn sang loại hình dáng ít gồ ghề hơn mặc dù điều này sẽ ít nhiều làm ảnh hưởng đến đặc trưng của linh vật. Nhưng sau sự thay đổi đó, tỷ lệ hàng không đạt chất lượng đã giảm xuống dưới 0,7%. Điều này khiến họ có thể tạm thời yên tâm.

Vào lúc đó, trưởng phòng Sazaki đã được chi nhánh trưởng chi nhánh Tokyo tìm đến để xin được tư vấn:

"Rất khó để khiến toàn bộ nhân viên phụ trách kinh doanh của chi nhánh tìm thấy động lực trong việc mở rộng thị trường kinh doanh. Nếu muốn họ đặt biển quảng cáo POP thì chúng tôi cần đến thuyết phục họ mỗi ngày, nhưng như thế việc chăm sóc thị trường tiêu thụ hiện tại sẽ trở nên hời hợt. Chúng tôi hoàn toàn không có đủ nhân lực cho những việc này."

Sau khi nghe trưởng phòng Sazaki nói lại, giám đốc Fukumiya đã cho điều 2 người từ bộ phận kinh doanh của tổng công ty tại Osaka đến Tokyo để giúp đỡ.

Ngoài ra, bộ phận thu mua hàng và bộ phận lưu thông, phân phối cũng nảy sinh vấn đề, nhưng mỗi lần như thế, giám đốc đều đưa ra những chỉ thị chính xác để lên kế hoạch điều chỉnh.

Hy vọng có được sau cải thiện

Giám đốc Fukumiya đã tháo gỡ từng vấn đề được phát hiện trong quá trình kiểm chứng. Mỗi lần xảy ra vấn đề, ông đều có mặt kịp thời tại nơi xảy ra sự việc, lắng nghe ý kiến của tất cả các thành viên phụ trách, và nhanh chóng thực hiện các biện pháp cải thiện.

Đối với những dòng sản phẩm vốn có, họ đã xóa bỏ được tình trạng thiếu hàng, và thông qua việc đẩy mạnh bán những mặt hàng đang được bán chạy mà sự chênh lệch giữa dự toán và thành tích thực tế của P/L theo từng mặt hàng đã không còn nữa. Nhờ đó thành tích kinh doanh của công ty bánh kẹo Lucky đang có nhiều dấu hiệu khởi sắc.

Tất cả các thành viên ở các bộ phận đều đã phối hợp làm việc nhóm với nhau rất tốt. Số lượng nhân viên tự tìm đến hỗ trợ các bộ phận khác cũng tăng lên. Dường như tất cả các nhân viên trong công ty đều đã thấu hiểu được tầm quan trọng của câu nói "tất cả các nhân viên không phân biệt là thuộc bộ phận nào hãy cùng góp sức, kết hợp lại thành một khối" trong lời tuyên bố vào cuộc họp hồi tháng 5 của giám đốc Fukumiya.

Sau khi sản phẩm mới mà cả công ty trông đợi được tung ra thị trường, tôi nghĩ rằng ngày mà giám đốc Fukumiya công bố thành quả của việc vận hành vòng quay PDCA sẽ rất gần.

Lời kết

SỬ DỤNG THÀNH THẠO KẾ TOÁN MỘT CÁCH VÔ THỨC

Những người thành công trong kinh doanh đều hiểu những điểm mấu chốt trong kế toán và báo cáo tài chính. Nói cách khác, để thành công trong kinh doanh, điều quan trọng là bạn phải hiểu về kế toán và báo cáo tài chính; và sử dụng nó một cách thành thạo.

"Công việc kinh doanh của tôi bằng một cách nào đó tiến triển thuận lợi. Sau 10 năm thành lập, doanh thu đạt được hiện đã lên tới 700 triệu Yên nhưng hiện giờ tôi không biết nên làm gì để công việc kinh doanh tăng trưởng."

"Cho đến năm thứ ba kể từ khi thành lập, công việc kinh doanh của tôi phát triển thuận lợi, nhưng từ năm ngoái – năm thứ tư – thành tích kinh doanh cũng như bộ máy tổ chức trở nên trì trệ, có rất nhiều người đã chuyển việc. Tôi cảm thấy rất tuyệt vọng."

"Tôi đã thử làm thêm một vài hoạt động kinh doanh và quy mô cũng có mở rộng. Nhưng tôi không biết hoạt động nào có lãi nên không thể lập được dự toán và rất phân vân không biết nên dành vốn và nhân lực cho hoạt động kinh doanh nào."

Trên đây là lời của doanh nhân đã tìm đến tôi để được tư vấn trong quá khứ.

Điểm chung của ba người này là "họ giao toàn bộ công việc kế toán cho cố vấn thuế", "báo cáo tài chính hằng tháng được hoàn thiện sau ngày 20 của tháng sau", "những điều họ biết về nội dung của kế toán chỉ dừng lại ở việc doanh thu là bao nhiêu và có hay không có lợi nhuận", và "họ không có người phụ trách kế toán đáng tin cậy".

Cuối buổi tư vấn, tôi đã đề nghị họ điều này:

"Chính vì bản thân các bạn không hiểu được sự quan trọng của kế toán và không sử dụng thành thạo các con số trong báo cáo tài chính hằng tháng và cuối kỳ (cuối năm), thế nên các bạn không thể giải quyết được các vấn đề nảy sinh trong kinh doanh và cũng không đào tạo được một người phụ trách kế toán đáng tin cậy. Mọi vấn đề đều ở chính bản thân các bạn."

Nếu các doanh nhân hiểu rõ cơ cấu lợi nhuận của hoạt động kinh doanh, nắm bắt chính xác lỗ lãi của từng bộ phận kinh doanh, và biết lập báo cáo tài chính hằng tháng trước ngày 5 tháng sau để xoay

vòng PDCA, thì những lo lắng của ba doanh nhân đã nói ở trên chắc chắn sẽ được giải quyết.

Điều mấu chốt để thành công trong kinh doanh là việc hiểu rõ tầm quan trọng của kế toán và tiếp xúc với chúng hằng ngày. Một người không hiểu gì về kế toán thì không thể kinh doanh được. Một doanh nhân hay cấp quản lý mà không hiểu kế toán thì không có một nhân viên nào muốn làm việc cùng.

Tôi viết ra cuốn sách này với mong muốn không còn những người gặp phải những vấn đề như vậy nữa, nên tôi mong các bạn nhất định hãy đọc nó và tôi cũng mong cuốn sách này sẽ có ích trong thực tế.

Trong quá trình viết cuốn sách này tôi nghĩ rằng những điều tôi viết có lẽ là những thông tin có ích dành cho những người đang bị kế toán chi phối. Các bạn có thể nghĩ những lời tôi đang nói bây giờ có một nửa là nói đùa, nhưng trong tương lai gần, có lẽ bạn sẽ thấy những điều đó là hiện thực.

Một ngày nào đó, một phần mềm có bộ phận cảm ứng nhận biết được bất kỳ dữ liệu nào và liên kết với AI (Artificial Intelligence - trí tuệ nhân tạo) được phát minh ra, biểu tượng "kế toán" sẽ được hiển thị trên màn hình máy tính. Bạn đơn giản chỉ cần nhấp chuột là có thể sử dụng icon này.

① Sau khi quay lại hình ảnh của một cuộc họp nào đó và đưa dữ liệu đó vào phần mềm, bạn chỉ cần ấn vào biểu tượng "kế toán", và ngay

lập tức nó sẽ tính ra "giá trị của cuộc họp" cho bạn.

② Nếu bạn quay phim lại các công đoạn từ nhập nguyên vật liệu cho tới khi hoàn thành sản phẩm, rồi đưa lên phần mềm thì trong một thời gian rất ngắn, phần mềm sẽ tính ra tổng giá gốc hàng bán và giá gốc của một sản phẩm.

③ Phần mềm này có thể ghi nhớ những thông tin đã được nhân viên nhập vào mục quản lý mục tiêu cá nhân, phân tích các công việc hằng ngày của các nhân viên đó bằng thiết bị cảm ứng. Nó sẽ đưa ra dự tính thành tích của nhân viên, và kết nối điều đó với đánh giá lương của từng quý. Phần mềm này cũng sẽ đưa ra lời khuyên nên sửa đổi chỗ nào và như thế nào để nhân viên đó được đánh giá cao hơn.

Nếu có thể làm được những điều như trên thì mọi thứ sẽ thực sự trở nên dễ dàng.

Với ①, nếu phương châm đưa ra trong cuộc họp được thực thi, và kết quả đạt được lại ở dưới mức "giá trị của cuộc họp" thì cuộc họp đó sẽ bị đánh giá là không cần thiết. Với ②, nếu doanh nghiệp có cải thiện nơi sản xuất và thay đổi các công đoạn sản xuất dù chỉ một chút, thì bình thường họ sẽ phải sửa lại toàn bộ bảng tính giá gốc, nhưng với phần mềm này

điều đó sẽ được bỏ qua và mọi thứ sẽ đơn giản hơn. Với ③, cấp trên cũng sẽ dễ dàng trao đổi về việc đánh giá mức lương của nhân viên khó tính nhất nhờ việc sử dụng bảng dự tính thành tích.

Đó có thể là trạng thái sử dụng thành thạo "kế toán" một cách vô thức, nhưng chính phần mềm là thứ hỗ trợ những đánh giá vốn khó khăn và hỗ trợ việc giao tiếp với cấp dưới. Ở đây, nếu chúng ta quen với thói lười biếng của con người và ngừng việc suy nghĩ thì chúng ta không khác gì những người bị kế toán chi phối cả.

Quả nhiên chúng ta nên từ bỏ những chuyện mơ mộng này đi thì hơn. Tôi mong khi bạn tham khảo cuốn sách này, dù với công việc nào bạn cũng có thể áp dụng kế toán để thực hiện PDCA và nâng cao hiệu quả công việc.

Hãy cùng cố gắng không né tránh những gì bạn ghét, không lơ là việc chuẩn bị trước sau cho mọi việc và trở thành người có thể sử dụng thành thạo kế toán.

Tôi tin rằng phía sau thất bại sẽ là thành công.

Đính kèm

CÁCH TẠO TÀI LIỆU QUẢN LÝ KINH DOANH VÀ KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ KẾ TOÁN KÉP

Đính kèm

CÁCH TẠO TÀI LIỆU QUẢN LÝ KINH DOANH VÀ KIẾN THỨC CƠ BẢN VỀ KẾ TOÁN KÉP

❶ Cách tạo tài liệu quản lý kinh doanh

❍ Cách tạo "Báo cáo tài chính hằng tháng (quyết toán hằng tháng)"

Bảng ở trang bên có tiêu đề "Báo cáo tài chính hằng tháng". Nó ghi lại P/L (báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh) và B/S (bảng cân đối kế toán) của tháng đó, doanh thu và lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính của mỗi phân đoạn thị trường (bộ phận kinh doanh), chi tiết chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, so sánh giá trị thực thu và dự tính của mỗi loại số liệu, tỷ lệ so với năm trước, và các mục "nhìn lại tháng vừa qua (chủ đề)" và "kế hoạch hành động tháng tiếp theo". Nó bao gồm các mục được báo cáo tại cuộc họp hội đồng quản trị và các cuộc họp kinh doanh hằng tháng.

Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh P/L cũng cho phép chúng ta ghi lại tỷ lệ tổng lợi nhuận bán hàng (tỷ lệ lãi gộp), tỷ lệ chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính trong báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh P/L; kỳ thu tiền bình quân/thời gian quay vòng khoản phải thu (receivables turnover period), thời gian vòng quay tồn kho/thời gian tồn kho bình quân (inventory turnover period) và tỷ số vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản/hệ số tự tài trợ.

Ngoài ra, tôi có đưa vào trong bảng cân đối kế toán B/S những mục thường được coi là quan trọng như "tiền mặt và tiền gửi", "các khoản phải thu (tiền mặt phải thu + thương phiếu phải thu)", "hàng tồn kho (tổng lượng hàng tồn kho)", "Phải trả người bán (tiền mặt phải trả + thương phiếu phải trả)", "khoản nợ dài/ngắn hạn" và "tài sản thuần". Nếu trong công ty của các bạn có những mục quan trọng nào khác thì hãy tách chúng ra khỏi mục "tài sản lưu động khác" và "nợ phải trả khác".

Tôi nghĩ bạn nên đính kèm báo cáo tài chính hằng tháng này những bảng dưới đây:

① Bảng phân tích doanh thu của tháng (lượng khách hàng, giá bán trung bình, lượng hàng bán, so sánh với các năm trước và với dự tính...), ② Bảng phân tích giá gốc hàng bán (so sánh với giá trung bình của năm trước, các chủ đề về sản xuất...), ③Bảng chi tiết các mục nhỏ trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, ④ Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng bộ phận kinh doanh (hoặc của mỗi loại sản phẩm), ⑤ Bảng quay vòng vốn trên thực tế, ⑥ Bảng quay vòng vốn dự kiến...

Báo cáo tài chính hằng tháng (bản mẫu)

P/L	Tháng 3/2016				Tháng 4/2015 – tháng 3/2016 (Tổng)			
	Thành tích tháng này	Dự tính	So với dự tính	So với năm ngoái	Thành tích tháng này	Dự tính	So với dự tính	So với năm ngoái
	(Nghìn Yên)	(Nghìn Yên)	(%)	(%)	(Nghìn Yên)	(Nghìn Yên)	(%)	(%)
Tổng doanh thu								
Giá vốn hàng bán								
Tổng lợi nhuận								
(Tỷ số tổng lợi nhuận) %								
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp								
(Tỷ lệ chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp) %								
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh chính								
(Tỷ lệ lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh chính) %								
Lợi nhuận thuần từ toàn bộ hoạt động kinh doanh								
Lợi nhuận trước thuế								

B/S	Dư cuối tháng này	Dư cuối tháng trước	Chênh lệch
	(Nghìn Yên)	(Nghìn Yên)	(Nghìn Yên)
Tiền mặt và tiền gửi			
Các khoản phải thu			
(Thời gian quay vòng khoản phải thu) ~ tháng			
Hàng tồn kho			
(Thời gian quay vòng tồn kho) ~ tháng			
Tài sản lưu động khác			
Tổng tài sản lưu động			
Tổng tài sản cố định			
Tổng tài sản			
Phải trả người bán			
Khoản nợ dài/ ngắn			
Nợ khác			
Tổng nợ			
Tổng tài sản thuần			

Doanh thu từng phân đoạn	Doanh thu tháng này	So với dự tính	So với năm trước	Tổng doanh thu từ đầu kỳ
	(Nghìn Yên)	(%)	(%)	(Nghìn Yên)
Bộ phận A				
Bộ phận B				
Bộ phận C				
Tổng				

Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính của từng phân đoạn	Lợi nhuận tháng này	So với dự tính	So với năm trước	Tổng lợi nhuận từ đầu kỳ
	(Nghìn Yên)	(%)	(%)	(Nghìn Yên)
Bộ phận A				
Bộ phận B				
Bộ phận C				
Tổng				

Chi tiết chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Thực chi tháng này	So với dự tính	So với năm trước	Tổng chi phí từ đầu kỳ
	(Nghìn Yên)	(%)	(%)	(Nghìn Yên)
Phí bán hàng				
Phí nhân công				

(Tỷ lệ tài sản thuần) %				Tiền thuê địa điểm				
Tổng nợ và tài sản thuần				Phí lưu thông hàng hóa				
* Bảng phân tích doanh thu của tháng, bảng phân tích giá vốn hàng bán, bảng chi tiết các mục nhỏ trong chiphí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, bảng quay vòng vốn thực tế và dự kiến là tài liệu đính kèm riêng.				Chi phí khác				
				Tổng chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp				

<Nhìn lại tháng vừa qua (chủ đề chính)>
<Kế hoạch hành động tháng tiếp theo>

❍ Cách tạo "Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng bộ phận kinh doanh"

Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng bộ phận kinh doanh được ví dụ ở phần này bao gồm số liệu của ba bộ phận A, B, và C. Tùy vào mỗi công ty mà tiêu chuẩn phân khúc kinh doanh (phân đoạn) theo các loại sản phẩm, hay theo các chi nhánh... sẽ khác nhau nên các bạn hãy tạo bảng cho phù hợp với tiêu chuẩn đó.

Về chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, như tôi đã giải thích ở phần trước của cuốn sách, nó được chia thành chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp (chi phí chung). Đầu tiên, bạn phải tính chi phí trực tiếp được chi cho việc kinh doanh đó, tiếp theo là phân bổ chi phí chung được chi cho toàn bộ các công việc kinh doanh cho các bộ phận dựa theo một tiêu chuẩn nào đó. Mỗi một bộ phận về cơ bản sẽ có tỷ lệ doanh thu, tỷ lệ nhân viên, tỷ lệ chi phí nhân công, tỷ lệ diện tích sử dụng... khác nhau nên tiêu chuẩn khi bạn phân bổ mỗi mục này cần phải chính xác. Tuy nhiên nếu như không có sự khác biệt đáng kể thì bạn có thể phân bổ chi phí chung trong chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp theo tỷ lệ doanh thu của mỗi bộ phận.

Phía dưới cùng của bảng là nơi số nhân viên của mỗi bộ phận được ghi lại. Bạn có thể sử dụng tỷ lệ nhân viên để tính toán và so sánh doanh thu bán hàng bình quân đầu người.

Ngoài ra, tùy thuộc vào việc công ty của các bạn cần gì, bạn cũng nên tạo và quản lý B/S của mỗi bộ phận kinh doanh. Nhưng trong bảng mẫu tôi đưa ra ở đây, tôi chỉ đưa vào bốn mục trọng yếu là "các khoản phải thu", "hàng tồn kho", "tài sản cố định hữu hình" và "các khoản phải trả".

Dựa theo các bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của mỗi bộ phận mà bạn đã làm, bạn có thể bàn bạc các vấn đề như tình hình lợi nhuận của các bộ phận ra sao, liệu bạn nên tăng cường hoạt động kinh doanh này như thế nào, hoặc bạn có nên dừng hoạt động kinh doanh không...

Để hiểu rõ hơn, tôi đã đưa ra một bảng nữa "Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh và các loại sản phẩm". Nói chính xác hơn thì không phải một loại mà là ba loại P/L từ ①–③. Hãy cùng nhìn vào bảng ở trang bên.

Giả sử có ba chi nhánh bán hàng là X, Y, và Z, mỗi nơi bán ba loại sản phẩm là A, B, và C. Để nắm bắt chi tiết thu nhập của từng chi nhánh và từng loại sản phẩm thì ta nên tạo một bảng như thế này.

Đầu tiên, ta tạo P/L theo từng chi nhánh bán hàng (tổng cộng ba chi nhánh) như bảng ①, phân bổ chi phí của trụ sở chính (chi phí chung) vào mỗi chi nhánh và tính lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính của các chi nhánh. Tiếp theo ta phân tích P/L của mỗi chi nhánh và tạo P/L riêng cho mỗi loại sản phẩm (tổng cộng ba loại sản phẩm) theo từng chi nhánh như ②. Cuối cùng, ta tổng hợp P/L của từng

loại sản phẩm trên quy mô toàn công ty (tổng cộng của ba chi nhánh theo từng loại sản phẩm), và phân bổ chi phí của trụ sở chính theo tỷ lệ doanh thu. Khi đó, ta sẽ có được bảng ③.

Nhìn từ những bảng đó, bạn thấy được điều gì?

Trong P/L của từng chi nhánh bán hàng ①, doanh thu của chi nhánh X là cao nhất, nhưng tỷ lệ lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính lại thấp nhất chỉ có 5%, nên hiệu suất hoạt động không tốt.

Sau khi tạo P/L của mỗi loại sản phẩm trong mỗi chi nhánh ở ②, ta thấy dù ở cửa hàng nào thì tỷ lệ lợi nhuận đóng góp của sản phẩm B cũng khá cao, và ở chi nhánh Y, nơi bán được nhiều sản phẩm B nhất thì tỷ lệ lợi nhuận đóng góp lên tới 30%. Ngược lại, tỷ lệ lợi nhuận đóng góp của sản phẩm C khá thấp, tại chi nhánh Z tỷ lệ này là thấp nhất chỉ có 14%.

Nhìn vào P/L tổng của ba chi nhánh với ba loại sản phẩm ở ③, ta thấy sản phẩm C bị lỗ.

Từng vấn đề một đã hiện rõ trước mắt nên việc của bạn là cải thiện triệt để cơ cấu lợi nhuận (cơ cấu lỗ lãi) của cửa hàng X, suy tính về tương lai đồng thời tìm cách cắt giảm chi phí hay cải thiện chất lượng sản phẩm C, và nghiên cứu nâng cao giá thành. Bạn cũng nên đưa ra một thời hạn nhất định để thực hiện chúng.

Bạn nên chia P/L theo từng cơ cấu kinh doanh từ nhiều góc độ khác nhau như thế này để phân tích cơ cấu lợi nhuận.

Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của từng bộ phận kinh doanh (bản mẫu)

(đơn vị: Nghìn Yên)

10/2016 (một tháng)		Bộ phận A		Bộ phận B		Bộ phận C		Trụ sở chính	Tổng	
		Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Số tiền	Tỷ lệ
Tổng doanh thu		15. 638	100%	23.587	100%	28.967	100%	0	68.192	100%
Giá vốn hàng bán		9.383	60%	14.388	61%	18.249	63%	0	42.020	62%
Tổng lợi nhuận bán hàng		6.255	40%	9.199	39%	10.718	37%	0	26.172	38%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Chi phí trực tiếp	3.597	23%	5.826	25%	7.821	27%	8.201	25.445	37%
Lợi nhuận đóng góp		2.658	17%	3.373	14%	2.897	10%	0	--	--
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Chi phí chung (chi phí gián tiếp)	1.881	12%	2.837	12%	3.484	12%	-8.201	--	--
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính		778	5%	536	2%	-587	-2%	0	727	1%

4/2016 ~ 10/2016 (tổng)		Bộ phận A		Bộ phận B		Bộ phận C		Trụ sở chính	Tổng	
		Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Số tiền	Tỷ lệ
Tổng doanh thu		108.877	100%	164.213	100%	203.467	100%	0	476.557	100%
Giá vốn hàng bán		65.091	60%	99.820	61%	128.442	63%	0	293.354	62%
Tổng lợi nhuận bán hàng		43.786	40%	64.393	39%	75.025	37%	0	183.203	38%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Chi phí trực tiếp	24.281	22%	29.886	24%	53.852	26%	56.173	174.192	37%
Lợi nhuận đóng góp		19.505	18%	24.507	15%	21.173	10%	0	--	--
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Chi phí chung (chi phí gián tiếp)	12.834	12%	19.356	12%	23.938	12%	-56.173	--	--
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính		6.672	6%	5.150	3%	-2.810	-1%	0	9.012	2%

Cuối tháng 10/2016 (Từ B/S)	Bộ phận A		Bộ phận B		Bộ phận C		Trụ sở chính	Tổng	
	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Số tiền	Tỷ lệ
Các khoản phải thu	24,456	1.6	46,230	2.0	53,989	1,9	0	124.675	1,8
Hàng tồn kho	18.766	2.0	35.980	2.5	34.673	1,9	0	89.419	2,1
Tài sản cố định hữu hình	42.568	--	25.687	--	79.368	--	168.967	316.590	--
Các khoản phải trả	19.704	2.1	30.647	2.1	40.878	2,2	0	91.299	2,2

Số nhân viên (người)	6	9	13	15	43

Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các chi nhánh và các loại sản phẩm (bản mẫu)

① Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của 3 chi nhánh bán 3 loại sản phẩm

(đơn vị: Nghìn Yên)

P/L		Toàn công ty	Tỷ lệ	Trụ sở chính	Cửa hàng X	Tỷ lệ	Cửa hàng Y	Tỷ lệ	Cửa hàng Z	Tỷ lệ
Tổng doanh thu		300.000	100%	0	120.000	100%	100.000	100%	80.000	100%
Giá vốn hàng bán		184.870	62%	0	77.050	64%	60.100	60%	47.720	60%
Tổng lợi nhuận bán hàng		115.130	38%	0	42.950	36%	39.900	40%	32.280	40%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Chi phí trực tiếp	93.800	31%	50.000	17.500	15%	13.500	14%	12.800	16%
	Chi phí chung (chi phí gián tiếp)	0	0%	-50.000	20.000	17%	16.667	17%	13.333	17%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính		21.330	7%	0	5.450	5%	9.733	10%	6.147	8%

② Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của 3 loại sản phẩm theo từng chi nhánh

(đơn vị: Nghìn Yên)

P/L của cửa hàng X		Tổng	Tỷ lệ	Sản phẩm A	Tỷ lệ	Sản phẩm B	Tỷ lệ	Sản phẩm C	Tỷ lệ
Tổng doanh thu		120.000	100%	60.000	100%	35.000	100%	25.000	100%
Giá vốn hàng bán		77.050	64%	39.600	66%	19.9450	57%	17.500	70%
Tổng lợi nhuận bán hàng		42.950	36%	20.400	34%	15.050	43%	7.500	30%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Toàn cửa hàng	17.500	15%	8.750	15%	5.104	15%	3.646	15%
Lợi nhuận đóng góp		25.450	21%	11.650	19%	9.946	28%	3.854	15%

P/L của cửa hàng Y		Tổng	Tỷ lệ	Sản phẩm A	Tỷ lệ	Sản phẩm B	Tỷ lệ	Sản phẩm C	Tỷ lệ
Tổng doanh thu		100.000	100%	20.000	100%	70.000	100%	10.000	100%
Giá vốn hàng bán		60.100	60%	13.200	66%	39.900	57%	7.000	70%
Tổng lợi nhuận bán hàng		39.900	40%	6.800	34%	30.100	43%	3.000	30%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Toàn cửa hàng	13.500	14%	2.700	14%	9.450	14%	1.350	14%
	Lợi nhuận đóng góp	26.400	26%	4.100	21%	20.650	30%	1.650	17%

P/L của cửa hàng Z		Tổng	Tỷ lệ	Sản phẩm A	Tỷ lệ	Sản phẩm B	Tỷ lệ cơ cấu	Sản phẩm C	Tỷ lệ
Tổng doanh thu		80.000	100%	12.000	100%	60.000	100%	8.000	100%
Giá vốn hàng bán		47.720	60%	7.920	66%	34.200	57%	5.600	70%
Tổng lợi nhuận bán hàng		32.280	40%	4.080	34%	25.800	43%	2.400	30%
Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Toàn cửa hàng	12.800	16%	1.920	16%	9.600	16%	1.280	16%
Lợi nhuận đóng góp		19.480	24%	2.160	18%	16.200	27%	1.120	14%

③ Tạo P/L cho 3 loại sản phẩm trên toàn công ty từ P/L của các chi nhánh

(đơn vị: Nghìn Yên)

P/L tổng 3 cửa hàng	Sản phẩm A	Tỷ lệ	Sản phẩm B	Tỷ lệ	Sản phẩm C	Tỷ lệ	Trụ sở chính	P/L trên toàn công ty
Tổng doanh thu	92.000	100%	165.000	100%	43.000	100%	0	300.000
Giá vốn hàng bán	60.720	66%	94.050	57%	30.100	70%	0	184.870
Tổng lợi nhuận bán hàng	31.280	34%	70.950	43%	12.900	30%	0	115.130

Chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp	Toàn bộ các cửa hàng	13.370	15%	24.154	15%	6.276	15%	0	43.800
Lợi nhuận đóng góp		17.910	19%	46.796	28%	6.624	15%	0	71.330
Chi phí bán hàng và quản lý danh nghiệp	Chi phí trụ sở chính	0	0%	0	0%	0	0%	50.000	50.000
	Phân bổ cho 3 loại sản phẩm	15.333	17%	27.500	17%	7.167	17%	-50.000	0
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chính		2.577	3%	19.296	12%	-543	-1%	0	21.330

❍ Cách tạo "Bảng quay vòng vốn dự kiến"

Hai trang tiếp theo đây là mẫu "bảng quay vòng vốn dự kiến" của 1 năm. Cách tạo và các bước như sau:

1. Đầu tiên, tạo kế hoạch kinh doanh ngắn hạn trong 1 năm, rồi ghi con số dự tính vào ⑭-⑰ phần "lợi nhuận dự tính" phía dưới bảng.
2. Dự tính chi phí nhân công (đặt giả thiết rằng trong các tháng bình thường chi phí nhân công chiếm 11% doanh thu của tháng, còn vào tháng có thêm tiền thưởng thì cộng thêm số tiền thưởng đó) được ghi vào mục ⑥ ở hai phần: "lợi nhuận dự tính" và "dòng chi từ hoạt động kinh doanh" vì các khoản tiền phát sinh trong tháng hầu hết đều chi bằng tiền mặt.
3. Đặt giả thiết rằng 70% doanh thu được thu về bằng tiền mặt. (① = ⑭ x 0,7).
4. Đặt giả thiết rằng 10% doanh thu là bán chịu và tháng sau sẽ thu hồi tiền mặt. (② = ⑭ tháng trước x 0,1)
5. Đặt giả thiết rằng 20% doanh thu còn lại bán chịu và được thu hồi bằng thương phiếu có kỳ hạn 3 tháng (③ = ⑭ của 3 tháng trước x 0,2).
6. 20% lượng hàng nhập dự tính được thanh toán bằng tiền mặt (④ = ⑮ x 0,2).
7. 80% lượng hàng nhập dự tính còn lại được chi trả bằng thương phiếu có kỳ hạn 3 tháng (⑤ = ⑮ của 3 tháng trước x 0.8).
8. Chi phí đặt hàng bên ngoài bằng với chi phí đặt hàng dự tính của tháng trước (⑦ = ⑯ của tháng trước).
9. Chi trả kinh phí bằng với kinh phí dự tính của tháng trước (⑧ = ⑰ của tháng trước).
10. ⑨ là đầu tư trang thiết bị sẽ được ghi vào tháng thực chi theo lịch trình đầu tư trang thiết bị (thường được thực hiện gần với việc đàm phán vay tiền từ ngân hàng). ⑩ cũng được ghi vào tháng dự tính chi thực tế.

11. Trước khi tính ⑪ lãi suất tiền vay thì hãy trừ dòng chi từ hoạt động kinh doanh ra khỏi dòng thu từ hoạt động kinh doanh của tháng trước để tính ra thu chi từ hoạt động kinh doanh.
12. Vào tháng có thu chi từ hoạt động kinh doanh là âm, ghi số tiền tương ứng vào ⑫ vay nợ.
13. Dựa vào điều kiện hoàn trả tiền vay, ghi số tiền dự tính thanh toán vào ⑬.
14. Tính ⑱ theo số dư nợ tài chính cuối kỳ trước, ⑫ và ⑬.
15. Lấy 3% lãi suất (lãi suất cả năm) của ⑱ để tính ⑪ lãi suất tiền vay.
16. Tính lại thu chi từ hoạt động kinh doanh.
17. Sau mỗi tháng, hãy thay những con số của dự toán bằng giá trị thực tế. Luôn luôn tạo và cập nhật bảng dự tính trước 1 năm.

Nếu bạn bắt đầu sử dụng bảng này trong thực tế từ tháng 4, đến tháng 5 bạn hãy cập nhật toàn bộ thành tích thực tế tháng 4. Nếu làm thế thì bạn có thể sử dụng nó như là một "bảng quay vòng vốn dự kiến và thực tế". Phần bảng dự tính nếu không làm trước khoảng ba tháng thì nó sẽ không có ý nghĩa dự tính nữa; nên vào tháng 12, bạn hãy làm tiếp bảng dự tính từ sau tháng 4/2017.

Sau khi làm bảng dự tính, bạn hãy dựa vào đó để đưa ra và thực hiện các biện pháp quay vòng vốn kịp thời như nhìn số dư tiền mặt, tiền gửi vào cuối tất cả các tháng để đưa ra quyết định vay nợ nếu có số dư nợ nào ở mức đáng ngại.

Việc bạn quyết định tiêu chuẩn số dư tiền mặt bao nhiêu là rủi ro tùy thuộc vào từng công ty. Thông thường người ta sẽ muốn có trong tay số dư tiền mặt bằng ít nhất một tháng doanh thu trung bình. Những công ty có doanh thu chịu biến động theo mùa lớn cũng cần tính tới điều đó, và chuẩn bị một lượng số dư ít nhất bằng 1,5 - 2 tháng doanh thu trung bình vào cuối tháng trước tháng mà lượng hàng bán ra và mua vào tăng lên.

Bảng quay vòng vốn dự kiến được tạo ra để mô phỏng phương pháp quay vòng vốn và số tiền cần thiết. Mục đích của nó là để không xảy ra tình trạng thiếu hụt nguồn vốn nên tôi nghĩ bạn nên chỉnh sửa bảng này nhiều lần trong một tháng thì hơn.

Bảng quay vòng vốn dự kiến (bản mẫu)

(01/04/2016 - 31/03/2017)

(đơn vị: Nghìn Yên)

		Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9
Số dư tiền mặt cuối tháng trước		240.000	262.345	249.623	269.055	267.762	278.848
Dòng tiền thu từ hoạt động kinh doanh	①Doanh thu (tiền mặt)	84.000	80.500	81.900	87.500	75.600	81.200
	② Thu hồi khoản phải thu khách hàng	10.700	12.000	11.500	11.700	12.500	10.800
	③ Thương phiếu tới kỳ hạn	21.800	20.800	26.000	24.000	23.000	23.400
	Khác	500	0	1.200	0	350	0
	Tổng	117.000	113.300	120.600	123.200	111.450	115.400
Dòng tiền chi từ hoạt động kinh doanh	④Khoản mua hàng (tiền mặt)	12.480	11.960	12.168	13.000	11.232	12.064
	⑤ Thương phiếu tới hạn quyết toán	43.500	42.600	46.500	49.920	47.840	48.672
	⑥ Chi phí nhân công	13.200	12.650	12.870	33.750	11.880	12.760
	⑦ Chi phí đặt hàng	12.600	14.400	13.800	14.040	15.000	12.960
	⑧ Chi trả kinh phí	9.750	9.600	9.200	9.360	10.000	8.640
	⑨ Đầu tư trang thiết bị	0	45.000	0	0	0	0
	⑩ Thuế, cổ tức	0	36.500	3.200	0	0	0
	⑪ Lãi suất tiền vay	125	313	430	423	413	403
	Tổng	91.655	173.023	98.168	120.493	96.365	95.499
Thu chi từ hoạt động kinh doanh		25.345	-59.723	22.432	2.708	15.086	19.902
Dòng thu và dòng chi tài chính	⑫ Lãi suất tiền vay	0	50.000	0	0	0	0
	Phát hành cổ phiếu, trái phiếu...	0	0	0	0	0	0
	⑬ Thanh toán nợ	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000
	Khác	0	0	0	0	0	0
Thu chi tài chính		-3.000	47.000	-3.000	-4.000	-4.000	-4.000
Số dư tiền mặt cuối tháng này		262.345	249.623	269.055	267.762	278.848	294.749

		Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9
Dự tính thu nhập	⑭ Doanh thu (dự tính)	120.000	115.000	117.000	125.000	108.000	116.000
	⑮ Chi phí mua hàng (dự tính)	62.400	59.800	60.840	65.000	56.160	60.320
	⑯ Chi phí nhân công	13.200	12.650	12.870	33.750	11.880	12.760
	⑯ Chi phí đặt hàng (dự tính)	14.400	13.800	14.040	15.000	12.960	13.920
	⑰ Kinh phí (dự tính)	9.600	9.200	9.360	10.000	8.640	9.280
⑱ Số dư nợ cuối tháng này		125.000	172.000	169.000	165.000	161.000	157.000

Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tổng cả năm
294.749	294.507	291.629	272.936	281.407	246.430	240.000
87.500	89.600	94.500	79.800	75.600	98.000	1.015.700
11.600	12.500	12.800	13.500	11.400	10.800	141.800
25.000	21.600	23.200	25.000	25.600	27.000	286.400
0	500	0	0	0	0	2.550
124.100	124.200	130.500	118.300	112.600	135.800	1.446.450
13.000	13.312	14.040	11.856	11.232	14.560	150.904
52.000	44.928	48.256	52.000	53.248	56.160	585.624
13.750	14.080	54.850	12.540	11.880	15.400	219.610
13.920	15.000	15.360	16.200	13.680	12.960	169.920
9.280	10.000	10.240	10.800	9.120	8.640	114.630
48.000	0	0	0	42.000	0	135.000
0	25.300	0	0	0	0	65.000
393	458	448	433	418	403	4.655
150.343	123.078	143.194	103.829	141.578	108.123	1.445.343
-26.243	1.123	-12.694	14.472	-28.978	27.678	1.107
30.000	0	0	0	0	0	80.000
0	0	0	0	0	0	0
4.000	4.000	6.000	6.000	6.000	6.000	53.000
0	0	0	0	0	0	0
26.000	-4.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	27.000
294.507	291.629	272.936	281.407	246.430	268.107	268.107

Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tổng cả năm
125.000	128.000	135.000	114.000	108.000	140.000	1.451.000
65.000	66.560	70.200	59.280	56.160	72.800	754.520
13.750	14.080	54.850	12.540	11.880	15.400	219.610
15.000	15.360	16.200	13.680	12.960	16.800	174.120
10.000	10.240	10.800	9.120	8.640	11.200	116.080
183.000	179.000	173.000	167.000	161.000	155.000	

❷ Kiến thức cơ bản về kế toán kép

❍ Ghi sổ (vào sổ) là gì?

Ghi sổ là phương pháp ghi chép vào sổ kế toán những giao dịch đã phát sinh trong quá trình hoạt động của công ty và tạo lập các báo cáo tài chính.

Mặc dù bây giờ chúng ta sử dụng "kế toán kép" như một điều hiển nhiên, nhưng thực ra Nhật đã sử dụng "kế toán đơn" trong suốt mấy trăm năm. Kế toán đơn là phương pháp chỉ ghi vào sổ kế toán khoản thu và khoản chi. Loại sổ "Daifuku-chou" được các thương nhân thời Edo sử dụng cũng là một loại trong đó, nhưng như vậy chúng ta sẽ không biết được việc kinh doanh có thực sự có lãi hay không. Vì thế, trong cuộc cải cách Minh Trị, Nhật Bản đã tiếp nhận phương pháp ghi sổ của phương Tây. Đó là phương pháp kế toán kép.

Ghi sổ kép là phương pháp nhìn nhận một giao dịch từ ít nhất hai đối tượng kế toán và dựa vào đó để ghi sổ. Từ sau thế kỷ 16, phương pháp mà các thương nhân của nước Ý sử dụng này đã được phổ biến trên toàn thế giới. Nó được coi như một thứ ngôn ngữ chung cho các nước. Nhà văn Goethe đã viết "Kế toán kép mang lại lợi ích không thể đếm được cho thương nhân. Đây là một phát minh vĩ đại được tinh thần nhân loại sinh ra".

Báo cáo tài chính của công ty (B/S và P/L) được làm dựa theo phương pháp kế toán kép này. Tôi sẽ giải thích quá trình này một cách đơn giản.

1. Nếu công ty hoạt động (các nhân viên tham gia hoạt động kinh doanh) thì tiền cũng lưu động. Dù dòng tiền không ngay lập tức lưu chuyển nhưng những giao dịch cần được ghi vào sổ kế toán vẫn sẽ phát sinh, bao gồm cả trường hợp phát sinh quyền lợi và nghĩa vụ khi phát hành hay nhận được hóa đơn.
2. Người ta sẽ định khoản kế toán (journal entry) của một giao dịch kế toán dựa theo những nguyên tắc cố định. Nguyên tắc định khoản này khá rắc rối, nhưng chỉ cần hiểu được chúng là bạn có thể làm được, vậy nên hãy cố gắng nhớ chúng. Sau khi giải thích về quá trình làm báo cáo tài chính, tôi sẽ giải thích về định khoản kế toán.
3. Hằng ngày người ta sẽ ghi kết quả của việc định khoản kế toán vào các loại tài khoản trong sổ cái. Trong sổ cái, bên trái là "bên nợ", bên phải là "bên có", và cột cuối cùng bên phải là cột "số dư" sau khi cộng trừ số tiền của bên nợ và bên có.
4. Bất cứ khi nào người ta ghi sổ bên nợ hay bên có họ đều cần tính số dư.

5. Vào cuối tháng, người ta sẽ viết số dư cuối tháng của các loại tài khoản trong sổ cái vào bảng cân đối thử/bảng cân đối điều tra (trial balance – T/B) hằng tháng.
6. Đến cuối kỳ quyết toán, người ta sẽ phân tích bảng cân đối số phát sinh để đưa ra được B/S và P/L. Vậy là hai bản báo cáo tài chính được hoàn thiện.

❍ Nguyên tắc và quy trình định khoản kế toán

Sau đây tôi xin được giải thích về nguyên tắc định khoản kế toán.

Đầu tiên, người ta viết số tiền và tên tài khoản vào bên trái và bên phải của tờ giấy chứng từ định khoản hay còn gọi là chứng từ phân bổ (khoảng cỡ B6). Gần đây người ta không ghi vào giấy nữa mà chuyển sang sử dụng phần mềm kế toán để nhập vào máy tính. Bên trái và bên phải lần lượt gọi là bên nợ và bên có.

Trong một định khoản kế toán, bên nợ và bên có đều có thể được ghi nhiều hơn một tài khoản và một khoản tiền tương ứng (định khoản phức tạp); tổng số tiền ghi nợ và tổng số tiền ghi có phải luôn bằng nhau. Hay nói đúng hơn, nếu chúng không thống nhất thì không thể coi đó là một định khoản kế toán được.

Sau khi định khoản, người ta sẽ tổng hợp theo từng tài khoản kế toán và ghi vào sổ cái. Tới cuối tháng,

khi ghi số dư vào thời điểm đó vào bảng cân đối thử, người ta vẫn phải tuân theo nguyên tắc là số tiền ở bên trái (bên nợ) và phải (bên có) phải bằng nhau (hay còn gọi là nguyên tắc cân bằng bên nợ bên có). Nếu con số không thống nhất tức là đã xảy ra sai sót khi ghi hay chuyển số liệu vào đâu đó. Nó cũng giống như việc bạn đeo đồng hồ vào cả tay trái và phải, nếu chúng hiển thị thời gian không giống nhau thì nghĩa là có chiếc đồng hồ nào đó không chính xác.

Hãy cùng thử thực hành việc định khoản kế toán nào.

Ví dụ, bạn có một giao dịch "mua một chiếc bút máy 100 Yên".

Chúng ta sẽ phân tích việc này từ hai góc nhìn. Ta có góc nhìn thứ nhất "văn phòng phẩm là một chiếc bút máy 100 Yên tăng lên = Phát sinh chi phí đồ dùng văn phòng 100 Yên", và góc nhìn thứ hai "Phải bỏ ra 100 Yên tiền mặt để chi trả = Tài sản 100 Yên tiền mặt giảm".

Góc nhìn đầu tiên là "tăng trong tài khoản chi phí đồ dùng văn phòng (loại tài khoản chi phí sản xuất, kinh doanh)", và quan điểm thứ hai là "giảm trong tài sản tiền mặt". Như vậy, giao dịch trên được phân tích thành hai mục tăng giảm nên ta sẽ ghi vào chứng từ phân bổ như sau.

Bên nợ	Bên có
Chi phí đồ dùng văn phòng 100 Yên	Tiền mặt 100 Yên

Ví dụ về việc ghi chứng từ phân bổ và sổ cái

Ví dụ chứng từ phân bổ

21/4/2016 — Chứng từ số: 1600028

Số tiền	Tài khoản bên nợ	Trích yếu	Tài khoản bên có	Số tiền
100	Chi phí đồ dùng văn phòng	Nhập bút máy	Tiền mặt	100
100		Tổng số		100

Ví dụ sổ cái

Tiền mặt

Ngày tháng	Chứng từ số	Diễn giải	Nợ	Có	Số dư
.....	.....	.....	.....		95.568
21/4	1600028	Nhập bút máy		100	95.468

Vì tài sản tiền mặt giảm nên số dư cũng giảm 100 Yên

Chi phí đồ dùng văn phòng

Ngày tháng	Chứng từ số	Diễn giải	Nợ	Có	Số dư
.....	.....	.....	.....		180.573
21/4	1600028	Nhập bút máy	100		180.673

Vì chi phí đồ dùng văn phòng tăng nên số dư tăng cũng 100 Yên

Sau khi giao dịch được ghi trong chứng từ phân bổ, nó sẽ được ghi vào (hay còn gọi là chuyển sổ) sổ cái (trang chi phí đồ dùng văn phòng và trang tiền mặt trong sổ cái). Ở trang trước, tôi đã hoàn thiện ví dụ với chứng từ phân bổ và sổ cái. Trong trường hợp dùng phần mềm kế toán, khi các bạn nhập định khoản vào màn hình chứng từ phân bổ thì các mục trong sổ cái sẽ được thay đổi một cách tự động.Có rất nhiều các mục (tài khoản) xuất hiện trong định khoản và báo cáo tài chính như "chi phí đồ dùng văn phòng", "tiền mặt" đã nhắc tới trong ví dụ trên, nhưng đầu tiên tôi muốn các bạn hãy nhớ những mục lớn. Mục lớn chỉ gồm năm mục là "tài sản", "nợ phải trả", "nguồn vốn", "doanh thu" và "chi phí". Và dưới những mục lớn đó sẽ kéo theo nhiều mục nhỏ khác.

Trong định khoản, đầu tiên người ta phân tích một giao dịch kế toán thành hai phần với bên trái (bên nợ) và bên phải (bên có), và ứng với mỗi phần đó người ta sẽ định khoản năm mục lớn là "tài sản", "nợ phải trả", "nguồn vốn", "doanh thu" và "chi phí".

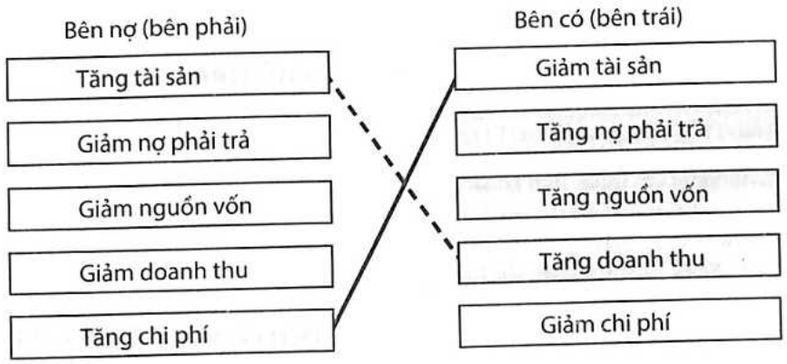
Năm mục lớn này có lúc tăng (+) cũng có lúc giảm (-), nên chúng ta sẽ có 10 loại mục (với tính chất tăng hoặc giảm). Hãy cùng nhìn vào sơ đồ trang bên.

Đầu tiên, hãy nhớ những ô màu xám có chữ "tăng" trong sơ đồ mối quan hệ đối ứng giữa các mục lớn (tài khoản) là "điểm gốc" của các mục (khi tài khoản đó tăng thì nó luôn luôn được ghi vào bên như trên sơ đồ). Khi ta lập bảng chỉ bao gồm các mục ở những điểm gốc này (tức là bao gồm năm mục lớn), ta sẽ có bảng cân đối thử ở sơ đồ phía dưới cùng.

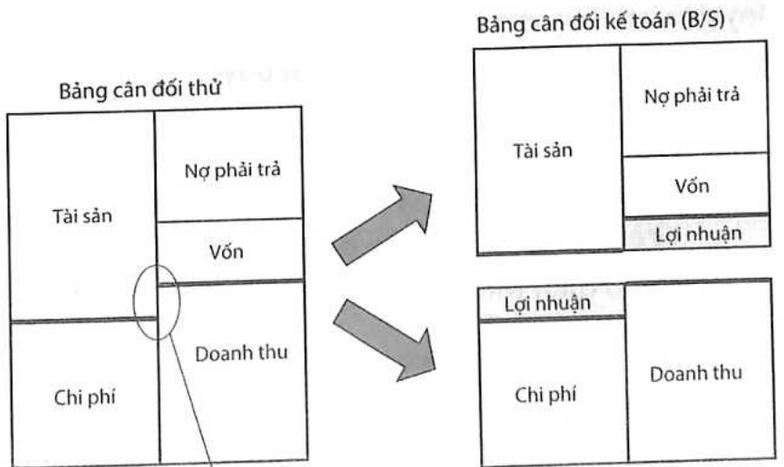
Cách diễn đạt điểm gốc của các mục là cách diễn đạt của riêng mình tôi nên nó không thể được tìm thấy trong bất cứ cuốn sách giáo khoa kế toán nào. Hãy nhớ những điểm gốc là nơi mục đó (tài khoản) tăng, và đối diện với nó là nơi các mục (tài khoản) đó giảm.

Trong ví dụ định khoản kế toán phía trên, chi phí đồ dùng văn phòng trong mục "chi phí" tăng và tiền mặt trong mục "tài sản" giảm. Sơ đồ biểu thị mối quan hệ này bằng đường thẳng nét liền.

5 mục lớn x tăng và giảm = mối quan hệ qua lại của 10 mục lớn



Bảng cân đối thử (trial balance) được dùng để lập hai loại báo cáo tài chính.



Phần mặt cắt ngang là bằng nhau (bằng với lợi nhuận ở B/S và P/L).
(+) là lãi, (-) là lỗ. Sơ đồ này là lãi.

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh (P/L)

Ví dụ với giao dịch "bán hàng và chấp nhận việc trả sau" thì định khoản sẽ như dưới đây. Mối quan hệ giữa mục lớn (loại tài khoản) được biểu thị bằng đường gạch chéo nét đứt trên sơ đồ trên.

Bên nợ	Bên có
Tăng tài sản (phát sinh khoản phải thu khách hàng)	Tăng doanh thu (phát sinh doanh thu bán hàng)

Với việc định khoản kế toán như thế này, chúng ta lập được 5 mục bên nợ và 5 mục bên có và có 5 x 5 = 25 cách kết hợp. Nhưng thực tế có những cách kết hợp hầu như không được sử dụng.

❍ Hãy thử làm ví dụ về định khoản kế toán.

Bây giờ bạn hãy luyện tập trí não của mình bằng việc định khoản những giao dịch dưới đây.

Bài tập:

1. Thành lập công ty cổ phần với vốn 10 triệu Yên và phần vốn đó được gửi vào tài khoản giao dịch thông thường.
2. Chuyển tiền đặt cọc thuê văn phòng là 1 triệu Yên từ tài khoản giao dịch thông thường.
3. Thu được khoản phải thu khách hàng là 250 nghìn Yên và tiền được chuyển khoản vào tài khoản giao dịch thông thường.
4. Đã đặt hàng một công ty khác để làm ra sản phẩm với số tiền 100 nghìn Yên và nó đã được hoàn thành. Điều kiện chi trả là không thanh toán vào cuối tháng này mà trả tiền mặt vào cuối tháng sau.
5. Vay ngắn hạn 5 triệu Yên từ ngân hàng, trong đó 4 triệu Yên được chuyển vào tài khoản giao dịch thông thường, và 1 triệu Yên được chuyển vào tài khoản tiết kiệm có kỳ hạn.

Đáp án:

1. Tăng tài sản (tiền gửi thông thường): tăng vốn (vốn chủ sở hữu)

Bên nợ	Chủ nợ
Tiền gửi thông thường 10.000.000 Yên	Vốn chủ sở hữu 10.000.000 Yên

2. Tăng tài sản (ký cược): giảm tài sản (tiền gửi thông thường)

Bên nợ	Bên có
Ký cược 10.000.000 Yên	Tiền gửi thông thường 10.000.000 Yên

3. Tăng tài sản (tiền gửi thông thường): giảm tài sản (phải thu khách hàng)

Bên nợ	Bên có
Tiền gửi thông thường 250.000 Yên	Phải thu khách hàng 250.000 Yên

4. Tăng chi phí (phí đặt hàng): tăng nợ phải trả (phải trả người bán)

Bên nợ	Bên có
Phí đặt hàng 100.000 Yên	Phải trả người bán 100.000 Yên

5. Tăng tài sản (tiền gửi thông thường và tiết kiệm định kỳ): tăng nợ phải trả (nợ ngắn hạn)

Bên nợ	Bên có
Tiền gửi thông thường 4.000.000 Yên Tiết kiệm định kỳ 1.000.000 Yên	Nợ ngắn hạn 5.000.000 Yên

Các bạn có làm được không? Ban đầu có thể bạn chưa quen, và hơi bối rối khi làm nhưng thực hành nhiều lần là các bạn có thể hiểu được. Đừng vội vàng mà hãy thử thật nhiều lần.

Dựa vào những nguyên tắc này để định khoản kế toán hằng ngày và kết quả đó sẽ được chuyển vào sổ cái. Tới cuối mỗi tháng, bạn sẽ tính số dư của mỗi tài khoản trong sổ cái. Sau đó, bạn sẽ ghi số dư đó vào bảng cân đối thử (chuyển sổ) và bạn sẽ có được bảng cân đối thử hằng tháng.

Vào dịp quyết toán cuối kỳ một năm 1 lần (ví dụ vào tháng 3), ngoài việc định khoản kế toán vẫn làm thường ngày, bạn cần phải xử lý nhiều thủ tục kết toán khác (khấu hao giảm trừ giá trị, các loại dự phòng, tính giá của hàng tồn kho và chứng khoán

đầu tư, tính toán thuế, điều chỉnh thuế...) vào bản cân đối thử. Sau đó, ta sẽ tạo B/S và P/L từ bảng cân đối thử đó.

Theo sơ đồ phía trên, nếu ta phân đoạn trên dưới giữa tài sản và chi phí, nguồn vốn và doanh thu trong bảng cân đối thử thì ta có được hai báo cáo tài chính.

Tổng tài sản và chi phí (tổng bên nợ), và tổng nợ phải trả, nguồn vốn và tổng doanh thu (tổng bên có) là những khoản tiền bằng nhau nên mặt cắt của B/S phía trên và P/L phía dưới cũng bằng nhau. Mặt cắt đó là lợi nhuận của kỳ hiện tại.

Kiến thức cơ bản về kế toán kép tới đây là kết thúc.

Những bạn muốn biết nhiều hơn nữa hãy tìm đọc những quyển sách kế toán đã được xuất bản rất nhiều trên thị trường xem sao.

TƯ DUY KẾ TOÁN PHẢI CÓ TRONG KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Tel: (024) 3934 1562
Fax: (024) 3824 2551
Website: http://nhaxuatbancongthuong.com

Chịu trách nhiệm xuất bản:
GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP: NGUYỄN MINH HUỆ
Biên tập viên nhà xuất bản: Trương Hữu Thắng

Sửa bản in:	Thủy Hương
Thiết kế bìa:	Vương Mai
Trình bày:	Đàm Oanh

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam

Takaharu Yasumoto

Tư duy kế toán phải có trong kinh doanh / Takaharu Yasumoto ; Thanh Uyên dịch ; Thanh Huyền h.đ.. Tái bản lần 8 - H. : Công thương ; Công ty Sách Thái Hà, 2022. - 288tr. ; 21cm

ISBN: 978-604-311-995-4

1. Kế toán kinh doanh 2. Tư duy

657.7 - dc23

COL0010p-CIP

In 2.000 cuốn, khổ 13 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần In Bản Việt, địa chỉ: Thôn Hậu Ái, xã Vân Canh, huyện Hoài Đức, thành phố Hà Nội. Số đăng ký KHXB: 477-2022/CXBIPH/72-19/CT. Quyết định xuất bản số: 234/QĐ-NXBCT cấp ngày 19/09/2022. In xong và nộp lưu chiểu năm 2022.

TÀI CHÍNH - ĐẦU TƯ

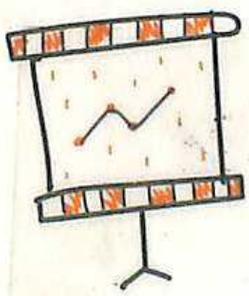
tư duy KẾ TOÁN phải có trong KINH DOANH



Tư duy và phong cách quản trị dựa trên nền tảng kế toán tài chính đang trở nên cần thiết trong việc đảm bảo sự phát triển bền vững và tăng trưởng của doanh nghiệp. Những người thành công trong kinh doanh là người có "tư duy kế toán" theo cách riêng của họ. Kế toán không quá phức tạp, chỉ cần bạn hiểu những điểm quan trọng, kế toán sẽ là một công cụ hỗ trợ mạnh hơn bất cứ thứ gì trong kinh doanh.

Trong cuốn sách này, bạn sẽ nắm được:

+ Những điểm mấu chốt của báo cáo tài chính
+ Tư duy về "cơ cấu lợi nhuận" và "thu chi tiền mặt"
+ Cách sử dụng "số liệu kế toán" hữu ích trong doanh nghiệp
+ Quay vòng PCDA với kế toán để đạt được mục tiêu đặt ra



sachthaiha

THAIHABOOKS 100% CÓ BẢN QUYỀN

ISBN: 978-604-311-995-4

Giá: 105.000đ