



Briefcasebooks

- Học cách kiểm soát dòng tiền mặt
- Hiểu rõ các khoản chi phí từ ngân quỹ
- Sẽ dụng hiệu quả các công cụ tài chính

**Finance for  
non-financial  
managers**

# TÀI CHÍNH

## DÀNH CHO

# NHÀ QUẢN LÝ



Gene Sieiliano

**GENE SICILIANO**

# **TÀI CHÍNH DÀNH CHO NHÀ QUẢN LÝ**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

# LỜI TỰA

Giống như nhiều chủng loài tự nhiên, doanh nghiệp dường như cũng trải qua một quá trình tiến hóa mang tính chu kỳ: Ra đời (Birth); Phát triển nhanh chóng (Rapid Growth); Phát triển chậm lại (Slow Growth); Ổn định (Plateau); Suy thoái (Decline) và Diệt vong (Demise). Nhiều doanh nghiệp, vì những lý do khác nhau, rơi vào giai đoạn suy thoái sau một thời gian hoạt động, trước khi bị đẩy đến chỗ diệt vong. Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp thích nghi thành công với môi trường kinh doanh. Họ sống sót và không ngừng lớn mạnh. Quá trình “chọn lọc tự nhiên” này thường bắt đầu diễn ra mạnh mẽ kể từ giai đoạn Ổn định.

Điều gì tạo nên sự khác biệt giữa khả năng sinh tồn và phát triển của các doanh nghiệp? Rõ ràng, cái gọi là sự sàng lọc trên thương trường không do tự nhiên định ra mà nằm gọn trong tay những người chủ hay nhà quản lý doanh nghiệp. Mỗi quyết định mà nhà quản lý đưa ra, dù trực tiếp hay gián tiếp, đều có tác động nhiều mặt đến tài chính nhân tố đầu tiên quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Nhưng không phải lúc nào nhà quản lý, đặc biệt là những nhà quản lý không chuyên về tài chính, cũng ý thức được tất cả những hệ quả tài chính của các quyết định đó. Những người này, vì vậy, thường đưa ra quyết định cảm tính, thiếu suy xét và phải nhận lấy hậu quả là sự chao đảo hay sụp đổ của cả một cơ nghiệp.

Giờ đây, nhu cầu duy trì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh ngày càng chuyên nghiệp buộc họ phải thay đổi. Điều này đồng nghĩa với việc họ phải chủ động tham gia vào quá trình “chọn lọc nhân tạo” sử dụng một trong những tác nhân chủ đạo là tài chính để thúc đẩy sự tiến hóa của doanh nghiệp.

Song, ngôn ngữ tài chính rất khác ngôn ngữ quản lý và sự khác biệt này thường dựng lên một bức tường vô hình giữa nhà quản lý và thông tin tài chính. Cung cấp cho họ kiến thức nền tảng, từ đó giúp họ sử dụng tài chính như một công cụ quản trị doanh nghiệp, chính là mục đích của cuốn Tài chính dành cho nhà quản lý.

Được viết với ngôn ngữ dễ hiểu, dễ tiếp cận, cuốn sách không chỉ đề cập đến kiến thức tài chính cơ bản, mà còn hướng dẫn cách lập bảng kế toán chi phí, kế hoạch kinh doanh, huy động vốn, v.v... những công cụ tối cần thiết giúp nhà quản lý chủ động điều hành hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, có thể nói Tài chính dành cho nhà quản lý là một cuốn giáo trình tài chính thiết thực và bổ ích cho tất cả những ai mong muốn trở thành nhà quản lý hiệu quả và toàn diện.

NGUYỄN TUẤN QUỲNH

Chủ tịch HĐQT Công ty CP Đầu tư và Đào tạo Doanh chủ

Phó Tổng GD Tập đoàn vàng bạc đá quý Phú Nhuận (PNJ)

# LỜI NÓI ĐẦU

Vì sao bạn nên mua cuốn sách này? Tất nhiên, bạn có thể chọn những cuốn sách phản ánh quan điểm, hiểu biết và lập trường của các tác giả khác. Vậy tại sao bạn nên chọn cuốn sách này? Tại sao bạn nên tham khảo những kiến thức và lập trường của tác giả này? Câu trả lời ở đây là sự truyền đạt: Ở khía cạnh nào đó, cuốn sách này là cẩm nang giao tiếp dành cho các nhà quản lý.

Tôi tin rằng hiện nay nhu cầu truyền đạt thông tin hiệu quả hơn nữa giữa các chuyên gia tài chính và phi tài chính là rất lớn. Cuốn sách này là một công cụ hữu ích giúp các nhà quản lý hiểu được ngôn ngữ tài chính và giúp các chuyên gia trong lĩnh vực tài chính hiểu được các thuật ngữ chuyên ngành có ý nghĩa đối các nhà quản lý. Nó sẽ góp phần thúc đẩy việc trao đổi các thông tin trên hiệu quả hơn nữa. Và đó chính là mục đích cuối cùng của tác giả.

Tại sao lại là tôi? Tôi đã có tám năm làm việc ở vị trí kiểm toán. Tôi cảm thấy thực sự thất vọng khi không tìm được tiếng nói chung với các khách hàng và gặp nhiều khó khăn khi muốn thu thập thông tin cần thiết từ những người không thực sự hiểu tại sao tôi lại cần nó đến thế, hoặc tôi cần để làm gì. Trong 14 năm tiếp theo, tôi đảm nhiệm vị trí giám đốc tài chính cho một số công ty, chịu trách nhiệm tìm ra ngôn ngữ chung để cung cấp cho các nhà quản lý những giải pháp quản trị doanh nghiệp. Và 15 năm qua, tôi là chuyên gia tư vấn tài chính cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp.

Trong mỗi giai đoạn sự nghiệp của mình, tôi được biết đến nhờ khả năng chuyên hóa những thuật ngữ tài chính khó hiểu và phức tạp sang dạng ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu. Hơn ai hết, tôi hiểu rõ quan điểm của một kế toán viên và một nhà quản lý doanh nghiệp. Điều đáng ngạc nhiên là, họ thường không có tiếng nói chung. Do đó, kết quả thường làm cho cả hai chưa hài lòng. Cuốn sách này sẽ

giúp họ hiểu nhau hơn vì mục tiêu chung là thành công của doanh nghiệp đã thuê họ.

Vậy bạn hy vọng thu được những gì từ cuốn sách này hay bất kỳ cuốn sách nào cùng chủ đề? Câu trả lời sẽ là:

- Lập trường của tác giả, người sử dụng ngôn ngữ tài chính nhưng lại có tư duy giống một nhà quản lý;
- Ví dụ về những mẫu báo cáo tài chính chuẩn và điển hình được giải thích cặn kẽ nhằm giúp bạn nhanh chóng hiểu rõ khi tiếp xúc với các báo cáo này;
- Ví dụ về những báo cáo tài chính cung cấp thông tin giá trị nhưng ít phổ biến; và
- Những lời khuyên hướng dẫn bạn sử dụng thành thạo các công cụ tài chính hữu ích nhưng không sa vào giải thích cặn kẽ những chi tiết không cần thiết.

Nếu bạn đang hoặc có ý định trở thành nhà quản lý của một tổ chức lợi nhuận hay trở thành chủ doanh nghiệp, bạn cần hiểu rõ những kiến thức thực tiễn được đề cập trong cuốn sách này. Bạn đang hoặc có thể là:

- Người mà nhân viên mong đợi sẽ hướng dẫn họ quản lý ngân sách và xử lý những vấn đề tài chính khác;
- Người mà ông chủ hay công ty mẹ mong đợi hoàn thành những mục tiêu tài chính hay thậm chí là đặt ra những mục tiêu đó;
- Người chịu trách nhiệm chỉ đạo hoạt động của bộ phận tài chính và kế toán nhằm hỗ trợ cho các phòng ban hay công ty; và
- Người có thể giải thích rõ ràng và hiệu quả cho các nhân viên, ông chủ, ban giám đốc, thậm chí có thể là người ngoài doanh nghiệp ý nghĩa về mặt tài chính của các kết quả mà bạn đạt được và mong muốn đạt được trong tương lai.

Dù bạn chọn con đường nào, thành công trong sự nghiệp của bạn phụ thuộc vào việc bạn có hoàn thành tốt những việc này hay không và bạn không thể làm được điều đó nếu thiếu sự hiểu biết tương đối về tài chính và kế toán. Xin lưu ý là, tôi không hề nói đến sự hiểu biết tuyệt đối và tôi cũng không nói rằng bạn cần hiểu chi tiết các kế toán viên đã xử lý thông tin như thế nào. Thậm chí, tôi cũng không nói bạn sẽ phải chính xác trong mọi tình huống vì chính các kế toán viên cũng không thể làm như vậy. Nhưng bạn cần có khả năng sử dụng ngôn ngữ tài chính ở mức độ vừa đủ để có thể thông tin hai chiều hiệu quả và đó là mục đích của cuốn sách này.

Sử dụng cuốn sách này như thế nào?

Chương 1 của cuốn sách bàn về những sự kiện kinh doanh khiến nhu cầu về những nhà quản lý am hiểu tài chính gia tăng. Những nhà quản lý và chủ doanh nghiệp hiện nay cần có cả sự trung thực về tài chính và năng lực tài chính - những điều trước đây thường không được kỳ vọng ở họ. Việc lưu giữ các cuốn sổ kế toán với những số liệu nghèo nàn và hy vọng các nhân viên kế toán sẽ “làm đẹp” chúng vào cuối năm để công ty được hoàn thuế đầy đủ không còn phù hợp nữa. Việc xem xét các báo cáo chỉ để kiểm tra lợi nhuận trong tháng và bỏ qua những phần còn lại cũng là chuyện quá khứ. Nếu muốn thăng tiến, hay ít nhất là thành công trong công việc hiện tại, nhà quản lý không thể bỏ qua các thuật ngữ tài chính.

Từ Chương 2 đến Chương 6, chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về các báo cáo tài chính cơ bản, được lập hàng tháng và những mẹo mà chúng ta có thể sử dụng khi đọc, hiểu và sử dụng thông tin trong đó. Vì vậy, chúng tôi khuyên bạn nên đọc đi đọc lại phần này theo đúng thứ tự cho tới khi bạn cảm thấy mình đã hoàn toàn hiểu vấn đề.

Sau đó, bạn nên tiếp tục Chương 7 và Chương 8. Hai chương này sẽ khám phá “những thông tin ẩn” trong mỗi công ty. Mỗi chương sẽ khám phá từng lĩnh vực

cụ thể cần phân tích, trong đó các thông tin tài chính cơ bản sẽ được tổ chức lại và chi tiết hóa để làm nổi rõ vấn đề. Mục đích của những chương này là giúp bạn rút ra thông tin và hiểu rõ thông tin từ các báo cáo.

Chương 7 tập trung vào các chỉ số hoạt động (operating ratios) với những công thức tính toán dựa trên các thông tin trong báo cáo tài chính. Mục đích là chỉ ra mối liên hệ giữa hai biến số "vô hình" trong các báo cáo nhưng lại rất quan trọng để đánh giá tình hình tài chính tổng thể của một công ty. Chúng ta sẽ xem xét một số chỉ số thông dụng, có giá trị nhất và cách thức sử dụng chúng hiệu quả nhất để hiểu thêm về sức mạnh bên trong của những yếu tố mà chúng đo lường. Đây là chương bạn nên đọc lại nhiều lần vì nó là công cụ tham khảo hữu ích rất ngắn gọn.

Chương 8 giải thích những yếu tố cơ bản của kế toán chi phí – nguyên tắc hoạt động và vai trò quan trọng của nó trong việc kiểm soát lợi nhuận gộp. Mục đích cơ bản của kế toán chi phí là giúp các nhà quản lý nắm rõ chi phí thực tế của sản phẩm hoặc dịch vụ mà công ty họ bán ra. Vì thế, họ có thể tăng doanh số của những sản phẩm và dịch vụ đem lại nhiều lợi nhuận và giảm lượng bán các sản phẩm và dịch vụ đem lại ít lợi nhuận.

Chương 9 đề cập đến việc lập kế hoạch kinh doanh. Chương này thảo luận tầm quan trọng của việc lên kế hoạch, sự khác nhau giữa lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch hoạt động hàng ngày. Tầm nhìn và sứ mệnh là điểm khởi đầu để hoạch định chiến lược và thiết lập các mục tiêu ngắn và dài hạn.

Chương 10 giải thích những nội dung cơ bản của việc cấp vốn – huy động vốn để khởi nghiệp và vốn lưu động để vận hành doanh nghiệp. Đây là vấn đề quan trọng khi phát triển vì để tăng trưởng, một doanh nghiệp sẽ cần nhiều vốn hơn so với nguồn lực nội bộ của mình. Chương 10 cũng đề cập tới việc sử dụng các công cụ nợ và nguồn vốn chủ sở hữu, đồng thời giải thích một số kỹ năng cần thiết và thảo luận về một số ưu nhược điểm của chúng.



Chương 11 và 12 tìm hiểu chức năng quản trị quan trọng của việc lập kế hoạch, bao gồm lập kế hoạch hoạt động và dự trù ngân sách. Mục đích của phần này là giúp bạn nắm rõ những yếu tố thường phải dự trù như lợi nhuận, luồng tiền mặt và vốn huy động cho một hoạt động kinh doanh trước khi bạn chính thức lên kế hoạch.

Tôi hy vọng bạn sẽ đọc lại cuốn sách này nhiều lần. Và khi sử dụng cuốn sách này như một tài liệu tham khảo, bạn sẽ củng cố thêm các bài học trong đó và tìm ra cách thức mới để ứng dụng các bài học sau mỗi lần đọc.

Các đặc trưng nổi bật

Mục đích của bộ sách Cẩm nang nhà quản lý là nhằm cung cấp cho bạn những thông tin thực tế được viết đơn giản và dễ hiểu. Các chương đề cập đến những vấn đề mang tính kỹ thuật và có rất nhiều ví dụ minh họa. Các mục thông tin với số lượng lớn sẽ cung cấp cho bạn những thông tin đặc trưng. Dưới đây là những biểu tượng mục bạn sẽ gặp trong cuốn sách này.

 Quản lý trông mình	Cung cấp các mẹo và thủ thuật sử dụng thông tin tài chính để quản lý doanh nghiệp hiệu quả.
	Cảnh báo về những rắc rối có thể xảy ra khi bạn phân tích tài chính và thực hiện các giao dịch tài chính.
	Hướng dẫn các cách thu thập, phân tích và sử dụng thông tin tài chính.
	Cung cấp chú giải cho các thuật ngữ và biệt ngữ.
	Cung cấp các ví dụ áp dụng những nguyên tắc của cuốn sách này trong thực tế.
	Cung cấp những quy trình cụ thể để sử dụng có hiệu quả lời khuyên từ cuốn sách này.
	Cung cấp những lời khuyên thiết thực để hạn chế tối đa khả năng xảy ra sai sót.

# 1. Tài chính - Kế toán: Thông tin tài chính tốt đóng vai trò quan trọng như thế nào?

Trong lịch sử phát triển của con người, thế hệ nào cũng đều cho rằng, họ đang làm việc trong môi trường kinh doanh khó khăn hơn những người đi trước. Thế hệ chúng ta ngày nay cũng có suy nghĩ tương tự và có thể những thế hệ sau chúng ta không phải là ngoại lệ. Vậy, bạn nghĩ sao? Tất cả mọi người đều đúng!

Quản lý công ty trong môi trường kinh doanh ngày nay

Khi công việc kinh doanh mang tính cạnh tranh, toàn cầu và bị chi phối nhiều hơn bởi yếu tố công nghệ, thì các doanh nghiệp khác sẽ dễ dàng cạnh tranh với bạn hơn. Bạn sẽ rất khó thành công nếu chỉ làm “tốt”. Việc giới thiệu một sản phẩm mới và hy vọng thu lợi từ những đổi mới trong một thời gian dài sẽ vấp phải sự cạnh tranh gay gắt. Chính vì vậy, việc kiếm sống cũng trở nên khó khăn hơn. Do đó, những gì mà cha mẹ chúng ta cho là đủ để xoay xở và có được cuộc sống tốt đẹp thì bây giờ vẫn là chưa đủ. Chắc hẳn bạn đã đọc ở đâu đó rằng rất nhiều người trong chúng ta không thể có nổi mức sống giống như cha mẹ mình bởi vì cuộc sống trong thế giới ngày nay đã trở nên khó khăn hơn trước rất nhiều. Tất nhiên, bạn cũng biết rằng ngày nay con người có nhiều cơ hội để làm giàu, để tạo ra những sản phẩm mới, thành lập những công ty mới và tạo nên những tài sản khổng lồ chưa từng có. Các thế hệ trước chúng ta khó mà hình dung được những cơ hội đã đến và đi nhanh chóng như thế nào trong thập kỷ 1990.

Vì vậy, chúng ta không thể nói rằng thế giới ngày nay có nhiều thách thức hơn. Vậy, bạn có thể làm gì để vượt qua những thách thức này? Câu trả lời là: Sống ở thế hệ nào không quan trọng, mà quan trọng là bạn đã chuẩn bị để đối phó với

những thách thức đó như thế nào. Đó là tất cả những gì cuốn sách này muốn đề cập tới.

Khi tôi còn là một cậu bé, cha tôi có một cửa hàng thực phẩm. Sau khi tan học, tôi đều tới cửa hàng giúp cha mẹ. Công việc đầu tiên của tôi là dỡ các thùng hàng đã đóng gói, dán giá và xếp chúng lên các kệ hàng. Thỉnh thoảng, sau khi nhận được đơn đặt hàng qua điện thoại, tôi đóng gói và giao hàng cho khách (đó là cách mà sau này rất nhiều cửa hàng nhỏ đã làm theo). Rồi tôi chuyển sang lọc từng tảng thịt tươi. Khi học cấp II, tôi bắt đầu công việc tính tiền cho khách hàng, mở cửa hàng mỗi buổi sáng và cuối cùng là quản lý cửa hàng khi cha mẹ tôi tận hưởng những kỳ nghỉ hiếm hoi của họ. Lên cấp III, tôi đã có thể quản lý tất cả các hoạt động của một cơ sở kinh doanh nhỏ, bao gồm thao tác máy tính tiền và làm sổ sách vào cuối ngày.

Theo thuật ngữ kinh doanh hiện nay, tôi đã làm công việc giao/nhận, quản lý việc bốc xếp hàng và hàng tồn kho, sản xuất, bán hàng, phân phối, viết hóa đơn và thu tiền của khách hàng, làm kế toán và quản trị.

Trong thời đại ngày nay, điều đó có gì khác thường không? Thực tế, kiến thức phong phú và đa dạng chính là những gì được kỳ vọng ở những người trẻ tuổi. Bộ máy quản lý của những công ty lớn, nhỏ, bao gồm cả giám đốc, phó chủ tịch, tổng giám đốc đều thấy rằng chỉ những kỹ năng chuyên môn không thôi sẽ không giúp họ “về đích” như trước đây.

Dấu hiệu đầu tiên của xu hướng này là sự xuất hiện của máy tính cá nhân. Dù kiến thức chuyên môn rất vững vàng nhưng các nhà quản lý cao cấp và điều hành công ty thế hệ trước vấp phải nhiều khó khăn do thiếu hiểu biết về công cụ mới này. Trong khi đó, những chuyên gia trẻ có ưu thế hơn khiến ông chủ của họ cảm thấy lạc hậu và lỗi thời. Như chúng ta đã biết, rất nhanh sau đó, các chuyên gia này sinh con đẻ cái và chỉ vài tuổi, chúng đã có sự nhạy bén về máy tính, khiến các bậc phụ huynh hết sức kinh ngạc. Và điều đó cứ thế tiếp diễn.

Chúng ta biết rằng, hiện nay, tài chính và kế toán tác động tới nhiều công ty theo những cách thức mà trước đây các nhà quản lý chưa bao giờ để ý tới. Những vụ bê bối về kế toán xảy ra trong năm 2002 đã cho thấy năng lực tài chính kém cỏi, sự cầu thả hay chỉ đơn giản là sự gian dối đã tước đoạt mồ hôi, công sức của hàng ngàn nhân viên trung thành và tận tụy. Vai trò của bản báo cáo dường như trở nên quan trọng hơn nhiều so với thời gian tôi còn đi học.

Ngày nay, việc học cách đọc một bản báo cáo để duy trì công việc chứ chưa nói đến thăng tiến trong sự nghiệp là rất quan trọng. Ban giám đốc phải nghiên cứu kỹ những báo cáo họ nhận được hàng năm với mức độ chưa từng có. Họ phải hiểu thuật ngữ tài chính và những phương pháp kế toán mà trước đây họ cho là hiển nhiên. Họ phải biết rõ hoạt động của nhân viên và các kết quả tài chính phức tạp bởi vì họ không thể nói rằng họ không biết. Và những người quản lý một công ty dù lớn hay nhỏ đều cần tìm hiểu đầy đủ các nguyên tắc kế toán cũng như giới hạn tài chính phù hợp để tránh gặp rắc rối khi cố gắng đạt mục tiêu. Đối với những người mong muốn trở thành nhà quản lý, sự am hiểu về lĩnh vực này còn quan trọng hơn. Họ không thể thăng tiến nếu không hiểu biết.

Rõ ràng, những vụ bê bối về kế toán đã khiến mọi người tìm hiểu nhiều hơn về lĩnh vực này. Nhưng đó có phải là lý do duy nhất không? Tất nhiên là không!

Hãy xem xét trường hợp của một nhà quản lý mới được yêu cầu dự trù ngân sách cho phòng ban của mình.

Bạn bắt đầu lập kế hoạch ngân sách của mình như thế nào? Doanh số ra sao? Bạn có bắt đầu bằng những hàng hóa bạn hy vọng có thể bán được không? Bạn chắc chắn mình có thể bán được những gì? Tháng trước hay năm trước bạn đã bán được gì? Nhà quản lý sẽ tin điều gì?

Nếu như mọi thứ quá phức tạp, bạn nên bắt đầu từ các chi phí. Bạn cần chi tiêu gì? Năm trước hay tháng trước bạn đã tiêu gì? Bạn hy vọng được phép chi tiêu

vào việc gì? Và bạn có biết nó sẽ thực sự tiêu tốn bao nhiêu tiền không?

Thách thức hiện ra ngay từ việc hiểu mình phải bắt đầu từ đâu, sau đó là việc làm thế nào để quyết định số tiền hay nhân sự bạn cần sử dụng để đạt mục tiêu mà bạn hoặc sếp của bạn mong muốn?

Tại sao không để phòng tài chính giúp bạn?

Tất nhiên là họ không thể giúp bạn làm điều đó. Phòng tài chính có thể đưa ra một thứ gì đó giống như ngân sách và điều này đã xảy ra ở nhiều công ty. Nhưng thực ra nó không phải là ngân sách của bạn, mà là ngân sách của họ. Và nếu bạn không đạt được mục tiêu mà họ đặt ra thì đó cũng không phải là lỗi của bạn, đúng không? Với vai trò nhà quản lý, chúng ta biết rằng mỗi phòng ban hiểu rõ nhu cầu và khả năng của mình hơn bất kỳ ai khác. Mục tiêu phải được chấp thuận và thuộc về những người trực tiếp thực hiện công việc. Khi đó, quyết tâm hoàn thành mục tiêu sẽ được củng cố. Và đây là lý do tại sao mỗi đơn vị trong một tổ chức phải tự dự trù ngân sách và các nhà quản lý của tổ chức nhất thiết phải dự trù ngân sách hiệu quả.

Vai trò của phòng tài chính

Ở hầu hết các công ty, phòng tài chính sẽ phải đảm nhiệm hai chức năng cơ bản, tách biệt nhau: quản lý nguồn tài chính của công ty (chức năng “Tài chính”) và ghi chép, báo cáo tất cả các giao dịch tài chính (chức năng “Kế toán”). Tuy nhiên, hiện nay, nhiều công ty vừa và nhỏ không tách riêng hai bộ phận này.

Một công ty có thể giao cho giám đốc tài chính, người giám sát và thực hiện các chức năng tài chính, đồng thực hiện và giám sát các hoạt động kế toán của công ty. Ở những công ty có quy mô lớn và có công tác tổ chức chặt chẽ hơn, Tài chính và Kế toán sẽ được chia thành hai bộ phận riêng biệt, nằm dưới sự quản lý của giám đốc tài chính (CFO).

## Tài chính

Phòng tài chính có thể thực hiện tổng hợp nhiều chức năng khác nhau, tùy từng công ty. Nó có thể giám sát những lĩnh vực như bảo hiểm và kiểm soát rủi ro, định giá và quản lý hợp đồng, kiểm toán nội bộ, quan hệ với các nhà đầu tư, v.v... Nhưng ít nhất, phòng tài chính sẽ chịu trách nhiệm đối với các hoạt động của ngân sách công ty. Phòng tài chính thường do một trưởng ban hoặc một phó chủ tịch phụ trách tài chính quản lý và điều hành. Vai trò của họ bao gồm quản lý tiền mặt, quan hệ với các ngân hàng, giám sát các khoản đầu tư và thực hiện tất cả những việc cần làm nhằm đảm bảo công ty có đủ tiền mặt thực hiện các giao dịch của mình cũng như sử dụng tiền để tiến hành kinh doanh, đầu tư hiệu quả.

Đừng phán xét một cuốn sách qua trang bìa

Dù chúng tôi đang cố gắng đưa ra cho bạn ý tưởng chung nhất về nhiệm vụ của từng chức vụ, vẫn có những vấn đề chung không thống nhất ở nhiều công ty và có thể ở cả công ty của bạn. Có một số công ty đặt ra nhiều chức vụ hơn các công ty khác, còn một số khác vẫn sử dụng những chức danh mà hiện nay không còn được sử dụng nhiều như “Trưởng phòng tài chính” (Director of Finance), “Phó Chủ tịch quản trị” (Vice President of Administration) hay thậm chí là “Kế toán trưởng” (Manager of Accounting) để chỉ người đứng đầu bộ phận tài chính trong công ty của họ. Khi muốn xác định rõ công việc của từng người, bạn nên xem sơ đồ tổ chức hoặc hỏi nhân viên phòng nhân sự hay phòng tài chính. Điều này sẽ giúp bạn không lúng túng hay tệ hơn là thu thập những thông tin sai lệch.

Những hoạt động chính như sáp nhập và mua lại (merger and acquisition) thu hút các nhà đầu tư đầu tư vào một công ty đang tìm kiếm nguồn vốn từ bên ngoài và thực hiện quản lý nội bộ việc niêm yết chứng khoán, nói tóm lại là tất cả vai trò truyền thống của Tài chính sẽ thuộc trách nhiệm của phòng tài chính. Một công ty quyết định phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (Initial Public

Offering) thường giao vai trò điều phối giao dịch cho phòng tài chính.

## Kế toán

Thông thường, công việc kế toán sẽ do phòng kế toán đảm nhiệm, đứng đầu là trưởng phòng kế toán, còn gọi là kế toán trưởng hoặc một người có chức vụ tương đương. Nhiệm vụ của họ là ghi lại mọi giao dịch phát sinh khi công ty tiến hành kinh doanh và sau đó chuẩn bị báo cáo để giúp chính họ, những nhà quản lý và những người có quyền lợi liên quan nắm được tác động tài chính của các giao dịch đó.

Các kế toán viên sử dụng phần mềm kế toán, xử lý mọi giấy tờ, văn bản về những giao dịch phát sinh đồng thời ghi chép những giao dịch đó vào sổ cái (general ledger) của công ty. Hầu hết, các giao dịch này được ghi lại bằng đơn vị tiền tệ như đô-la, tiền xu và bằng ngoại tệ tương ứng với các hoạt động bên ngoài nước Mỹ. Một số giao dịch được ghi lại thông qua các đơn vị đo lường khác như số lượng hàng tồn kho, số phương tiện chuyên chở trong đoàn xe của công ty,...

Các nhân viên kế toán có thể chuẩn bị báo cáo dựa trên các bản lưu giao dịch này trên máy tính. Một số báo cáo sẽ được gửi cho các tổ chức bên ngoài công ty như Chính phủ, ngân hàng, các nhà đầu tư và các cổ đông. Tuy nhiên, báo cáo quan trọng nhất đối với cấp điều hành công ty chính là báo cáo mà kế toán chuẩn bị cho các nhà quản lý vì chúng được các nhà quản lý dùng để tìm hiểu hoạt động tài chính trong quá khứ và quyết định những hoạt động tài chính trong tương lai.

Một bản báo cáo càng dễ hiểu thì giá trị của nó càng lớn. Bạn sẽ rất khó sử dụng một bản báo cáo mà bạn chẳng hiểu chút gì, dù nó có chứa thông tin giá trị đến đâu.

Đây chính là cảm nhận của một số nhà quản lý về những báo cáo tài chính được

tạo từ các phần mềm kế toán. Theo tôi, những người quản lý thường có cảm giác này bởi trước đây công ty chỉ sử dụng các báo cáo tài chính cho những đối tượng ngoài công ty với mục đích cung cấp bức tranh sơ lược về tình hình tài chính cho những đối tượng bên ngoài như chủ ngân hàng, các quan chức chính phủ, các nhà phân tích chứng khoán, các nhà đầu tư và những người không có vai trò trực tiếp điều hành công ty. Mục đích này có thể hoàn toàn xác đáng; tuy nhiên, các báo cáo này vẫn cần tóm lược những nét quan trọng nhất trong hoạt động hàng tháng và hàng quý của công ty theo một khuôn mẫu thống nhất và quen thuộc để đảm bảo độ tin cậy và hữu ích. Ngoài ra, những báo cáo này cũng là cơ sở cho các báo cáo chuyên sâu và hữu ích hơn mà chúng ta sẽ thảo luận trong phần sau của cuốn sách.

GAAP: Các nguyên tắc báo cáo tài chính

Mẫu báo cáo chuẩn các giao dịch tài chính được phác họa theo những hướng dẫn hay nguyên tắc được gọi là Các nguyên tắc kế toán chung (Generally Accepted Accounting Principles – GAAP). Đây là bản hướng dẫn của các chuyên viên kế toán (được thực hiện với sự giúp đỡ nhiệt tình từ Chính phủ Mỹ). Các chỉ dẫn này cung cấp những thông tin nền tảng để người đọc báo cáo có thể đánh giá sự phát triển của công ty, so sánh công ty này với công ty khác hay một kỳ kế toán này với một kỳ kế toán khác, đồng thời đánh giá chung về hiệu quả tài chính của các biện pháp quản lý mà công ty đề ra.

Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy, không phải lúc nào các bản báo cáo cũng tuân theo GAAP, bởi các quy tắc này vẫn chưa thực sự hoàn thiện. Việc tạo ra những tiêu chuẩn về kế toán và báo cáo đa dạng để so sánh các doanh nghiệp như hiện nay là một nhiệm vụ cực kỳ khó khăn đối với những người có trách nhiệm. Mục tiêu của mỗi quy tắc kế toán là ghi lại giao dịch để tạo nên ý nghĩa về kinh tế đối với doanh nghiệp và cho những người sử dụng báo cáo. Để đạt được mục tiêu đó, kế toán viên ở những công ty khác nhau cần ghi lại cùng một giao dịch theo những cách khác nhau.



Nếu không đề nghị cung cấp, bạn sẽ không bao giờ nhận được thông tin mình cần

Ở một số công ty, phòng kế toán chỉ tạo ra các báo cáo sử dụng trong nội bộ phòng vì không có ai đề nghị được cung cấp những bản báo cáo này. Các báo cáo được tạo ra nhờ các phần mềm chuẩn trên máy tính nhằm phục vụ một mục đích nhất định của phòng kế toán có thể chứa những thông tin mà bạn đang cố gắng thu thập trong nhiều tháng. Nếu họ không biết bạn cần nó, họ sẽ không cung cấp cho bạn. Hãy hỏi họ những báo cáo nào không được lưu hành rộng rãi trong trường hợp có chứa những thông tin giá trị. Tất nhiên, điều này cũng được áp dụng với những báo cáo bản mềm nhưng bạn có thể lấy thông tin từ mạng máy tính của công ty.

Tôi sẽ dành một phần khá lớn của cuốn sách này để giúp bạn hiểu cách đọc và sử dụng các báo cáo tài chính cơ bản được chuẩn bị cho phù hợp với GAAP. Tôi cũng sẽ thảo luận về những báo cáo khác có tính đặc thù mà nhà quản lý có thể cảm thấy hữu ích đối với công ty họ. Nhận xét của tôi trong mọi trường hợp đều liên quan việc áp dụng GAAP, trừ một vài trường hợp ngoại lệ.

Có phải tất cả xe Ford đều được sản xuất với chất lượng giống nhau?

Hai công ty mua hai chiếc ô tô Ford Taurus giống hệt nhau. Công ty A dùng phương tiện của họ cho những vị khách không thường xuyên ghé thăm; vì thế, họ kỳ vọng sẽ sử dụng nó trong năm năm. Công ty B lại dùng phương tiện này trong đoàn xe taxi của mình; vì thế, họ chỉ kỳ vọng sử dụng nó trong 18 tháng. Một kế toán viên sẽ thực hiện khấu hao hay định giá mua hàng qua các khoảng thời gian nào sau đây?

1. 5 năm;

2. 18 tháng;

3. 3 năm (mức trung bình).

4. Tuổi thọ khác nhau đối với những công ty khác nhau dựa trên chu kỳ sống có ích thực tế của chúng ở các công ty đó.

Mỗi lựa chọn trên sẽ ảnh hưởng tới lợi nhuận của bất cứ công ty mua ô tô nào. Lựa chọn mà công ty phải đưa ra để phản ánh tình hình thực tế của họ có thể dẫn tới nhầm lẫn và báo cáo sai lệch. Tuy nhiên, việc tạo ra một quy tắc duy nhất cho mọi công ty còn dẫn đến những nhầm lẫn khác có thể trầm trọng hơn. Do đó, chúng ta chỉ có khái niệm về Các nguyên tắc kế toán chung chứ không có khái niệm về các nguyên tắc tuyệt đối. Các quy tắc này đã, đang và sẽ là cơ sở cho những ước tính hợp lý và cả sự lạm dụng bất hợp lý trong nhiều năm qua.

Rõ ràng, câu trả lời ở đây là phương án 4.

Mối quan hệ của phòng Tài chính – Kế toán với những phòng ban khác

Trên lý thuyết, phòng tài chính ở mỗi công ty sẽ phải thực hiện hai nhiệm vụ cơ bản:

- Bảo toàn tài sản của công ty thông qua hạch toán hợp lý những tài sản đó, tiến hành các biện pháp quản lý nội bộ nhằm ngăn chặn việc sử dụng sai mục đích hay thiệt hại xảy ra và quản lý chung việc sử dụng hợp lý những tài sản này. Với vai trò này, Tài chính trở thành một phần của hoạt động giám sát để đảm bảo những người khác không gây thiệt hại cho công ty.
- Sắp xếp mọi dữ liệu thu thập được từ các giao dịch của công ty và trình bày chúng dưới dạng chuẩn để tất cả các thành viên trong công ty có thể quản lý công việc hiệu quả hơn. Với vai trò này, Tài chính cung cấp thông tin giúp các phòng ban khác thực hiện công việc của mình.

Mặc dù việc thực hiện hai chức năng này đều quan trọng đối với việc quản lý

một công ty, nhưng không phải lúc nào chúng cũng được phòng tài chính thực hiện với tinh thần ấy. Ở một số công ty, phòng tài chính thực hiện chức năng kiểm soát chặt chẽ hơn là cung cấp các thông tin tài chính. Những chính sách gây cản trở và thủ tục rườm rà có vẻ như là mối quan tâm lớn của những kế toán viên, khiến các phòng ban khác gặp nhiều khó khăn, trở ngại. Ở một số công ty khác, nơi những nhà quản lý quan tâm nhiều đến các hoạt động hàng ngày, phòng tài chính lại phải luôn bận rộn đáp ứng những yêu cầu liên tục về các thông tin bất thường mà không chú ý đến chức năng bảo toàn tài sản. Ở các công ty này, nhu cầu thông tin của những phòng ban khác được thỏa mãn. Tuy nhiên, kiểm toán viên và những người ngoài công ty có thể lo ngại về sự an toàn của các tài sản và việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực của công ty.

Trong một thế giới hoàn hảo, hai chức năng trên phải được thực hiện cân bằng để phục vụ mục đích cao nhất cho người chủ công ty. Một phòng tài chính tiến hành công tác kiểm soát nội bộ đầy đủ và thực thi công việc này với sự hăng hái thích đáng sẽ có thời gian và nguồn lực để đáp ứng những nhu cầu hợp lý về thông tin của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế, tạo ra sự cân bằng giữa hai chức năng là một trong những thách thức lớn nhất đối với bộ máy quản lý của công ty.

### Tóm tắt chương 1

- Các nhà quản lý cần hiểu rõ các nguyên tắc hạch toán và những giới hạn tài chính để tránh gặp rắc rối khi cố gắng hoàn thành mục tiêu.
- Trên thực tế, ở các công ty, phòng tài chính phải đảm nhiệm hai nhiệm vụ cơ bản: quản lý nguồn tài chính (nhiệm vụ “Tài chính”) và ghi chép, báo cáo mọi giao dịch tài chính của công ty (nhiệm vụ “Kế toán”).
- Mẫu chuẩn cho hoạt động ghi chép và báo cáo các giao dịch tài chính được phác thảo thông qua những chỉ dẫn hay nguyên tắc gọi là Nguyên tắc kế toán

chung (GAAP).

- Một trong những thách thức lớn nhất của quản lý là cân đối hai nhiệm vụ cơ bản của phòng tài chính – bảo toàn tài sản của công ty thông qua hạch toán hợp lý những tài sản đó và quản lý việc sử dụng, sắp xếp các thông tin giao dịch, trình bày chúng để các nhà quản lý có thể thực hiện chức năng của mình hiệu quả hơn.

## 2. **Bố cục và mối liên hệ của các báo cáo tài chính**

Tính từ thời điểm thành lập, mỗi công ty đều tồn tại vô hạn định theo luật. Luật Doanh nghiệp cho phép một công ty được tồn tại vĩnh viễn để ban quản lý có thể thực hiện những hoạt động mang tính chiến lược, ảnh hưởng lâu dài đến sự tồn tại và phát triển của công ty, trong đó bao gồm khả năng tiến hành các hợp đồng dài hạn, khả năng cấp giấy chứng nhận quyền sở hữu (cổ phần) vô thời hạn,...

Tuy nhiên, đó chỉ là nguyên tắc mang tính pháp lý. Trên thực tế, vòng đời của hầu hết các công ty đều theo một quá trình: Ra đời (Birth); Phát triển nhanh chóng (Rapid Growth); Phát triển chậm lại (Slow Growth); Ổn định (Plateau); Suy thoái (Decline); Diệt vong (Demise).

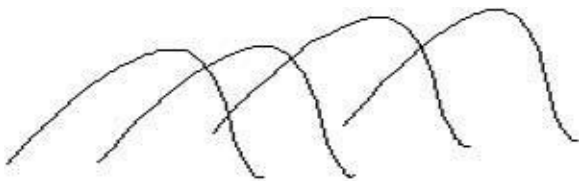
Những công ty thích ứng tốt với thay đổi có thể giảm thiểu, thậm chí là tránh được giai đoạn suy thoái và thoát khỏi nguy cơ diệt vong. Tuy nhiên, đây là những giai đoạn phát triển tự nhiên trong vòng đời của một doanh nghiệp.

Thật không may, đa số các công ty mới thành lập đều có chu kỳ phát triển như trên và cuối cùng hầu hết phải đóng cửa. Nếu là một nhà đầu tư trung bình trong kỷ nguyên dotcom của những năm 1990, chắc hẳn, bạn sẽ dễ dàng đọc liền một mạch tên của gần chục công ty mà hiện nay không còn tồn tại nữa (tôi hy vọng bạn không phải là người sở hữu chúng). Thậm chí ngay cả những ngành khác cũng có những công ty không đủ tiềm lực để tiếp tục phát triển và đã gục ngã. Trong những cái tên bị quên lãng nhanh chóng có TWA và gần đây nhất là Enron, Adelphia và Worldcom.



Hình 2.1. Vòng đời của một công ty

Khi cuốn sách này ra đời, các chuyên gia dự đoán năm 2002 sẽ là năm thứ hai liên tiếp có số lượng các công ty nộp đơn xin phá sản kỷ lục. Cho dù hành động này của nhiều công ty là bước đi chiến lược nhằm giảm bớt những đòi hỏi của công đoàn về việc làm và các khoản vay, nhưng vấn đề chính là ở chỗ các nhà quản lý đã không thể thực hiện những cam kết trước đây của họ.



Hình 2.2. Sự kéo dài vòng đời của một công ty

Trên thực tế, nhiều công ty nếu không bị đóng cửa thì cũng bị các công ty khác mua lại. Kết quả là họ bị mất quyền hoạt động độc lập và trở thành một bộ phận của công ty lớn hơn, thành công hơn. Trước đây, bạn có thể từng nghe đến những cái tên như Compaq, Time Warner, Texaco, RCA và Chrysler. Song cho tới nay, không công ty nào trong số đó còn tồn tại với tư cách một pháp nhân độc lập.

Còn một số công ty thành công vẫn tiếp tục phát triển và dường như có khả năng chặn đứng vô thời hạn giai đoạn diệt vong nhờ những giai đoạn khôi phục, tái lập và hồi sinh liên tục. Có thể kể đến tên tuổi của một số ít công ty có tiếng tăm như IBM, Intel và Apple.

Bên cạnh đó còn có những công ty thành công rực rỡ, mãi mãi trụ vững và ngay cả khi tạm ngừng phát triển, họ cũng không rơi vào suy thoái. Đó là trường hợp của các công ty như General Electric, Southwest Airlines, Wal-Mart và Microsoft.

Sự khác biệt lớn của những công ty này là khả năng thích ứng với thay đổi. Các thay đổi thường tác động tới khả năng nắm bắt thị trường, phát triển kinh doanh, thu lợi nhuận qua bán sản phẩm và cuối cùng là khả năng tồn tại và thành công của một công ty.

Kinh nghiệm tư vấn trong hơn 15 năm mách bảo tôi rằng xu hướng của hầu hết các hoạt động kinh doanh là tìm kiếm những quy trình kinh doanh hiệu quả và lặp đi lặp lại miễn là chúng vẫn đảm bảo được các chức năng của mình. Phương pháp này rất hiệu quả để tối đa hóa lợi nhuận. Tuy nhiên, để làm được điều này, nhà quản lý của một công ty hay một phòng ban nào đó cần biết đâu là quy trình kinh doanh nên tiến hành và đâu là quy trình mà họ cần nghiên cứu và phát triển để duy trì tính ổn định. Kế toán tài chính là một trong những quy trình cần sự ổn định cao.

### Chu kỳ tồn tại của một công ty

Như chúng ta biết, khoảng một hay hai năm trước, kế toán tài chính luôn đòi hỏi sự ổn định cao hơn và phát triển chậm hơn so với những gì đã diễn ra để tạo ra sự tin cậy đối với những người sử dụng thông tin tài chính. Các nhà quản lý thường dựa trên số liệu kế toán của báo cáo tài chính để quyết định định hướng kinh doanh. Các nhà đầu tư dựa trên những báo cáo tương tự để ra quyết định đầu tư. Chính phủ cũng sử dụng các báo cáo để thu thuế, thực thi luật pháp, bảo vệ các nhà đầu tư, những người lao động và khách hàng của các công ty. Do vậy, các nhân viên ghi chép và lưu giữ số liệu tài chính trong công ty phải thực hiện nhiệm vụ rất nặng nề là cung cấp thông tin một cách chính xác (Accurate), thích đáng (Relevant) và kịp thời (Timely).

Mặc dù những nguyên tắc kế toán có thể thay đổi theo thời gian để phản ứng chính xác với những thay đổi về mô hình kinh doanh và phương thức giao dịch kinh doanh nhưng những thay đổi này phải tính đến trách nhiệm của nghiệp vụ kế toán đối với tất cả những cá nhân có liên quan – cung cấp thông tin mà họ có thể sử dụng để ra quyết định. Điều này tưởng chừng đơn giản nhưng thực ra lại vô cùng quan trọng. Đó là lý do tại sao kế toán phải được duy trì ở mức độ tương đối ổn định. Các nhà quản lý chỉ nên thay đổi sau khi xem xét cẩn thận tác dụng của phương thức báo cáo mới so với cách báo cáo giao dịch trước đây. Hãy nhớ, mục đích chính của việc sử dụng thông tin tài chính là để so sánh cùng một loại thông tin trong các thời kỳ để đánh giá mức độ thay đổi. Các phương pháp kế toán khác nhau có thể dẫn đến những kết luận khác nhau. Bài học rút ra từ những vụ bê bối kế toán trong những năm gần đây là phải sử dụng thống nhất các nguyên tắc kế toán, nếu không sẽ rất dễ dẫn đến các kết luận sai lệch.

Bên cạnh tính ổn định, tính lặp lại cũng là một đặc trưng quan trọng khác của hoạt động kế toán. Thông qua quá trình lặp lại, kế toán sẽ đạt được mức độ chính xác, phù hợp và kịp thời cao nhất, giúp các kế toán viên xử lý dữ liệu với chi phí thấp nhất. Hoạt động lặp lại phổ biến nhất trong lĩnh vực kế toán là chu kỳ khóa sổ hàng tháng. Thông thường hàng tháng, công ty sẽ phải tiến hành khóa sổ để so sánh với những mục tiêu đặt ra, gồm cả lợi nhuận.

#### Đặc trưng của các báo cáo tài chính

Không giống với những báo cáo tài chính “sáng tạo” của một số công ty lớn trước đây, ba đặc trưng A-R-T là yếu tố cốt lõi của hoạt động báo cáo lành mạnh. A-R-T có nghĩa là:

- Chính xác (Accurate): Các báo cáo được lập chính xác, đầy đủ để sử dụng nhưng không phải với chi phí quá cao hay mất quá nhiều thời gian để chuẩn bị. Thuật ngữ này trong báo cáo tài chính được gọi là tính thiết thực (materiality). (Một vấn đề được coi là mang tính thiết thực nếu việc hiểu biết về các báo cáo



tài chính này có tác động đến người sử dụng. Tính thiết thực được xem xét dưới dạng một lượng tiền tệ có liên quan tương đối đến tổng thể).

- Thích đáng (Relevant): Báo cáo đem lại giá trị cho những người cần sử dụng nó. Một bảng kê chi tiết các giao dịch nhưng không ghi tổng giá trị giao dịch hay chú giải có thể vẫn chính xác nhưng nó không có tác dụng đối với bất cứ ai và cũng không phù hợp với bất kỳ mục đích kinh doanh nào.
- Kịp thời (Timely): Các báo cáo được lập kịp thời để mang lại giá trị cho những người sử dụng chúng. Một báo cáo chính xác và thích đáng nhưng đưa ra muộn ba tháng chẳng còn giá trị gì vì các nhà quản lý phải đưa ra quyết định từ trước đó để điều hành hoạt động của công ty.

Kế toán giống như một trận bóng đá trên băng video

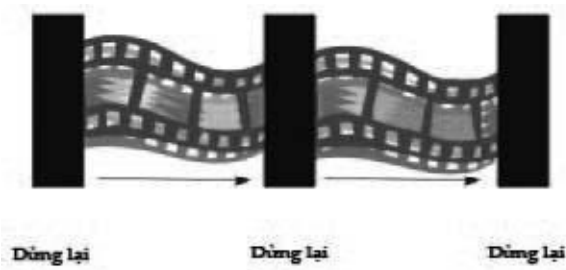
Hãy tưởng tượng bạn phải ở nhà một mình vào một tối thứ bảy của tháng 11. Bạn rất muốn xem lại trận bóng đá mà bạn đã bỏ lỡ khi bạn dọn dẹp nhà cửa. Bạn ghi lại toàn bộ trận đấu và đầu máy video và giờ bạn xem lại nó.

Trong phần lớn thời gian của hiệp một, tiền vệ của đội bóng bạn thích chơi rất nhiệt tình, anh ta xoay người lại rồi khéo léo chuyền bóng cho đồng đội ở khoảng cách xa. Ngay khi người này lao ra đón bóng, tay của một hậu vệ đã cản bước anh ta, chặn lại pha đón bóng. Bạn bật dậy, hô to: "Phạm lỗi rồi!" và trọng tài thổi phạt hậu vệ đó. Rồi, bạn nhận ra mình có thể tua lại pha bóng đó để xem hậu vệ có phạm lỗi thật không. Bạn tua lại thời điểm diễn ra pha bóng, tạm dừng đoạn băng và xem xét kỹ lưỡng. Tuy bạn không thể dừng pha bóng trong thực tế nhưng đầu máy của bạn ghi lại từng giây và bạn có tạm dừng đoạn hình ảnh muốn xem xét. Trong đoạn băng tạm dừng, quả bóng đứng yên trong không trung và các cầu thủ đang tranh bóng cũng đứng yên, chân nhấc khỏi mặt đất. Bạn có thể nhìn thấy chính xác mọi thứ diễn ra trên sân tại thời điểm đó – các cầu thủ, trọng tài và thậm chí là cả những người khác. Đó là một bức ảnh ghi lại

một khoảnh khắc đơn lẻ của trận đấu dài 90 phút.

Hoàn toàn hài lòng vì phán đoán của mình, bạn tiếp tục theo dõi trận bóng. Đội bóng của bạn dẫn bóng xuống cuối sân, chạy và khéo léo vượt qua đối thủ trước khi bị chặn lại trước vạch tám thước bên phần sân đội khách. Sau đó, đội bóng của bạn giành được bóng, chuyền qua một loạt cầu thủ và chỉ bị truy cản khi ghi điểm. Anh ấy có vượt qua không? Trọng tài nói là không. Một lần nữa bạn lại phải tạm dừng, tua lại và kiểm tra. Lần này, bạn chắc chắn trọng tài đang thiên vị vì bạn đã tự phân tích dữ liệu và tin rằng tỷ số bây giờ lẽ ra phải là 6-0 nghiêng về phía đội của bạn.

Hãy nhớ rằng trận đấu đã diễn ra trước thời điểm bạn xem lại và nó diễn ra liên tục trong ba giờ đồng hồ (cả thời gian thu vào băng, các tiết mục quảng cáo và thời gian nghỉ giải lao giữa hai hiệp). Trên thực tế, trận đấu không dừng lại nhưng các công cụ phân tích cho phép bạn xem lại và phân tích tình huống kỹ càng hơn theo ý mình, bởi vì bạn đã ghi lại trong đầu máy video toàn bộ diễn biến trận đấu. Hình 2.3 sẽ minh họa cho ví dụ nêu trên.



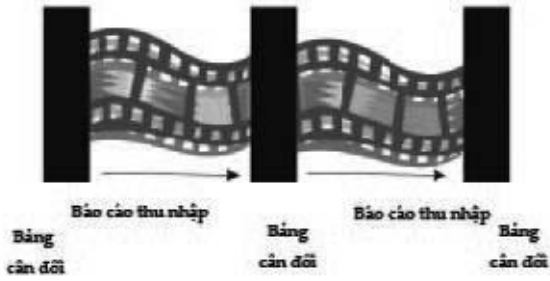
*Hình 2.3: Diễn biến tình huống*

Các tình huống xuất hiện tuần tự trên băng video nhưng bạn đã dùng điều khiển từ xa để tạm dừng chúng lại theo ý mình. Khi bạn nhấn nút “play”, trận đấu lại tiếp tục diễn ra như bình thường. Mỗi một cột trong bức hình trên thể hiện trạng thái “đông cứng” bạn tạo ra trong dòng sự kiện liên tục.

Quay trở lại với các giao dịch tài chính diễn ra hàng ngày trong công ty bạn. Các

nhân viên đến làm việc, tạo ra kết quả và được trả lương. Công ty mua sản phẩm/dịch vụ, thanh toán, tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm/dịch vụ và cung ứng chúng cho khách hàng, sau đó phát hành hóa đơn cho các hàng hóa đó và thu lại những hóa đơn đã phát hành để thanh toán các hóa đơn của mình. Toàn bộ dòng hoạt động này diễn ra liên tục hàng ngày, hàng năm trong suốt vòng đời của công ty. Nhiệm vụ của phòng tài chính là lập báo cáo tóm tắt tình hình hoạt động từ ngày đầu tiên đến ngày cuối cùng của tháng. Các kế toán viên đã “dừng lại” một hoạt động nào đó theo ý của họ dù trên thực tế, nó chưa bao giờ dừng lại. Nhờ đó, họ có thể báo cáo kết quả ở mỗi giai đoạn của “trận đấu”. Họ làm được điều đó bởi vì họ cũng lưu lại các hoạt động trong sổ sách của mình. Hãy coi những cuốn sổ kế toán như những công cụ ghi lại giao dịch kế toán (Accounting Transaction Recorder – ATR). Bây giờ, chúng ta có thể thay đổi nội dung trong Hình 2.4 và thấy được sự giống nhau giữa hai bản lưu này.

Bạn thấy rằng, “cuộn băng” bắt đầu ghi khi hoạt động kinh doanh bắt đầu và trạng thái “đông cứng” được thể hiện trong bảng cân đối kế toán của công ty. Sau đó, tiếp tục có một dòng hoạt động khác trong Báo cáo thu nhập (income statement) và Báo cáo lưu chuyển tiền tệ (statement of cash flow) của công ty. Hoạt động này không bao giờ ngừng lại, nhưng theo định kỳ, thường là một tháng một lần, các kế toán viên sẽ bấm nút “tạm dừng” để phân tích chi tiết những kết quả mà công ty đã đạt được. Khi các kế toán viên bấm nút “tạm dừng”, họ sẽ cung cấp cho bạn báo cáo thu nhập và báo cáo lưu chuyển tiền tệ cùng với những thay đổi xảy ra trong hoạt động của một tháng và bảng cân đối kế toán. Bảng cân đối này cho bạn biết tình hình chung vào ngày cuối cùng của tháng. Bạn có thể biết chính xác tình hình tài chính của công ty vào thời điểm cuối tháng: các khoản phải thu của khách hàng, lượng tiền mặt còn trong ngân hàng, các khoản phải trả trong một thời điểm xác định và nhiều thứ khác nữa. Giống như ví dụ về trận bóng, bảng cân đối là bức ảnh ghi lại một khoảnh khắc trong vòng đời của công ty.



Hình 2.4: Dòng hoạt động tài chính

Sự khác biệt ở đây là gì? Đối với một trận bóng, bạn phải sử dụng nhãn quan và sự hiểu biết của mình để phân tích các tình huống. Tất nhiên, bạn có thể có được những thông tin giá trị khác từ các bình luận viên, đặc biệt là những người trước đó từng làm huấn luyện viên vì họ thường miêu tả mọi thứ bằng kinh nghiệm và con mắt nhà nghề đã tích lũy qua nhiều năm, điều mà bạn không thể có. Bạn càng hiểu biết về môn thể thao này, thì những thông tin bạn thu được từ họ càng giá trị.

Hãy làm một phép so sánh, các kế toán viên trong công ty của bạn có kinh nghiệm dày dặn và các công cụ phân tích để đánh giá dữ liệu từ nhiều góc độ khác nhau. Sau đó, họ cung cấp cho bạn và những người khác báo cáo về vấn đề họ tìm ra sau khi phân tích. Bạn có thể nghiên cứu các báo cáo này những lúc rảnh rỗi, thậm chí có thể yêu cầu làm rõ những nhận định của họ mà không ảnh hưởng đến hoạt động của công ty bởi vì bạn có sự hỗ trợ của “ATR”. Bạn có thể tự đọc báo cáo, không cần sự trợ giúp của các nhân viên kế toán nhưng bạn không thể lập ra những báo cáo đó nếu thiếu sự giúp đỡ của họ vì bạn không có ATR.

### Bảng tài khoản (Chart of Accounts)

Nếu nhìn vào một bảng tài khoản, bạn sẽ tự hỏi tại sao các kế toán viên lại coi trọng danh sách này đến vậy. Có thể bạn đã nghe rất nhiều người nói “Nó không có trong Bảng tài khoản. Chúng tôi không biết phải xếp nó ở đâu” hay “Chúng

tôi không thể xử lý hóa đơn của anh nếu thiếu số tài khoản.” Đối với nhiều nhà quản lý, đây dường như là những vật cản trong quá trình kinh doanh, nhưng thực tế lại không phải như vậy.

Quá trình ghi chép của bất cứ hệ thống kế toán nào đều cần có sự sắp xếp dữ liệu để các hoạt động như việc thanh toán của người bán trong hóa đơn được tóm tắt và báo cáo nhanh chóng: thanh toán bao nhiêu, lý do thanh toán và tổ chức nào được hưởng lợi từ các khoản thanh toán đó. Sự sắp xếp cơ bản này được gọi là Bảng tài khoản.

Hãy coi hệ thống tổ chức dữ liệu kế toán của công ty mình như một tập hợp các tài khoản thể hiện từng loại dữ liệu cụ thể. Mỗi một tài sản hay một khoản nợ của công ty đều có thể liệt kê dưới một tài khoản riêng. Mỗi hàng hóa hoặc dịch vụ do công ty bán ra hay mỗi loại chi phí mà công ty phải trả khi bán ra hàng hóa hoặc dịch vụ đó cũng sẽ được thể hiện bằng một loại tài khoản. Một công ty có thể có 200 tài khoản hoặc nhiều hơn để mô tả các dữ liệu giao dịch của Tài sản có (assets) hay Nợ (liabilities), của thu nhập (income) hay chi phí (expense). Với mong muốn nắm bắt dữ kiện tỉ mỉ và chính xác hơn, một số công ty lập ra hẳn những tài khoản phụ để tiến hành thu thập và sắp xếp dữ liệu về các loại thu nhập và chi phí nhỏ nhất với độ chính xác cao. Việc thống kê chi tiết các loại thu nhập và chi phí này khi chưa được sắp xếp, phân nhóm là một nhiệm vụ vô cùng khó khăn.

Bảng tài khoản là một danh sách tổng hợp sắp xếp tất cả các tài khoản trên theo một trật tự nào đó. Ngược lại, các tài khoản đều được gắn với một số tài khoản tương ứng và được sắp xếp theo các dữ kiện chúng cung cấp. Nhờ thế, các kế toán viên có thể nhanh chóng tìm đúng tài khoản lưu trữ dữ kiện mới nhất về một loại tài sản hay tiêu sản. Sau đó, qua quá trình tính toán, những tài khoản này được sắp xếp lại nhiều lần, nội dung của chúng được tính toán và kiểm tra để đưa ra báo cáo tổng kết về những dữ liệu mà chúng đang lưu trữ, thường là mỗi tháng một lần.

Hãy nhìn vào Bảng tóm tắt các tài khoản trong Bảng 2.5, bạn sẽ nhanh chóng hình dung ra bảng tài khoản của một doanh nghiệp. Sau khi có ý niệm khái quát về các tài khoản, bạn có thể tạm quên các chi tiết về nó và chỉ cần nhớ tầm quan trọng của nó đối với việc phân nhóm các dữ liệu kế toán cơ bản thành những thông tin hữu ích.

Lưu ý, có một quy ước về các con số giúp các kế toán viên phân biệt tài sản có với các khoản nợ; thu nhập với chi phí. Có rất nhiều cách đánh số tài khoản khác nhau, nhưng tất cả hệ thống đánh số đó đều sắp xếp theo cách giống nhau để tạo điều kiện thuận lợi cho việc mã hóa các giao dịch. Lưu ý một số tài khoản được ghi lùi vào và đánh số bởi vì chúng là những tài khoản phụ. Việc phân chia tài sản lớn thành những tài sản nhỏ hơn giúp bạn tiết kiệm thời gian phân tích dữ liệu sau này.

Số tài khoản	Diễn giải tài khoản
	<b>Tài sản</b>
1000	Tiền mặt
1100	Đầu tư ngắn hạn
1200	Khoản phải thu – giao dịch
1250	Dự phòng các khoản nợ khó đòi
1500	Tài sản cố định
1510	Đất đai và nhà xưởng
1520	Máy móc và thiết bị
1600	Khấu hao lũy kế
1800	Tiền ký quỹ
1900	Đầu tư dài hạn
	<b>Nợ</b>
2100	Nợ phải trả – giao dịch
2200	Các khoản nợ lương và phúc lợi
2220	Nợ lương công nhân viên
2230	Thuế thu nhập phải nộp
2300	Nợ tích lũy khác
2500	Khoản phải trả để thuê thiết bị theo hợp đồng
2700	Chứng từ dài hạn phải trả
	<b>Vốn chủ sở hữu</b>
3100	Vốn cổ phần
3500	Lợi nhuận giữ lại
	<b>Thu nhập</b>
4100	Doanh số sản phẩm
4110	Doanh thu của Widget
4300	Chiết khấu và các khoản dự phòng
	<b>Giá vốn hàng bán</b>
5100	Chi phí sản xuất các sản phẩm giả định
5110	Nhân công trực tiếp
5120	Nguyên liệu
5600	Tổng chi phí sản xuất
5610	Thuế nhà xưởng
5620	Bảo dưỡng và sửa chữa nhà xưởng
5630	Bảo hiểm nhà xưởng
	<b>Chi phí hoạt động</b>
6000	Chi phí bán hàng và tiếp thị
6100	Lương và tiền công
6120	Chi phí đi lại
6130	Điện thoại
6200	Quảng cáo
6300	Hội chợ thương mại

7000	Chi phí chung và Chi phí quản lý
7100	Lương và tiền công
7200	Bảo hiểm
7300	Thu từ
7400	Các khoản phí dịch vụ chuyên ngành phải thanh toán
	...

Bảng 2.5: Bảng tài khoản mẫu

Nếu bạn nắm quyền chi tiêu trong công ty, bạn sẽ là người phải phê chuẩn các hóa đơn bán hàng của bạn hàng. Với một số doanh nghiệp, quá trình phê chuẩn

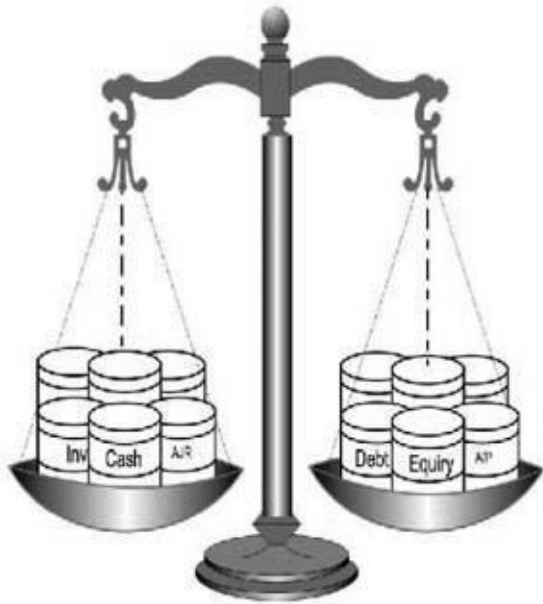
sẽ bao gồm việc gán số tài khoản cho các hóa đơn để thông báo với kế toán viên những người có thể chưa nắm được bản chất của giao dịch. Đối với một số doanh nghiệp khác, việc phát hành một đơn đặt hàng sẽ đảm bảo phòng kế toán có đầy đủ thông tin khi họ cần xử lý các hóa đơn của người bán. Tôi hy vọng bạn thuộc nhóm sau – bạn không cần biết nhiều hơn về Bảng tài khoản ngoài việc thừa nhận sự tồn tại của nó.

### Sổ cái (General Ledger)

Chúng ta từng nghe tới thuật ngữ này và thậm chí có thể nói đùa với nhau rằng đó hẳn là một anh chàng bí mật đang điều hành phòng kế toán và tạo ra những báo cáo mà chẳng ai hiểu được (sự thật không phải thế). Như đã đề cập ở Chương 1, Sổ cái thực chất là một cuốn sổ ghi lại thủ công mọi giao dịch của công ty. Hiện nay, nó không còn là một cuốn sổ theo nghĩa đen mà là một tệp dữ liệu trên máy tính nhưng vẫn được gọi bằng cái tên cũ và là nơi ghi lại tất cả giao dịch kế toán phát sinh. Nó cũng là nguồn cung cấp dữ liệu để tạo ra các báo cáo tài chính của công ty.

Hãy tưởng tượng Sổ cái giống như một cái cân lớn kiểu cũ, luôn ở trạng thái cân bằng vì những người điều chỉnh chiếc cân đó luôn cho thêm hoặc bớt đi một khối lượng như nhau ở mỗi bên. Tất cả những tài khoản trong Bảng tài khoản được đưa lên một trong hai đĩa cân tùy thuộc vào số tài khoản (Hình 2.6).





Hình 2.6: Sự cân bằng của Bảng cân đối

Các kế toán viên sẽ tham khảo Bảng tài khoản để tìm ra tên của một hoặc nhiều loại tài khoản phù hợp mỗi khi xuất hiện giao dịch. Sau đó, họ thêm vào mỗi loại tài khoản những dữ liệu thích hợp thể hiện tác động về mặt tài chính của giao dịch đó. Khi họ ghi thêm vào cột Tài sản có, ví dụ như, một chiếc xe tải chở hàng mới thì họ phải tiến hành một trong hai động tác sau để cân bằng cán cân: hoặc lấy đi tài sản có giá trị ngang bằng trong cột Tài sản, ví dụ như tiền mặt để thanh toán cho salon ô tô; hoặc họ sẽ ghi thêm vào cột Nợ phải trả, ví dụ như khoản tiền vay ngân hàng để mua xe.

Bảng cân đối luôn luôn cân bằng!

Trong kế toán tài chính, luôn có một mối

liên hệ cơ bản là: Tổng tài sản luôn bằng Nợ phải trả cộng với tổng Vốn chủ sở hữu. Do đó, nếu một công ty có thể kiểm soát các hoạt động tài chính bằng cách gia tăng luồng tài sản nhưng không làm tăng nợ phải trả một lượng tương đương thì nó đã làm tăng tính độc lập tương đối của công ty. Hãy nhớ rằng: hai bên của

Bảng cân đối phải cân bằng theo một công thức luôn đúng:

Tổng tài sản – Nợ phải trả = Vốn chủ sở hữu

Có thể rút ra kết luận trong phần này là: cách thức đơn giản nhất để tăng tài sản mà không làm tăng nợ phải trả một lượng tương ứng là tạo ra lợi nhuận.

Do đó, cán cân vẫn ở trạng thái cân bằng và công ty có hệ thống tự kiểm tra để đảm bảo giao dịch đó đã được ghi lại. Nếu các kế toán viên lựa chọn đúng loại tài khoản, chi tiết của mỗi giao dịch sẽ được phản ánh chính xác và có thể được xem xét lại vào bất cứ thời điểm nào sau đó. Các mã số gán cho dữ liệu sẽ giúp các kế toán viên kết nối những dữ liệu tạo nên một khoản mục nào đó khi họ cần khôi phục lại toàn bộ giao dịch. Ví dụ: Các tài khoản này giúp bộ phận kế toán xác định hàng hóa được mua, người bán, mức giá, thời gian và vị trí trong các báo cáo tài chính.

Tuy nhiên, cán cân đó không phản ánh khoản tiền thực thu được trong trường hợp công ty thanh lý tài sản, bởi vì các tài sản thanh lý luôn tạo ra lợi nhuận ròng (net proceeds) khác với những gì được ghi chép trong phần Tài sản và Nợ phải trả. Do đó, Vốn chủ sở hữu chỉ có ý nghĩa chỉ dẫn chứ không phải là thước đo chính xác cổ phần tương đối của chủ doanh nghiệp. Nó tương đương với các thuật ngữ như vốn cổ phần của chủ doanh nghiệp (owners' equity – thường được sử dụng cho các doanh nghiệp một thành viên hay các công ty hợp doanh), giá trị ròng (net worth), tài khoản vốn (capital accounts), vốn chủ sở hữu (equity) hay thặng dư (surplus – đối với các tổ chức phi lợi nhuận).

Kế toán tích lũy nói lên điều gì?

Các nguyên tắc kế toán được nêu trong GAAP yêu cầu các công ty phải ghi chép sổ sách kế toán theo nguyên tắc tích lũy (accrual accounting). Một nguyên tắc khác là nguyên tắc kế toán tiền mặt (cash accounting). Theo nguyên tắc này, giao dịch chỉ được ghi lại khi tiền mặt trao tay. Việc hạch toán cơ sở tiền mặt không

nêu bật được thực trạng kinh tế, do đó ngoài những doanh nghiệp có quy mô quá nhỏ hay một vài tổ chức phi lợi nhuận, các công ty đều phải thực hiện hạch toán tích lũy.

Khi sản phẩm được đưa đến tay khách hàng theo đơn đặt hàng, giao dịch hoàn thành và được ghi lại trong sổ sách kế toán. Giao dịch này sẽ vẫn được ghi lại trong Báo cáo thu nhập dù khách hàng chưa trả tiền, bởi vì công ty và khách hàng đã cùng mở một tài khoản. Giao dịch được ghi lại thông qua việc ghi tăng Doanh thu (Sales) và Các khoản phải thu (Accounts Receivable) từ khách hàng của bạn.

### Đừng căng thẳng bởi bên Nợ và bên Có

Trong hầu hết các cuộc thảo luận về Kế toán, bạn sẽ nghe thấy một số người đề cập tới các tài khoản Bên nợ (debits) và các tài khoản Bên có (credits). Theo quan điểm của tôi, những người không phải là kế toán viên không cần bận tâm nhiều đến những thuật ngữ khó hiểu của chuyên ngành kế toán vì chúng không mang lại lợi ích gì. Bạn không nhất thiết phải biết các tài khoản bên Nợ làm tăng tài sản và giảm nợ phải trả hoặc các tài khoản bên Có có tác dụng ngược lại. Bạn chỉ cần biết bản chất của những giao dịch đã hoàn thành các công việc đó và đã được minh họa rất kỹ trong cuốn sách này. Nếu bạn hiểu ý nghĩa của Kế toán tích lũy và các tài khoản được đề cập đến ở trên, bạn không cần lo lắng nhiều về bên Nợ và bên Có – trừ khi bạn đang muốn xin việc trong ngành kế toán. Khi đó, cuốn sách của tôi sẽ không còn là cuốn sách phù hợp cho bạn.

Có thể có trường hợp một tháng sau khách hàng mới thanh toán hóa đơn và công ty mới nhận được tiền mặt. Nếu thế, giao dịch này sẽ không được ghi vào Báo cáo thu nhập. Khi việc mua bán được thực hiện, giao dịch này đã được ghi lại như một khoản thu nhập và theo các nguyên tắc kế toán tích lũy, chúng ta có thể coi doanh số bán hàng như là một hoạt động tạo ra thu nhập, chứ không phải hành động thu tiền từ khách hàng.

Ví dụ trên đã chứng minh tầm quan trọng của phương pháp kế toán tích lũy. Các giao dịch sẽ được ghi lại khi người ta cho rằng một hoạt động kinh tế được coi là đã diễn ra. Mỗi giao dịch là một sự kiện kinh tế bởi vì nó là bằng chứng cho thấy một hợp đồng có tính ràng buộc đã được ký kết: Khách hàng đồng ý mua hàng và thanh toán đúng kỳ hạn và công ty giao hàng theo cam kết thanh toán của khách hàng. Đây là một sự kiện kinh tế, một lời chào hàng đã được đưa ra và được chấp thuận.

Việc thanh toán của khách hàng lại là một sự kiện kinh tế khác. Dù có liên quan tới sự kiện kinh tế ban đầu, nhưng bản thân nó lại là một sự kiện mới. Khách hàng có thể hoãn thanh toán hay trả lại hàng đã mua. Tuy nhiên, họ đã chọn thanh toán cho những hàng hóa đó. Mặc dù không gây ảnh hưởng tới Doanh thu, nhưng sự kiện thứ hai này lại ảnh hưởng tới sự cân bằng trong tài khoản của khách hàng và làm tăng số thu tiền mặt. Do vậy, khi giao dịch được ghi nhận, Các khoản phải thu và Tiền mặt sẽ là những tài khoản bị tác động. Dù không xuất hiện trong Báo cáo thu nhập nhưng giao dịch này được ghi nhận trong Báo cáo lưu chuyển tiền tệ – báo cáo ghi nhận các giao dịch chứ không phải các tác nhân ảnh hưởng đến thu nhập và chi phí.

Dưới đây chúng ta sẽ định nghĩa về các báo cáo tài chính và xem xét thêm một yếu tố mới của tài chính trước khi chuyển sang chương mới.

Định nghĩa về các báo cáo tài chính cơ bản

Có ba loại báo cáo tài chính cơ bản xuất hiện trong các báo cáo thường niên và hầu hết báo cáo tài chính nội bộ hàng tháng. Chúng ta đã đề cập đến những báo cáo này khi đưa ra ví dụ về trận bóng đá, nhưng tôi muốn giới thiệu thêm một lần nữa trước khi chúng ta đi sâu vào phân tích nội dung và hình thức của các báo cáo trong những chương tiếp theo.

Bảng cân đối kế toán (The Balance Sheet)

Bảng cân đối kế toán thể hiện tình hình tài chính của công ty đến một thời điểm xác định, thường là cuối tháng, cuối quý hoặc cuối năm. Nó minh họa tất cả các tài sản của công ty, được xác định giá trị bằng chi phí để có được chúng. Tuy nhiên, trong một vài trường hợp, khi các nguyên tắc kế toán chỉ rõ sự sụt giảm giá trị xuống dưới mức chi phí, tài sản sẽ xuất hiện trong danh mục những tài sản có giá trị thấp hơn chi phí hoặc giá trị thị trường. Tương tự, các khoản nợ phải trả của công ty biểu hiện qua các khoản đi vay và nợ. Bạn sẽ thấy rằng một số khoản nợ là con số chính xác còn một số khác được ước tính dựa trên những thông tin tốt nhất hiện có. Sự chênh lệch giữa giá trị tài sản và các khoản nợ phải trả chính là vốn cổ phần tích lũy của các chủ sở hữu của công ty. Chương 3 sẽ trình bày chi tiết về Bảng cân đối kế toán.

### Báo cáo thu nhập (The Income Statement)

Báo cáo thu nhập ghi lại mọi hoạt động nhằm tạo ra lợi nhuận của một công ty. Nó chỉ rõ lượng hàng bán ra, chi phí bán hàng và chi phí quản lý trong quá trình điều hành hoạt động của công ty để có thể thực hiện cam kết với khách hàng của mình. Báo cáo này có nhiều tên gọi khác nhau như báo cáo thu nhập, báo cáo lỗ lãi (profit and loss statement), báo cáo thu nhập và chi phí (statement of income and expenses), báo cáo hoạt động (operating statement)... Trong cuốn sách này, chúng tôi gọi thống nhất là báo cáo thu nhập. Mọi công ty ghi chép sổ sách kế toán theo phương pháp tích lũy truyền thống thường lập ra báo cáo này. Chương 4 sẽ thảo luận kỹ về báo cáo thu nhập.

### Báo cáo lưu chuyển tiền tệ (Statement of Cash Flow)

Báo cáo thu nhập ghi nhận các hoạt động theo nguyên tắc kế toán tích lũy. Tuy nhiên, trong hoạt động của các công ty sử dụng nguyên tắc kế toán này, vẫn có những giao dịch tạo ra sự dịch chuyển của các luồng tiền tệ không được thể hiện trong báo cáo thu nhập. Ví dụ, công ty bạn vay tiền từ ngân hàng sau đó chuyển tiền vào tài khoản séc của công ty để tiện sử dụng sau này. Trước khi lãi suất

xuất hiện, sẽ không có một khoản thu nhập hay chi phí nào được tạo ra. Vậy làm sao để bạn phát hiện ra nó trên sổ sách? Làm thế nào để báo cáo về những giao dịch này? Câu trả lời ở đây là sử dụng Báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ chỉ ra ảnh hưởng của tất cả các giao dịch có liên quan hay tác động tới tiền mặt nhưng không được thể hiện trong báo cáo thu nhập. Khi nhắc đến trận bóng đá trong ví dụ trên, chúng ta đã lưu ý rằng hai báo cáo trên thước phim của Hình 2.3 ghi lại tất cả giao dịch của công ty giữa hai thời điểm được xem xét trong bảng cân đối kế toán. Chương 6 sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn về Báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

### Các dạng báo cáo khác

Có nhiều loại báo cáo khác đi kèm với những báo cáo tài chính cơ sở hoặc báo cáo riêng phục vụ cho những mục đích đặc biệt. Các báo cáo này thường có giá trị hơn các báo cáo cơ sở khi tìm hiểu sâu những lĩnh vực cụ thể thể hiện tình hình tài chính của công ty. Ví dụ, báo cáo về các khoản phải thu, các khoản phải trả, hàng tồn kho và nhiều báo cáo khác nữa. Trong cuốn sách này, tôi sẽ không trình bày tất cả, mà chỉ đề cập tới một số báo cáo có liên quan.

Bạn nên biết rằng, các dữ liệu kế toán được máy tính hóa hiện nay đang ngày càng phổ biến dưới dạng cơ sở dữ liệu linh hoạt để giúp phòng tài chính tiến hành sắp xếp dữ liệu thành các hình thức đa dạng và phong phú. Vì thế, nếu bạn những thông tin quan trọng không xuất hiện trong các báo cáo, hãy gặp kế toán trưởng hay một nhân viên kế toán của công ty, bạn sẽ thấy ngạc nhiên trước khả năng tiếp cận dễ dàng những thông tin chính xác.

### Tóm tắt Chương 2

- Các báo cáo tài chính phải chính xác, thích đáng, kịp thời để các nhà quản lý có thể ra quyết định chính xác. Luôn có sự đánh đổi giữa mức độ hoàn thiện của các yếu tố ART với chi phí để đạt được nó.

- Bảng cân đối kế toán là bức tranh bao quát tình hình tài chính tại một thời điểm nhất định trong khi báo cáo thu nhập và báo cáo lưu chuyển tiền tệ lại ghi nhận tất cả những giao dịch diễn ra giữa hai mốc thời gian của Bảng cân đối kế toán.
- Bảng tài khoản liệt kê những giao dịch diễn ra phổ biến được tóm tắt và báo cáo trong các báo cáo tài chính.
- Các giao dịch kế toán được ghi cân đối và tác động như nhau lên đĩa cân. Nếu hai đĩa cân cân bằng, bảng cân đối cũng cân bằng.
- Tài sản luôn cân bằng với tổng nợ và vốn sở hữu. Do đó, nếu công ty làm ăn có lãi, tài sản sẽ tăng cao hơn nợ phải trả và vốn chủ sở hữu sẽ tăng.
- Phương pháp kế toán tích lũy là tiêu chuẩn cho hầu hết các công ty. Theo đó, các giao dịch sẽ được ghi lại khi một sự kiện kinh tế diễn ra. Kết quả của các giao dịch này được ghi nhận ngay khi cam kết giao dịch xuất hiện chứ không cần đợi đến khi tiền được thanh toán theo cam kết một thời gian sau đó.

### **3. Bảng cân đối kế toán: Bản tóm tắt cơ bản về giá trị và quyền sở hữu**

Trong Chương 1, chúng ta gọi bảng cân đối là sự đóng băng, là bức ảnh và tấm hình chụp nhanh để nhấn mạnh rằng mục đích của bảng cân đối là mô tả tình hình tài chính của doanh nghiệp tại một thời điểm cụ thể. Trong chương này, chúng ta có thể bỏ qua những cách gọi đó và tìm hiểu xem bảng cân đối kế toán thực sự là gì.

Tài sản và quyền sở hữu – Chúng thực sự cân bằng!

Trong chương này, chúng ta sẽ đi vào thực chất của vấn đề để giúp bạn hiểu ý nghĩa của các mục khác nhau trong bảng cân đối.

#### **Công ty Wonder Widget**

Chúng ta hãy cùng xem xét ví dụ về Wonder Widget, nhà sản xuất loại sản phẩm mới tuyệt hảo được sử dụng trong nhà và ngoài vườn (Wonder Widget chỉ là một cái tên phục vụ cho các nghiên cứu trong cuốn sách này chứ không có thật). Các ví dụ của tôi đều liên quan đến công ty này. Cũng vẫn có những ví dụ được lấy từ hồ sơ tư vấn khách hàng thực tế nhưng tôi sẽ thay đổi cho phù hợp với bối cảnh của Wonder Widget.



<b>TÀI SẢN</b>	
<b>Tài sản lưu động</b>	
Tiền mặt và các khoản tương đương tiền	155.000 đô-la
Các khoản phải thu	940.000
Trừ: Dự phòng nợ khó đòi	(64.000)
	876.000
Hàng tồn kho	311.000
Nguyên liệu thô	65.000
Sản phẩm đang trong quá trình sản xuất	215.000
Thành phẩm	591.000
Chi phí trả trước	45.000
<b>Tổng tài sản lưu động</b>	<b>1.667.000 đô-la</b>
<b>Tài sản cố định</b>	
Đất đai và nhà xưởng	1.250.000
Máy móc và thiết bị	750.000
Máy tính và thiết bị văn phòng	250.000
	2.250.000
Trừ: Khấu hao lũy kế	(972.000)
<b>Tổng tài sản cố định</b>	<b>1.278.000 đô-la</b>
<b>Tài sản khác</b>	
Tiền gửi ngân hàng (Do người khác nắm giữ)	25.000
Đầu tư dài hạn	276.000
<b>Tổng tài sản khác</b>	<b>301.000 đô-la</b>
<b>Tổng tài sản</b>	<b>3.246.000 đô-la</b>

Bảng 3.1. Bảng cân đối tài sản của Wonder Widget

Trước tiên, chúng ta có thể gọi nó là Báo cáo tình hình tài chính, hoặc một cái tên phổ biến hơn là Bảng cân đối kế toán.

Hai bảng cân đối – tài sản ở trên, nợ phải trả và vốn chủ sở hữu ở dưới – cân bằng nhau. Thật tuyệt vời! Thế nhưng, bảng cân đối này thực sự cho bạn biết điều gì?

<b>NỢ PHẢI TRẢ</b>	
<b>Nợ ngắn hạn</b>	
Các khoản phải trả	475.000 đ-1n
Nợ lương công nhân viên	57.000
Nợ tích lũy khác	31.000
Thuế thu nhập phải nộp	54.000
Ký phiếu ngân hàng ngắn hạn	150.000
Nợ dài hạn phải thanh toán kỳ này	52.000
<b>Tổng nợ ngắn hạn</b>	<b>819.000</b>
<b>Nợ dài hạn</b>	
Hợp đồng thuê (mua)	125.000
Nợ dài hạn (các khoản thuê khác)	300.000
Các khoản vay từ cổ đông	75.000
	500.000
Trừ: Nợ dài hạn phải thanh toán kỳ này	(52.000)
<b>Tổng nợ dài hạn</b>	<b>448.000</b>
<b>Tổng nợ</b>	<b>1.267.000</b>
<b>Vốn chủ sở hữu</b>	
Vốn cổ phần	50.000
Vốn góp	1.750.000
Lợi nhuận giữ lại	179.000
<b>Tổng vốn chủ sở hữu</b>	<b>1.989.000</b>
<b>Tổng nợ</b>	<b>3.246.000 đ-1n</b>

*Bảng 3.1. Bảng cân đối của Wonder Widget (Nợ)*

Chúng ta hãy xem đâu là các chỉ tiêu trong Bảng cân đối và chúng cho ta biết điều gì về Wonder Widget (trên bảng cân đối, có một vài ghi chú được đặt trong ngoặc đơn như (Do người khác nắm giữ) bên cạnh mục Tiền gửi ngân hàng). Những ghi chú này giúp bạn hiểu thêm khoản mục đó; chúng thường không xuất hiện trong Bảng cân đối thực tế.

Tài sản lưu động – Tính thanh khoản giúp hoạt động của doanh nghiệp diễn ra trôi chảy

Tài sản lưu động là tiền mặt hoặc những tài sản có khả năng biến thành tiền mặt trong vòng 12 tháng. Đây là những tài sản tạo ra tính thanh khoản và là nguồn vốn lưu động chủ yếu của doanh nghiệp. Dưới đây là những ví dụ điển hình nhất của tài sản lưu động.

Tính thanh khoản (Liquidity): Là khả năng thực hiện nghĩa vụ tài chính hiện thời bằng tiền mặt hoặc bằng những tài sản có khả năng chuyển đổi nhanh chóng thành tiền mặt để thanh toán cho những hóa đơn đến hạn. Nói cách khác, công ty duy trì đủ tiền mặt hoặc tài sản có thể trở thành tiền mặt để ký séc mà không bị hết tiền.

Vỡ nợ (Insolvency): Trái ngược với tính thanh khoản là tình trạng không có đủ tiền để trả cho các hóa đơn đến hạn. Vỡ nợ thường là điềm báo trước cuộc sấn lũng của những chủ nợ, thậm chí là điềm báo của sự phá sản.

Tiền mặt và tài sản tương đương tiền (Cash and cash equivalents)

Trong tất cả các loại tài sản, tiền mặt luôn là tài sản có tính thanh khoản cao nhất và là khoản đầu tiên được liệt kê trong bảng cân đối. Nó bao gồm quỹ tiền mặt của Wonder Widget, tất cả các khoản séc của công ty và tiền mặt dự trữ. Tiền mặt dự trữ (cash reserve) có thể là các tài khoản tiền gửi tiết kiệm (savings accounts), chứng chỉ tiền gửi ngân hàng (bank certificates), tài khoản thị trường tiền tệ (money market accounts), các khoản đầu tư ngắn hạn (short-term investments) và các tài sản tương đương tiền (cash-like assets).

Các công ty có thể mô tả chi tiết tài khoản tiền mặt theo nhiều cách khác nhau. Một số công ty chỉ đơn giản liệt kê “tiền mặt” hoặc “tiền mặt trong ngân hàng”. Một số khác lại kết hợp các khoản mục thành “Tiền mặt và các khoản đầu tư ngắn hạn” hoặc “tiền mặt và tài sản tương đương tiền”. Đặc điểm quan trọng của những khoản mục này là chúng có thể được sử dụng ngay khi cần.

Các khoản phải thu (Accounts Receivable)

Là nợ của khách hàng và các đối tượng khác, thường xuất hiện sau mục Tài sản lưu động trong Bảng cân đối. Khoản nợ lớn nhất thường được gọi là Khoản phải thu; về cơ bản, nó có nghĩa là khoản nợ của khách hàng khi mua chịu hàng hóa. Doanh nghiệp hy vọng khách hàng sẽ thanh toán trong khoảng thời gian tương

đổi ngắn (thường là từ 30 đến 60 ngày). Chính vì thế, chúng được coi là “ngắn hạn” cho dù trên thực tế khách hàng có thể quá hạn một vài khoản nợ.

Kéo dài có mục đích chu kỳ thu nợ

Ngành công nghiệp đồ chơi là một ví dụ kéo dài chu kỳ thu nợ điển hình. Các cửa hàng đồ chơi bán gần hết hàng hóa của họ trong một hoặc hai tháng trước ngày nghỉ. Nhà sản xuất đồ chơi trải dài hoạt động của họ trong cả năm và bán cho khách hàng theo những thỏa thuận đặc biệt cho phép các cửa hàng thanh toán sau khi họ bán hàng. Thời gian thanh toán có thể kéo dài nhiều tháng sau khi hàng hóa được mua và chuyển tới các cửa hàng. Hoạt động này được gọi là ấn định thời điểm thanh toán (dating). Người bán tham gia vào hoạt động này phải đảm bảo họ có đủ tiền mặt hoặc khả năng đi vay để hoạt động trong khi chờ thanh toán.

Ở một số ngành kinh doanh, chu kỳ thanh toán có thể kéo dài hơn, từ sáu đến chín tháng hay thậm chí lâu hơn nữa. Thực tế này cho phép nhà sản xuất sản phẩm theo mùa dàn trải đều hoạt động sản xuất trong gần cả năm và thuyết phục khách hàng nhận hàng hóa (nhưng chưa phải thanh toán) trước khi mang bán. Do đó, hàng tồn kho sẽ được chuyển từ kho của người sản xuất sang kho của khách hàng.

Hơn nữa, suy thoái xảy ra làm xuất hiện nợ đọng về tiền mặt và khiến khách hàng của công ty khó thanh toán nhanh hàng hóa đã mua. Điều này làm xuất hiện kỳ vọng thu tiền trong thời hạn dài hơn một năm dù không được thể hiện rõ ràng nếu chỉ nhìn qua bảng cân đối.

Với vai trò một nhà quản lý, bạn nên nhớ rằng khách hàng thường thanh toán chậm hơn thời hạn công ty đặt ra cho họ. Thời hạn thanh toán trung bình được ước tính là 45 ngày trong điều kiện nền kinh tế phát triển bình thường. Thời hạn này kéo dài lâu hơn kỳ hạn thông thường 30 ngày được in trên hầu hết các hóa

đơn của nhà cung cấp. Do đó, bạn luôn phải phòng trường hợp khách hàng sẽ không thanh toán nợ đúng hạn. Đây là bước dự trù luồng tiền mặt quan trọng mà công ty phải thực hiện nhằm quản lý có hiệu quả nguồn lực của mình. Nếu khách hàng không thanh toán ngay, số tiền Wonder Widget có để trả cho nhà cung cấp, đặt hàng thêm cho các mặt hàng đã bán hết và trả lương cho nhân viên giảm đi.

Ngoài Khoản phải thu, một bảng cân đối điển hình còn có thể phản ánh các khoản nợ đến hạn khác của công ty như khoản vay dành cho nhân viên, hoàn thuế từ chính phủ và các khoản nợ không phải là nợ thương mại của khách hàng. Nhà quản lý xếp những khoản trên vào mục Tài sản lưu động là vì họ luôn mong muốn thu được chúng trong năm.

#### Dự phòng nợ khó đòi (Allowance for Bad Debts)

Dự phòng nợ khó đòi giống các khoản phải thu nhưng không phải lúc nào cũng được ghi thành một mục riêng trong Bảng cân đối. Khoản dự phòng là số tiền công ty để ra trong trường hợp khách hàng không trả được nợ và khoản nợ này sẽ bị xóa sổ. Bất kỳ công ty nào bán chịu hàng đều gặp phải những khó khăn như thế – bán chịu hàng hóa và quản lý quan hệ khách hàng sao cho rủi ro không thu được tiền ở mức thấp nhất và đảm bảo hoạt động kinh doanh có lãi.

Ban đầu, vì không nắm rõ khả năng thanh toán của khách hàng nên các công ty thường dự phòng trường hợp lỗ tại thời điểm bán hàng theo phần trăm doanh thu của tất cả hàng hóa được bán trong một thời gian nhất định. Các khoản dự phòng như thế sẽ giảm bớt tác động tiêu cực khi các khoản nợ khó đòi không được thanh toán trong tương lai.

Để làm được điều đó, công ty lập quỹ dự phòng bằng cách coi việc xóa nợ là một chi phí. Sau đó, họ sẽ bù trừ các khoản không thể thu hồi được bằng quỹ dự phòng khi thấy không thể thu hồi toàn bộ khoản nợ đến hạn nữa. Trong bất kỳ thời điểm nào, dự phòng nợ khó đòi là một khoản điều chỉnh giá trị, làm giảm

tổng giá trị các khoản phải thu của khách hàng trong sổ sách, để thu được giá trị ròng của khoản tiền có khả năng thu được.

### **Tránh những khó khăn trong quản lý tiền mặt**

Mỗi công ty phải quản lý cẩn thận tài khoản của mình để bảo đảm các khoản nợ được thanh toán đầy đủ và không gây ra thất thoát nợ khó đòi. Tuy nhiên, do những biến động có tính chu kỳ trong quá trình thu tiền là rủi ro thường thấy của hoạt động kinh doanh, nên nhà quản lý thông minh phụ trách việc này sẽ sắp xếp một hạn mức tín dụng với ngân hàng của mình trong trường hợp họ không thể thu về những hóa đơn đến hạn thanh toán để hoàn thành nghĩa vụ với chủ nợ. Hạn mức tín dụng (credit line) là một cam kết của ngân hàng cho công ty vay một số tiền nhất định để trang trải đến khi khách hàng thanh toán hóa đơn. Công ty có thể vay nhiều hay ít (trong giới hạn tín dụng – credit limits) bất cứ khi nào họ cần tiền và trả lại ngân hàng khi thu được tiền của khách hàng. Lãi suất đi vay chỉ tính trong thời gian số tiền vay thực sự thuộc sở hữu của công ty.

### **Hàng tồn kho (Inventory)**

Một mục nữa trong Bảng cân đối kế toán là Hàng tồn kho – thuật ngữ dùng để chỉ các nguyên liệu sản xuất hoặc sản phẩm được mua hoặc sản phẩm sản xuất được công ty giữ lại để chờ bán.

Một công ty sản xuất sản phẩm có thể có một số nhóm hàng tồn kho giống Wonder Widget:

- Nguyên liệu thô (raw materials): Là nguyên liệu đầu vào được công ty sử dụng trong quá trình sản xuất trước khi chuyển chúng sang dạng khác, ví dụ: nguyên liệu gỗ của nhà máy cửa hoặc nguyên liệu gỗ làm đồ nội thất. Số tiền trong bảng cân đối là chi phí cho những nguyên liệu này và được trả cho nhà cung cấp để mua chúng.

Hàng tồn kho giảm giá trị sẽ tạo ra nhiều chi phí!

Các công ty duy trì hàng tồn kho để đáp ứng nhanh chóng nhu cầu khách hàng. Một công ty sẽ gặp rủi ro khi hàng tồn kho không bán được hoặc chỉ bán được với mức chiết khấu lớn vì nhiều lý do, trong đó có các lý do sau:

- Số lượng sản phẩm nhiều hơn nhu cầu của khách hàng (ví dụ những chiếc xe hơi mới ra đời vào cuối năm).
- Các mặt hàng mà khách hàng không muốn mua còn tồn nhiều (như quần áo thời trang đã lỗi mốt vào cuối mùa).
- Hàng tồn kho trở thành vô giá trị trước khi ai đó mua nó (như thực phẩm tươi sống trong siêu thị hoặc sản phẩm công nghệ lỗi thời do sự cải tiến của các đối thủ cạnh tranh).
- Hàng tồn kho bị mất mát hoặc hỏng hóc hoặc đơn giản bị mất trộm và không có hàng để bán.

Khi bị giảm giá trị, giá trị hàng tồn kho sẽ được tính bằng giá trị ban đầu trừ đi lượng giá trị bị suy giảm. Giá trị rỗng chênh lệch sẽ trở thành chi phí trong sổ sách của công ty. Nếu không được quản lý thích đáng, chi phí này có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến lợi nhuận kỳ vọng của công ty. Thông thường, các công ty kiểm tra và tính toán hàng tồn kho định kỳ, ít nhất mỗi năm một lần và thường là mỗi tháng một lần để tránh sự sụt giảm giá trị ngoài mong đợi.

- Sản phẩm đang trong quá trình sản xuất (work in process): Là những sản phẩm nằm trong quá trình sản xuất. Nó không còn là nguyên liệu thô nhưng cũng chưa trở thành thành phẩm. Ngoài chi phí cho nguyên liệu thô, Bảng cân đối còn có thêm chi phí lao động và tất cả những chi phí liên quan gắn với quá trình sản xuất sản phẩm.

- Thành phẩm (finished goods): Là sản phẩm được hoàn thiện và sẵn sàng đưa đến tay khách hàng. Bảng cân đối sẽ liệt kê tất cả chi phí cần thiết để sản xuất ra sản phẩm, bao gồm chi phí lao động và các chi phí quản lý liên quan khác như thuê nhà máy, giám sát và kiểm định chất lượng sản phẩm.

Ngược lại, những nhà bán lẻ, nhà phân phối và công ty thương mại thường mua các thành phẩm, những sản phẩm mà họ chỉ đơn giản bán lại mà không qua gia công, chế biến thêm. Bảng cân đối kế toán của họ thường chỉ có một mục Hàng tồn kho.

### Chi phí trả trước (Prepaid Expenses)

Là một tài sản đặc biệt trong nhóm tài sản lưu động, chi phí trả trước sẽ không bao giờ được chuyển thành tiền mặt, trừ một số trường hợp đặc biệt, mặc dù chúng tôi đã chú thích ở trên rằng sự chuyển đổi như vậy là đặc điểm tiêu biểu của tài sản lưu động. Vì đã trả trước nên công ty không phải trả thêm lần nữa. Chúng tạo ra tiền mặt thông qua việc giúp công ty tránh phải trả tiền trong suốt 12 tháng tiếp theo. Đây là quá trình kéo dài nhưng chính là cách thức hoạt động của nó.

Ví dụ, mỗi công ty mua các loại bảo hiểm khác nhau với mức phí riêng phải thanh toán trước, thường là mỗi năm một lần. Bởi vì phí bảo hiểm rất cao nên công ty muốn chia nhỏ chi phí bảo hiểm đó trong thời gian được bảo hiểm. Vì thế, công ty ký một tấm séc bảo hiểm trong 12 tháng và mỗi tháng thanh toán 1/12 tổng mức phí. Số phí bảo hiểm còn lại được coi là được trả trước và nằm trong khoản chi phí trả trước cho tới khi biến thành chi phí. Một ví dụ khác về chi phí trả trước là thuế bất động sản hoặc số tiền thanh toán mỗi lần của thuế thu nhập.

Tài sản cố định (Fixed Assets) – Đất đai, nhà xưởng và vật sở hữu (Property and possessions)



Mỗi công ty đều phải mua tài sản để sử dụng trong hoạt động kinh doanh như máy tính, thiết bị sản xuất, nhà xưởng, đất đai, xe tải,... Các tài sản này được dùng trong khoảng thời gian dài, thường là trong nhiều năm và do đó, chúng không phải là tài sản lưu động như những tài sản đề cập ở trên. Các tài sản này thường được gọi là “Tài sản cố định” hoặc “Đất đai, nhà xưởng, thiết bị” nếu doanh nghiệp không sở hữu bất động sản hoặc phương tiện đi lại nào.

Vì tài sản này được dùng trong một thời gian nhất định và không được bán lại cho khách hàng nên chúng được xem là không tạo nên khả năng thanh toán hoặc dòng tiền mặt. Chúng cố định đến khi doanh nghiệp không thể khai thác được nữa. Lúc đó, họ sẽ bán hoặc vứt bỏ và thay thế chúng.

### **Tránh xa tài sản đã giảm giá trị!**

Để định giá một công ty, hãy xem xét kỹ lưỡng mối quan hệ giữa tài sản cố định và khấu hao tích lũy trong Bảng cân đối. Nếu khấu hao tích lũy chiếm một tỷ lệ phần trăm lớn trong giá trị tổng tài sản cố định và phần khấu hao còn lại rất nhỏ, có thể công ty sắp phải bỏ ra một khoản lớn trong tương lai gần để thay thế thiết bị cũ không còn vận hành được nữa. Chỉ báo này thậm chí còn đáng lo ngại hơn khi xuất hiện ở những ngành bị tác động bởi công nghệ như ngành sản xuất ô tô. Bên cạnh đó, việc sử dụng thiết bị cũ có thể khiến chi phí bảo dưỡng và sửa chữa cao hơn. Trong cả hai trường hợp, nó đều báo hiệu sự giảm sút của luồng tiền mặt trong tương lai hay nhu cầu vay vốn để mua thiết bị thay thế.

Chiến thuật thông minh là: duy trì các chương trình bảo dưỡng đối với thiết bị sử dụng trong một thời gian dài, tránh những tác động làm giảm thời gian sử dụng của chúng nếu không cần thiết. Khi phải thay thế, hãy tính toán tỷ lệ lợi tức đầu tư (Return on Investment – ROI) để tìm ra giải pháp tốt nhất đối với việc mua sắm thiết bị thay thế.

Sự sụt giảm giá trị được coi là chi phí khi được ghi nhận thông qua Chi phí khấu

hao (Depreciation Expense) trong Báo cáo thu nhập (xem Chương 4). Trên Bảng cân đối, tổng số giá trị được ghi nhận là chi phí khi tài sản cố định được mua xuất hiện trong mục “Khấu hao tích lũy” (Accumulated Depreciation). Khoản này thường xuất hiện ngay sau nguyên giá (original cost) của tài sản cố định để thể hiện sự giảm sút của nguyên giá.

Tài sản cố định không chuyển dịch nhiều nhưng trong giai đoạn sử dụng, giá trị của chúng giảm đáng kể, thường trở về 0 vào giai đoạn cuối vòng đời. Song đất đai là một trường hợp ngoại lệ, giá trị của nó không những không giảm mà còn tăng theo thời gian. Để nhận biết lượng giá trị giảm sút, một công ty sẽ khấu trừ hoặc tự động giảm chi phí của mỗi tài sản cố định (trừ đất đai, thứ không bao giờ mất giá) trong thời gian nó được sử dụng trong kinh doanh.

#### Mục “tài sản khác”

Mục Tài sản cuối cùng của đa số bảng cân đối là mục tóm tắt tất cả khoản được gọi là “Tài sản khác”. Những tài sản này là của công ty nhưng không nằm trong mục Tài sản cố định hay Tài sản lưu động. Chúng không được kỳ vọng trở thành tiền mặt trong 12 tháng kế tiếp và cũng không phải là bất động sản, máy móc hay thiết bị được dùng trong hoạt động kinh doanh của công ty. Thậm chí, chúng không liên quan trực tiếp đến việc kinh doanh của công ty.

Ví dụ, khoản đặt cọc phải trả cho chủ đất mà công ty thuê văn phòng sẽ nằm trong mục này bởi vì đa số hợp đồng thuê dạng này đều là những giao kèo trong nhiều năm. Hãy nhớ rằng: Tiền đặt cọc thuê văn phòng chưa hẳn là chi phí lưu động của công ty, bởi vì nó có thể tính vào tiền thuê cuối cùng theo hợp đồng thuê nhà hoặc được chuyển lại cho khách hàng khi họ không thuê nữa. Vì vậy, khoản tiền đặt cọc để thuê nhà có thể được tính vào tiền thuê văn phòng ngay từ lúc bắt đầu hợp đồng thuê nhưng được ghi nhận là chi phí cho đến khi kết thúc hợp đồng.

Vốn đầu tư cho một công ty khác cũng sẽ được liệt kê trong mục này. Wonder Widget có ít nhất một khoản đầu tư như vậy. Việc không đưa khoản này vào mục tài sản lưu động cho thấy công ty có ý định giữ khoản đầu tư này trong một thời gian dài.

**Nợ ngắn hạn (Current Liabilities) – Thanh toán chính là giải pháp**

Bên Nợ phải trả của Bảng cân đối cũng bắt đầu với những khoản ngắn hạn (lưu động). Một lần nữa, tính thanh khoản lại là thước đo của tính “lưu động”. Tuy nhiên đối với trường hợp Nợ, khả năng thanh toán mang nghĩa rút tiền ra khỏi túi doanh nghiệp. Nợ ngắn hạn là tất cả những khoản nợ của công ty được kỳ vọng thanh toán trong 12 tháng tới, cùng với thời gian tài sản lưu động trở thành tiền mặt.

Mối liên hệ này sẽ rõ ràng hơn nếu bạn suy xét kỹ. Tài sản lưu động sẽ trở thành tiền để thanh toán cho Nợ ngắn hạn. Đó là nguyên tắc hoạt động của vốn lưu động ở bất kỳ công ty nào. Nếu bạn nhìn vào bảng cân đối của Wonder Widget (Bảng 3.1), bạn sẽ thấy, tài sản lưu động lớn gấp hai lần nợ ngắn hạn – tỷ lệ này khá hợp lý để đảm bảo tiền mặt luôn có sẵn khi cần. Bạn sẽ tìm hiểu nhiều hơn về mối quan hệ này ở Chương 7 khi chúng ta nghiên cứu về những chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động chính.

**Khoản phải trả (Accounts Receivable)**

Khoản phải trả bao gồm tất cả những hóa đơn chưa được thanh toán cho các nhà cung ứng và cung cấp dịch vụ. Đây thường là khoản lớn nhất trong mục Nợ ngắn hạn của công ty. Khoản phải trả thường là khoản đầu tiên được liệt kê trong mục Nợ ngắn hạn.

Các khoản trong mục này nên được thanh toán theo những điều khoản trong hóa đơn thương mại, thường là 30 ngày hoặc bất cứ thời hạn thanh toán nào được nhà cung ứng chấp thuận. Đôi khi công ty không thể thanh toán theo thời gian

ghi trên hóa đơn như đã ghi chú trong mục Nợ phải thu. Trong trường hợp đó, về cơ bản, công ty sẽ vay tiền từ các tổ chức tín dụng thương mại để gia tăng nguồn vốn hiện có. Hoạt động này được gọi là sử dụng đòn bẩy (leverage) và chúng ta sẽ tiếp tục thảo luận vấn đề này ở Chương 5 và về các tỷ lệ ở Chương 7. Khi kéo dài thời hạn thanh toán, Wonder Widget được lợi từ việc sử dụng đòn bẩy. Khi khách hàng của Widget hành động tương tự, các khoản phải thu của Wonder Widget sẽ có thời hạn thu hồi dài hơn và đây chính là điểm yếu của phương pháp đòn bẩy.

Thông thường một công ty sẽ công bố những khoản vay khác dưới mục riêng để đảm bảo người đọc báo cáo biết rằng công ty có các khoản nợ đến hạn “đặc biệt” này. Trong Bảng cân đối của Wonder Widget, thuế thu nhập phải trả là một khoản như vậy.

### Nợ lương công nhân viên (Accrued Payroll)

Mục tiếp theo trong Bảng cân đối của Wonder Widget là Nợ lương công nhân viên, số tiền do người lao động kiếm được nhưng chưa được công ty thanh toán. Do các công nhân thường được thanh toán cho thời gian họ đã làm việc chứ không thanh toán trước khi họ làm việc nên mỗi công ty luôn có một số tiền do công nhân kiếm được nhưng họ chưa được trả. Khi một công ty thực hiện nguyên tắc kế toán tích lũy (xem Chương 5, thảo luận về phương pháp kế toán), các khoản nợ như thế được ghi nhận khi chúng phát sinh dù chưa được thanh toán. Ngoại lệ duy nhất là những công ty trả lương cho nhân công vào ngày cuối cùng của tuần làm việc; cuối ngày thanh toán, khoản nợ lương công nhân viên sẽ bằng 0.

### **Khan hiếm tiền mặt**

Đừng để bạn mắc kẹt ở giữa!

Hãy luôn nhớ điều này: mặc cho những lời quảng cáo về hoạt động cho vay của

ngân hàng, đầu tư vốn mạo hiểm, niêm yết chứng khoán,... nguồn vốn lưu động lớn duy nhất của đại đa số doanh nghiệp là số tiền họ vay từ các chủ nợ, đó là các khoản phải trả. Đa phần các doanh nghiệp đều có những câu chuyện riêng về nỗ lực rút nhiều vốn lưu động ra khỏi bảng cân đối của họ. Điều này thường có nghĩa là tăng lượng tiền mặt sẵn có bằng việc hoãn thanh toán với chủ nợ, đồng thời đảm bảo khách hàng không thực hiện điều tương tự với doanh nghiệp.

Đôi khi, việc “bòn rút” này lại chống lại bạn. Công ty không thể thu các khoản phải thu kịp thời và chủ nợ của công ty không muốn bị chậm thanh toán. Kết quả có thể dẫn đến sự thiếu hụt tiền mặt nghiêm trọng! Các công ty trong ngành xây dựng thường phải đối mặt với vấn đề này. Khách hàng chưa thanh toán khi dự án chưa hoàn thiện trong khi các nhà thầu phụ đòi hỏi phải được thanh toán nếu bạn không muốn phải thế chấp tài sản đó cho họ tới khi họ nhận được tiền.

#### Nợ tích lũy khác (Other Accrued Liabilities)

Giống như Wonder Widget, một công ty thường cũng có các khoản nợ khác tương tự như vậy. Những khoản nợ này có thể là phí tổn công ty phải chịu khi chưa nhận được hóa đơn. Để đảm bảo khoản phí tổn được ghi nhận đúng kỳ kế toán, các kế toán viên của công ty sẽ cộng dồn nợ thay vì đợi hóa đơn hoặc tầm séc được ký. Ví dụ, công ty mua một lượng hàng lớn nhưng nhà cung cấp vẫn chưa gửi hóa đơn hoặc chi phí trả lãi cho khoản vay chưa có hóa đơn gửi tới nhưng ngân hàng sẽ tự động tính các chi phí này cho công ty.

#### Tín phiếu (Notes Payable) và Nợ ngân hàng khác (Other Bank Debt)

Các khoản vay ngân hàng và các khoản đi vay khác không phải là các những thương mại phát sinh với nhà cung cấp luôn xuất hiện trong một mục riêng bởi vì các khoản vay và việc thanh toán có những biệt ngữ riêng. Khi bạn nhìn thấy tín phiếu của các ngân hàng lớn được gửi đến cho một người nào đó, bạn có thể chắc rằng công ty đồng ý với một số kiểu giới hạn về phạm vi hoạt động, được

gọi là giao kèo (hay còn gọi là khế ước – covenants), như một biện pháp để bảo đảm việc thanh toán cuối cùng của khoản vay.

Bạn cần nhớ rằng khi có những khoản vay vốn kinh doanh trong bảng cân đối, những loại giấy tờ bảo lãnh khác dành cho người cho vay như cam kết thế chấp tài sản, giấy bảo lãnh cá nhân của chủ doanh nghiệp về khả năng thanh toán hoặc thậm chí là điều khoản đặc biệt về khả năng sở hữu công ty cũng xuất hiện.

### **Giao kèo cho vay (Loan covenant)**

Là những điều khoản trong một hợp đồng cho vay, yêu cầu người đi vay phải thực hiện những cam kết cụ thể như “Giao kèo khẳng định” hay “Giao kèo phủ định” trong kỳ hạn của hợp đồng. Nội dung một số giao kèo tiêu biểu bao gồm:

- Công ty phải duy trì việc đóng bảo hiểm.
- Công ty phải chuẩn bị báo cáo tài chính hàng quý và hàng năm.
- Công ty không được trao quyền cho người khác thế chấp tài sản của công ty.
- Công ty không thể sáp nhập hoặc mua lại một công ty khác.

Các ngân hàng sẽ thường xuyên kiểm soát việc tuân thủ giao kèo cho vay hàng quý dựa trên các báo cáo tài chính và yêu cầu một nhân viên của công ty hay một kế toán viên độc lập lập báo cáo việc này.

### **Phần Nợ dài hạn đến hạn thanh toán (Current Portion of Long-Term Debt)**

Hãy tham khảo mục Nợ dài hạn dưới đây. “Current portion” có nghĩa là một phần của khoản nợ đó phải được thanh toán trong vòng 12 tháng tới.

### **Nợ dài hạn (Long-Term Liabilities) – Vốn đi vay**

Bạn thấy rằng có rất nhiều khoản vay dài hạn xuất hiện trong Bảng cân đối của

công ty. Thay vì cố gắng mô tả tất cả các khoản được liệt kê trong mục Nợ dài hạn, chúng ta hãy xem xét các khoản nợ dài hạn xuất hiện trong Bảng cân đối của Wonder Widget.

### Hợp đồng cho thuê (Lease Contracts)

Là những cam kết công ty đưa ra để thuê thiết bị hoặc các tài sản khác với những điều khoản thanh toán thỏa đáng, và hầu như công ty không có quyền mua đứt chúng khi kết thúc hợp đồng. Theo luật kế toán Mỹ, khi hợp đồng cho thuê có mục đích chủ yếu là để mua đứt tài sản, thì tài sản và nợ phải trả sẽ được ghi trong sổ sách kế toán của bên thuê và được coi như đã được mua thông qua một hợp đồng cho vay thay vì một hợp đồng cho thuê. Hãy nhớ: một hợp đồng cho thuê đơn giản chỉ là thỏa thuận cho thuê dài hạn mà không có sự chuyển đổi thực sự nào về quyền sở hữu và do đó tài sản và nợ phải trả không được ghi trên sổ sách của công ty. Tuy nhiên, một số hợp đồng cho thuê lại được lập giống một hợp đồng mua hàng hơn là một thỏa thuận cho thuê, đây là lý do tại sao chúng xuất hiện trong Bảng cân đối như ở ví dụ trên.

### Nợ dài hạn (Long-term debt)

Một công ty có nhu cầu sử dụng vốn lâu dài có thể vay tiền với kỳ hạn thanh toán càng lâu càng tốt để có thể đưa vốn đó vào sử dụng và trả lại khoản vay dễ dàng. Trong trường hợp này, toàn bộ khoản vay được coi như một khoản nợ dài hạn và phần phải thanh toán của khoản nợ trong vòng 12 tháng tiếp theo xuất hiện trong mục Nợ ngắn hạn. Đây chính là những gì Wonder Widget đã làm trong ví dụ của chúng ta.

### Các khoản vay từ cổ đông (Loans from Stockholders)

Là một hình thức vay đặc biệt khác, thường xuất hiện nhiều trong bảng cân đối của công ty tư nhân. Với họ, đây là cách đưa tiền vào và ra khỏi công ty khi cần. Tuy nhiên, nếu các điều kiện kinh doanh không sớm được cải thiện thì các khoản

vay từ cổ đông có thể phải nằm lại bảng cân đối trong nhiều năm. Trên thực tế, ngân hàng và các tổ chức cho vay khác có thể yêu cầu chủ doanh nghiệp chưa được thanh toán các khoản nợ đó trong thời gian công ty vay vốn từ bên ngoài. Do đó, các khoản vay này giống như vốn chủ sở hữu hơn là các khoản vay của công ty. Điều này thường làm nản lòng các nhà kinh doanh và chủ doanh nghiệp nhỏ, những người hy vọng nhận lại số tiền họ đã cho công ty vay.

Các hình thức sở hữu khác nhau

Vốn sở hữu hay vốn chủ sở hữu (của một tập đoàn) hoặc vốn của hộ kinh doanh cá thể (proprietorship) hoặc công ty hợp doanh (partnership) là tiền đóng góp của các chủ doanh nghiệp. Nó bao gồm những khoản họ đã đầu tư để khởi nghiệp, cấp vốn hoặc tái cấp vốn cho công ty cùng với những khoản công ty kiếm được trong suốt quá trình tồn tại của nó. Như đã đề cập, nó cũng bao gồm số tiền những người chủ doanh nghiệp cho công ty vay mà không được trả lại vì một số thỏa thuận vay ràng buộc với ngân hàng hoặc các nguồn tín dụng khác. Các khoản vay như vậy luôn xuất hiện trong phần Nợ phải trả của Bảng cân đối, chứ không xuất hiện trong phần Vốn chủ sở hữu vì chúng không phải là vốn đầu tư hợp pháp cho đến khi việc nhận lại các khoản vay này chấm dứt theo pháp luật. Các hình thức của quyền sở hữu bao gồm:

Vốn cổ phần và vốn góp

### **Chứng khoán vốn**

Là số tiền được các nhà đầu tư mua cổ phiếu trả cho công ty tính trên mỗi cổ phần theo mệnh giá được in trên đó. Mệnh giá là số tiền được coi là giá trị của cổ phiếu với mục đích kế toán trong suốt quá trình hình thành công ty. Mệnh giá thường được xác định càng thấp càng tốt để giảm thiểu những yêu cầu pháp lý về mức mệnh giá. Ngày nay, nhiều công ty không đặt mức mệnh giá cố định cho cổ phiếu để tránh hoàn toàn rắc rối này.



## Vốn góp bổ sung hay vốn cổ phần bổ sung

Là số tiền nhà đầu tư trả cho công ty ngoài số tiền ghi trên mệnh giá khi mua cổ phiếu. Đôi khi, một mục chung được sử dụng để chỉ vốn cổ phần và vốn góp, đặc biệt khi chứng khoán vốn được phát hành mà không có mệnh giá.

Vốn cổ phần (Capital stock) là số tiền danh nghĩa được các cổ đông trả cho công ty trên mỗi cổ phần. Nó chỉ thể hiện một phần nhỏ số tiền nhà đầu tư thực sự trả vì những lý do pháp lý mà bạn thậm chí không muốn nghe. Chúng tôi chỉ nói rằng các nhà đầu tư thường phải trả nhiều hơn cho mỗi cổ phiếu so với số tiền trong mục này; số tiền còn lại xuất hiện trong mục “Vốn góp” (Contributed Capital) hoặc tương tự như thế. Kết hợp hai khoản này ta được tổng số vốn chính thức các nhà đầu tư đóng góp vào công ty.

## Thu nhập giữ lại (Retained Earnings)

Sau khi thành lập, các công ty đều phải trải qua những giai đoạn làm ăn có lãi và thua lỗ. Lợi nhuận làm tăng thu nhập giữ lại và lỗ làm giảm thu nhập giữ lại. Khi một công ty làm ăn có lãi, nó sẽ tích lũy một lượng thu nhập đáng kể. Nếu là hộ kinh doanh cá thể (không liên kết, một chủ) hoặc công ty hợp doanh (không liên kết, hai hoặc nhiều người làm chủ), chủ sở hữu thường bị đánh thuế ngay lập tức đối với khoản thu nhập này, nên về cơ bản, nó sẽ được thanh toán theo từng năm dưới hình thức cổ tức hoặc phân chia lợi nhuận.

Tuy nhiên, đối với một tập đoàn, các ông chủ thường chỉ bị đánh thuế trên lợi nhuận tích lũy khi công ty phân phối lợi nhuận đó cho dưới dạng cổ tức bằng tiền mặt. Trong giai đoạn này, lợi nhuận tích lũy chưa phân phối cho các cổ đông sẽ được gọi là thu nhập giữ lại.

Thu nhập không chỉ được doanh nghiệp giữ lại vì lý do tránh phải trả thuế doanh thu mà còn là để doanh nghiệp mở rộng hoạt động kinh doanh hay mua đất đai, nhà xưởng và thiết bị (tài sản cố định) nhằm thúc đẩy các hoạt động phát triển

của công ty. Công ty cũng có thể tạo ra “quỹ chiến tranh” để:

- Mua lại các công ty khác;
- Tự bảo vệ trước những rủi ro có thể xảy ra;
- Mua lại cổ phiếu khi giá xuống thấp;
- Bảo đảm vốn lưu động hợp lý.

Wonder Widget là một công ty còn khá mới, vì thế doanh thu giữ lại vẫn ở mức thấp.

Ở một số công ty, thu nhập giữ lại còn bị âm vì họ mất nhiều tiền hơn so với số tiền họ tạo ra trong suốt thời gian tồn tại của mình (đây là tình huống mà đa số các hãng hàng không gặp phải). Bạn có thể nhận ra điều này trong mục Thâm hụt thu nhập giữ lại (Deficit in retained earnings). Thông thường, đây là một tín hiệu tốt giúp bạn quyết định không mua cổ phiếu của họ nữa vì họ chưa tìm được cách để tạo ra lợi nhuận trong kinh doanh. (Đây là câu chuyện truyền kỳ trong những năm gần đây sau sự sụp đổ của các công ty “dot com” trong giai đoạn 2001-2002).

### Sử dụng hiệu quả Bảng cân đối kế toán

Bảng cân đối là bản báo cáo về tình hình tài chính của công ty. Nó chỉ ra những thế mạnh của công ty như số dư tiền mặt cao, số nợ thấp và chỉ ra các điểm yếu mà công ty gặp phải qua những chỉ số như số nợ ngắn hạn lớn và thu nhập giữ lại nhỏ,...

Những thông tin nó đưa ra thường trả lời cho câu hỏi “Tại sao?”. Làm quen với Bảng cân đối để biết cách đặt câu hỏi là việc nên làm đối với các nhà quản lý.

Hãy đặc biệt chú ý đến các tỷ lệ và công cụ phân tích mà chúng ta sẽ thảo luận trong Chương 7 và Chương 9 để tìm ra cách thu được nhiều thông tin có giá trị

nhất khi đọc Bảng cân đối.

### Tóm tắt Chương 3

- Bảng cân đối là báo cáo về tình hình tài chính của công ty tại một thời điểm cụ thể. Nó cung cấp những thông tin giá trị về thành công của công ty trong hoạt động quản lý luồng tiền mặt, nguồn gốc lợi nhuận và tính cân đối của nguồn vốn đầu tư.
- Tài sản lưu động và Nợ ngắn hạn có liên hệ mật thiết với nhau. Tài sản lưu động có tính thanh khoản cao nên có thể chuyển thành tiền mặt trong vòng 12 tháng. Ngược lại, Nợ ngắn hạn, phải được thanh toán trong cùng thời gian bằng tiền mặt được tạo ra từ tài sản lưu động. Sự chênh lệch giữa hai khoản này gọi là Vốn lưu động ròng.
- Trên bảng cân đối, một khoản phải thu lớn được coi là một tín hiệu tốt. Tuy nhiên, khả năng thu được khoản đó mới là vấn đề quan trọng nhất và không phải lúc nào cũng rõ ràng nếu chỉ nhìn vào tổng số khoản phải thu. Hãy xem xét Dự phòng nợ khó đòi và chi tiết từng khách hàng để hiểu rõ hơn.
- Hàng tồn kho là thách thức thường trực trong công tác quản lý và có thể trở thành nguyên nhân gây sụt giảm giá trị rất lớn nếu các hoạt động quản lý hàng tồn kho không hiệu quả. Hàng tồn kho có thể gia tăng chi phí của công ty vì giảm giá trị, lỗi thời hoặc hỏng hóc.
- Khoản phải trả là nguồn vốn lưu động lớn nhất của hầu hết các công ty. Hoãn nợ có thể tạm thời giảm nhẹ gánh nặng cho những công ty gặp khó khăn trong huy động tiền mặt nhưng cũng khiến khả năng thu được các khoản phải thu của các tổ chức tín dụng giảm đi.

## 4. Báo cáo thu nhập: Theo dòng phát triển

Hãy nhớ lại ví dụ về trận bóng đá. Bạn hãy nhớ rằng chúng ta đã định nghĩa báo cáo thu nhập là một bản báo cáo tổng hợp những ảnh hưởng tích lũy của tất cả các hoạt động thu chi xảy ra giữa hai ngày quyết toán. Tất cả những hoạt động này được thực hiện là để tạo ra lợi nhuận cho công ty. Báo cáo thu nhập sẽ cho biết công ty có hoàn thành được mục tiêu của mình hay không.

Họ nói thời gian là tất cả – Và họ đúng!

Báo cáo thu nhập là báo cáo mà hầu hết các nhà quản lý có thể hiểu được. Họ biết rằng dựa vào báo cáo này, họ có thể biết hàng tháng, hàng quý, hàng năm, doanh nghiệp làm ăn có lãi hay không. Ở tất cả các công ty, dù lớn hay nhỏ, chế độ lương thưởng cho nhà quản lý thường được quyết định dựa trên lợi nhuận (dù rằng họ hầu như không có khả năng kiểm soát lợi nhuận, song, đây là một vấn đề hoàn toàn khác). Những người khác lại cho rằng báo cáo là thứ có giá trị nhất đối với Giám đốc điều hành (CEO), các cổ đông, các ngân hàng và các cơ quan chính phủ. Một số nhà quản lý nhận biết được hình thức của nó nhưng lại quen gọi nó bằng một cái tên khác như báo cáo lỗ lãi (P&L), báo cáo thu nhập và chi phí và một số tên gọi khác.

Dù được gọi bằng cái tên nào, báo cáo thu nhập luôn được coi là báo cáo quan trọng nhất (và hãy giữ vững quan điểm này cho tới khi bạn đọc Chương 6). Bây giờ, chúng ta cần dành một chút thời gian để hiểu báo cáo thu nhập đề cập đến những vấn đề gì và nó quan trọng như thế nào. Mặc dù các nhà quản lý đều nhận thấy tầm quan trọng của các báo cáo tài chính nhưng không phải lúc nào họ cũng thừa nhận thời gian giao dịch có khả năng tác động tới lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định. Trên thực tế, họ thường kinh ngạc khi các báo cáo hàng tháng, dù không bỏ sót hay báo cáo thiếu chính xác một giao dịch nào, không chỉ ra được

những ảnh hưởng của các giao dịch đơn lẻ như họ kỳ vọng. Nguyên nhân là do:

- Khoảng thời gian giữa thời điểm một giao dịch được cam kết với nhà cung ứng hoặc khách hàng qua các khâu cung cứng, ghi hóa đơn, thu hóa đơn và báo cáo đến thời điểm thực hiện thanh toán hoặc nhận được thanh toán.
- Sự nhầm lẫn đôi khi phát sinh khi giao dịch được ghi lại theo các nguyên tắc kế toán (hãy nhớ lại nguyên tắc GAAP trong Chương 1).

Ở nguyên nhân đầu tiên – thời gian – thường có một chuỗi dài các sự kiện phải hoàn thành trước khi nhân viên kế toán báo cáo giao dịch. Bước cuối cùng của một giao dịch có thể được ghi lại nhiều ngày, thậm chí nhiều tuần sau khi phòng giao dịch hoàn thành trách nhiệm của mình, ví dụ đáp ứng đơn đặt hàng của khách hàng. Thời gian có thể dài hơn trước khi giao dịch được hoàn thành, ví dụ như việc công ty thu tiền từ khách hàng.

Với nguyên nhân thứ hai – sự nhầm lẫn – tôi nhớ lại một rắc rối mà tôi thường gặp phải khi là kế toán trưởng của một công ty lớn với mạng lưới bán hàng rộng khắp cả nước. Một giám đốc bán hàng khu vực phụ trách ngân sách đặt dấu hỏi trước một báo cáo tài chính phản ánh các chi phí của phòng anh ta trong tháng 6; trong khi, anh ta đã thỏa thuận trước đó với nhà cung ứng để cung cấp hàng hóa từ tháng 4. Anh ta hỏi: “Tại sao không trừ khoản đó khỏi ngân quỹ của tôi khi tôi đã chi tiền?”

Các khoản chi sẽ không được ghi trong báo cáo khi chúng mới được cam kết, khi bạn mới gọi điện đặt hàng, hoặc thậm chí khi nhà cung cấp đồng ý cung ứng hàng hóa hay dịch vụ theo đơn đặt hàng. Tất cả những thứ đó chỉ đơn giản là những yêu cầu, những lời hứa và đều có thể bị hủy bỏ mà không bị phạt. Vì thế, chúng không phải là những giao dịch không thể hủy ngang mà chúng ta ghi trong báo cáo. Khi nhà cung cấp thực hiện lời hứa, tiến hành cung ứng hàng hóa, lúc đó, chúng ta mới ghi lại giao dịch này và tiền thực sự đã được chi tiêu.

Sản phẩm Widget chỉ được bán hay ghi nhận là doanh thu khi đi vào hoạt động

Hãy tưởng tượng một nhân viên bán hàng mới trong đội ngũ nhân viên của Wonder Widget đang bán loại sản phẩm tiên tiến mang tên Enterprise Widget. Anh ta đã làm một việc tuyệt vời là bán lợi ích của sản phẩm và cho khách hàng biết giá sản phẩm đã bao gồm chi phí lắp đặt và hướng dẫn sử dụng mà không yêu cầu khách hàng phải thanh toán ngay cho đến khi sản phẩm hoạt động. Vì thế, khách hàng đã ký hợp đồng mua hàng. Thủ tục giấy tờ được gửi cho phòng bán hàng của công ty Wonder Widget và nhân viên bán hàng đi săn tìm giao dịch mới với hy vọng có được khoản hoa hồng trước khi kết thúc công việc cuối ngày. Trong lúc này, các dịch vụ khách hàng bắt đầu được tiến hành, bao gồm xem xét chế độ tín dụng áp dụng với khách hàng, kiểm tra mức độ tín dụng của khách hàng, hướng dẫn khách hàng, v.v... Cuối cùng, sản phẩm được chuyển đến tay khách hàng. Xong việc rồi chẳng? Không. Thực tế, nó chỉ mới bắt đầu.

Enterprise Widget không dễ sử dụng như các sản phẩm khác. Nó cần cài đặt, khởi động, kiểm tra lỗi và cuối cùng là hướng dẫn sử dụng. Trước khi những khâu này được hoàn tất, doanh thu sản phẩm vẫn được ghi nhận trên một danh sách mở “Tôi đã bán hàng nhưng họ chưa thanh toán tiền”. Bởi công ty không thể bắt khách hàng thanh toán cho tới khi sản phẩm đã lắp đặt được chấp nhận. Theo các nguyên tắc kế toán, chỉ khi khách hàng cam kết chắc chắn và công ty cung ứng hàng hóa như cam kết, giao dịch mới được ghi nhận. Theo chế độ trả hoa hồng của Wonder Widget, hoa hồng cũng được thanh toán theo điều kiện tương tự. Vì thế, chưa có doanh thu đồng nghĩa với chưa có hoa hồng.

Tại sao giám đốc bán hàng lại quan tâm đến những vấn đề chi tiết của kế toán? Bởi, trước tiên, kết quả hoạt động của anh ta được đánh giá dựa trên ngân sách. Nhưng, điều anh ta mong muốn nhất là giảm nhẹ gánh nặng phải kiểm soát số tiền mà anh ta mong muốn được cung cấp và sử dụng. Chúng ta hoàn toàn có thể hiểu được mong muốn của anh ta bởi vì kiểm soát những chi tiết như vậy sẽ rất tốn thời gian. Nếu biết số tiền phải trả theo cam kết có tương quan thế nào với số

ngân quỹ, anh ta sẽ biết mình còn bao nhiêu tiền để tiêu dùng trong các tháng sau đó.

Các câu hỏi giúp giám đốc bán hàng hiểu rõ hơn nhưng lại làm những nhân viên kế toán nản lòng. Họ có thể không bao giờ thuyết phục được vị giám đốc là họ làm đúng, bởi vì họ cũng đã một vài lần làm sai. Câu trả lời hay nhất có thể được tìm ra khi hai nhóm trao đổi thông tin về hoạt động kế toán.

Ngày nay, ngày càng có nhiều công ty cài đặt các phần mềm kế toán doanh nghiệp cho phép theo dõi các đơn đặt hàng đã nhận từ khách hàng nhưng chưa được đáp ứng; vì vậy, việc theo dõi và báo cáo những cam kết sẽ mua hàng hay dịch vụ trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Tuy nhiên, các cam kết này chưa thể được ghi nhận như những khoản chi thực tế cho tới khi hàng hóa được cung ứng và đơn đặt hàng được đáp ứng. Đây là mặt tiêu cực trong ví dụ về bán hàng nêu trên nhưng các nguyên tắc kế toán tương tự vẫn đúng.

Với cái nhìn tổng quát trên, hãy xem xét các khoản mục trong một báo cáo thu nhập tiêu biểu. Chúng ta hãy sử dụng báo cáo thu nhập gần đây nhất của Wonder Widget làm ví dụ. Hãy xem xét Bảng 4.1 và đọc tiếp.

Doanh thu bán hàng		650.000 đô-la
Chi phí bán hàng		<u>475.000</u>
Lợi nhuận gộp	175.000	175.000
<b>Chi phí hoạt động</b>		
Chi phí lý thuyết	25.000	
Chi phí bán hàng và chi phí marketing	76.000	
Chi phí quản lý chung	37.000	<u>138.000</u>
Thu nhập hoạt động		37.000
Thu nhập và chi phí khác		(5.000)
Thu nhập trước chi phí		32.000
	24.000	
<b>Thuế thu nhập</b>		<u>12.800</u>
Lợi nhuận ròng		19.200
Thu nhập trên mỗi cổ phiếu		0,10 đô-la
Lãi cổ phiếu khi quyền chọn mua cổ phiếu được thực hiện		0,08 đô-la

*Bảng 4.1: Báo cáo thu nhập của Wonder Widget*

Doanh thu bán hàng: Dầu bôi trơn cho cỗ máy doanh nghiệp

“Sẽ chẳng có gì xảy ra cho đến khi bạn bán được một thứ gì đó”. Đây là hoạt động bán sản phẩm và dịch vụ, những món hàng công ty thường chào bán cho khách hàng trong quá trình kinh doanh thông thường. Thu nhập từ việc bán các thiết bị thừa trong hệ thống sản xuất không được xem là doanh thu của công ty vì hoạt động này không nằm trong hoạt động kinh doanh. Việc bán một tòa nhà công ty không sử dụng đến cũng không được tính vào doanh thu (trừ phi hoạt động của công ty là mua bán bất động sản). Như đã đề cập ở trên, doanh thu có nghĩa là số tiền thu được khi một thương vụ kết thúc, khách hàng không hủy ngang việc mua hàng hóa và thanh toán tiền.

Nếu có một chuẩn nào đó dùng để tính lương thưởng của tôi, đó chắc hẳn phải là doanh thu

Một ví dụ dễ hiểu về các mục tiêu đối lập có thể gây ra việc hiểu nhầm là câu trả lời cho câu hỏi: Hàng hóa và dịch vụ được bán khi nào? Trong những vụ bê bối của các công ty Mỹ được đăng tải trên báo chí trong những năm vừa qua, có vụ một công ty ghi lợi nhuận thu được từ các hợp đồng dịch vụ thiết bị vào cột doanh thu bán thiết bị. Tại sao vậy? Có thể bởi vì doanh thu bán thiết bị được tính vào lợi nhuận ngay lập tức trong khi các hợp đồng dịch vụ chỉ có thể được ghi nhận khi dịch vụ này được thực hiện, thường là trong vài tháng hoặc vài năm. Doanh thu bán hàng được ghi nhận trong thời điểm hiện tại có ý nghĩa nhiều hơn được ghi nhận trong năm sau, đặc biệt nếu bạn theo dõi thu nhập trên mỗi cổ phiếu ở quý này. Nhà quản lý thông minh là người luôn hiểu rõ các mục tiêu đối lập và hậu quả của chúng.

Tùy theo hoạt động kinh doanh của mỗi công ty mà doanh thu bán hàng có những tên gọi khác nhau trong báo cáo thu nhập. Doanh thu từ dịch vụ thường gọi là revenue, mặc dù sales và revenue có ý nghĩa như nhau và cũng chẳng có nguyên tắc nào trong thực tế phân biệt giữa doanh thu hàng hóa và doanh thu



dịch vụ. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ sử dụng cả hai thuật ngữ này.

Giá vốn hàng bán (Cost of Sales/Cost of Goods Sold): Để có doanh thu chúng ta phải bỏ ra bao nhiêu tiền?

Những cái bẫy có thể khiến các nhà quản lý gặp rắc rối

Khi thị trường đặc biệt coi doanh thu của công ty như một biểu hiện của sự thành công, công ty sẽ khó cưỡng lại được cám dỗ đi tắt để các cổ đông và cổ đông tiềm năng hài lòng. Vì một số nguyên tắc kế toán thường được phép hiểu theo nhiều cách, nên đôi khi, chúng lại biến thành những nguyên tắc khác. Đây là một số trường hợp bạn cần phải đề phòng:

- Ghi doanh thu bán hàng quá sớm trước khi các giao dịch kết thúc, ví dụ như khi sắp kết thúc quý và các Giám đốc tài chính (CFO) muốn tạo cảm giác công ty có vẻ như đang hoạt động tốt.
- Ghi doanh thu bán hàng quá muộn. Công ty đợi đến tận tháng sau hoặc quý sau mới ghi nhận doanh thu bán hàng bởi vì các CFO của công ty sợ rằng doanh thu quý sau sẽ không tốt như quý này nên họ muốn hai quý sần sần như nhau.
- Ghi doanh thu bán hàng khi nó chưa thực sự xảy ra. Tuy nhiên, các CFO lại nghĩ rằng doanh thu sẽ nhanh chóng đạt mức đó và họ hoàn toàn có thể ghi nhận doanh số này sớm hơn một chút.

Theo logic, giá vốn hàng bán (Cost of Sales/Cost of Goods Sold) là chi phí liên quan trực tiếp đến việc tạo ra doanh thu. Nó cũng bao gồm cả chi phí sản xuất hoặc mua hàng hóa/dịch vụ để bán lại, chi phí vận chuyển hàng hóa, thiết bị đến công ty bán hàng và các chi phí dịch vụ trọn gói đi kèm sản phẩm như công lắp đặt và hướng dẫn sử dụng (nếu như những dịch vụ này là một phần của hợp đồng mua bán). Mặc dù không phải là thông lệ phổ biến nhưng những chi phí liên quan trực tiếp đến việc bán hàng như chi phí giao hàng cho khách, hoa hồng

cho người bán hàng cũng được tính trong giá vốn hàng bán. Nó cũng được gọi là cost of goods sold nếu chi phí bán hàng xuất hiện thành một mục riêng.

Lợi nhuận gộp (Gross profit): Chỉ số lợi nhuận đầu tiên

Đây là một chỉ số đo lường lợi nhuận quan trọng của công ty và chúng ta sẽ thảo luận kỹ hơn về chỉ số này trong Chương 7 và Chương 8. Lợi nhuận gộp (Gross profit) là khoản thu nhập có được sau khi đã bán hàng và trừ đi tất cả các khoản cấu thành giá vốn hàng bán. Lợi nhuận gộp rất quan trọng vì khoản chênh lệch giữa doanh thu bán hàng và giá vốn hàng bán thường được dùng để trang trải cho tất cả các khoản chi phí hoạt động dưới đây. Nói cách khác, nếu bạn bị lỗ trên mỗi đơn vị sản phẩm, bạn sẽ không thể bù lỗ bằng doanh số bán hàng lớn.

Hãy bắt đầu với số lượng hàng tồn kho hiện có tại thời điểm đầu tháng, giá trị của lô hàng là toàn bộ chi phí bạn đã bỏ ra để sản xuất.	175.000 đô-la
Cộng thêm các hàng hóa bạn mua trong tháng để sản xuất hàng hóa trong hiện tại cũng như trong tương lai.	275.000
Cộng thêm chi phí lao động để sản xuất hàng hóa trong tháng.	215.000
Cộng thêm chi phí gián tiếp khác như điện, khấu hao máy móc, lương cho người quản lý,...	415.000
Đây là tổng chi phí hàng hóa bán ra trong tháng.	1.080.000
Trừ đi tổng giá trị hàng tồn kho tính đến cuối tháng.	(210.000)
Kết quả là tổng giá vốn hàng bán trong tháng hay còn gọi là tổng chi phí sản xuất hàng bán.	870.000
Cộng thêm các chi phí phát sinh khi cung ứng sản phẩm tới tay khách hàng như cước vận chuyển, hoa hồng, v.v...	30.000
Giá vốn hàng bán trong tháng.	900.000

Bảng 4.2. Chi phí bán hàng – cách tính đơn giản đối với các công ty sản xuất

Chi phí hoạt động (Operating Expenses): Các chi phí điều hành doanh nghiệp

Chi phí này bao gồm tất cả các khoản chi để duy trì hoạt động của doanh nghiệp cũng như hỗ trợ hoạt động bán hàng. Trong những báo cáo thu nhập như Bảng 4.1, thường có các khoản mục phụ phản ánh chi phí của từng hoạt động chủ đạo

trong công ty, trong đó có:

- Chi phí kỹ thuật hay chi phí nghiên cứu và phát triển.
- Chi phí bán hàng và marketing.
- Chi phí quản lý chung.

Ngoài ra, còn một số chi phí khác tùy theo lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ: một công ty dược phẩm phân biệt rõ chi phí nghiên cứu và chi phí phát triển sản phẩm bởi vì đây là những chi phí quan trọng đối với một công ty trong lĩnh vực này; trong khi đó, một công ty phân phối hàng hóa không có chi phí nghiên cứu và phát triển mà sẽ có mục chi phí phân phối (Distribution Expenses) vì đây là chi phí quan trọng đối với một công ty trong ngành phân phối.

Các chi phí điển hình trong mục này gồm có: Nghiên cứu và phát triển: Phát minh ra sản phẩm mới!

Chi phí nghiên cứu và phát triển là chi phí để cải tiến những sản phẩm hiện có hoặc phát minh ra những sản phẩm mới. Ví dụ điển hình là các công ty dược phẩm. Hàng năm, công ty dược phẩm phải bỏ ra hàng triệu đô-la trong các phòng thí nghiệm để nghiên cứu những căn bệnh chưa có phương pháp điều trị với hy vọng phát minh ra một loại thuốc mới có thể bù đắp toàn bộ chi phí họ đã bỏ ra. Nhưng không phải tất cả các nghiên cứu đều cho kết quả như vậy. Về cơ bản, hầu hết đều không đem lại hiệu quả trong việc phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, để giữ được chỗ đứng trên thị trường, các công ty này phải phụ thuộc vào việc phát minh ra sản phẩm mới; vì vậy, nếu muốn tiếp tục tồn tại trong ngành, họ buộc phải phân bổ một khoản ngân sách cho việc nghiên cứu.

Một nhóm chi phí tương tự gọi là chi phí kỹ thuật (engineering expenses). Một vài công ty thích cái tên này hơn, bởi vì họ cho rằng họ không đi sâu vào việc nghiên cứu cơ bản, họ chỉ sử dụng phương pháp kỹ thuật mới để phát triển dựa trên những gì đã biết về lĩnh vực hoạt động của mình.

Dưới mục chi phí nghiên cứu và kỹ thuật là chi phí phát triển sản phẩm. Đây là

chi phí cần thiết để gặt hái thành quả của hoạt động nghiên cứu và sản xuất sản phẩm mới. Công ty cũng có thể tập trung phát triển các sản phẩm đã có, giống như tạo ra một loại thuốc xịt mũi tốt hơn.

Đó là tất cả các khoản chi phí mà một công ty phải bỏ ra để phát triển sản phẩm mới. Càng có khả năng đầu tư hơn vào khâu nghiên cứu và phát triển sản phẩm, công ty càng có cơ hội vượt mặt các đối thủ cạnh tranh. Sản phẩm tốt hơn và được đưa ra thị trường sớm hơn đối thủ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty, ít nhất là trong một khoảng thời gian. Do đó, công ty sẽ có động lực tăng cường đầu tư tối đa vào nghiên cứu và phát triển nếu họ tin rằng họ sẽ bù lại được các khoản chi phí này bằng doanh thu. Công ty phải đầu tư nghiên cứu và phát triển trước khi có cơ hội bán hàng. Ngay cả khi bán hàng, công ty vẫn phải nghiên cứu và phát triển để đảm bảo duy trì doanh thu ổn định. Nói cách khác, nghiên cứu và phát triển là chi phí hoạt động của công ty và phải được trích từ lợi nhuận gộp.

**Chi phí bán hàng và marketing: Định vị sản phẩm của công ty để bán hàng**

Như đã đề cập, những loại chi phí bán hàng trực tiếp như tiền hoa hồng cho người bán hàng thường được coi như một phần của chi phí bán hàng. Ngoài những chi phí trực tiếp trên, doanh nghiệp còn phải có chi phí cho các hoạt động phát triển và duy trì việc bán hàng và marketing sản phẩm.

Chi phí marketing là tất cả các khoản chi tiêu của công ty nhằm vào mục đích tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, thu hút khách hàng mua sản phẩm và tạo ra khách hàng triển vọng cho công ty. Chúng không liên quan trực tiếp đến việc bán hàng nhưng lại rất cần thiết để thu hút một lượng khách hàng tiềm năng cho công ty. Nghiên cứu thị trường, phát triển nhãn hiệu, thử nghiệm sản phẩm đều là chi phí marketing.

Chi phí bán hàng là các chi phí thực tế để bán sản phẩm và dịch vụ của công ty.

Chúng bao gồm chi phí để nhân viên bán hàng tìm kiếm cơ hội bán hàng, trong đó có chi phí phát tờ rơi giới thiệu, quảng cáo, tổ chức triển lãm thương mại và tất cả các chi phí hỗ trợ đội ngũ bán hàng. Chi phí bán hàng và marketing là một chi phí hoạt động khác.

Chi phí quản lý chung: Các chi phí điều hành doanh nghiệp và thuê trụ sở

Mục chi phí thứ ba là chi phí quản lý chung (general and administrative expense – G&A). Nó thuộc mục “các chi phí khác” vì không nằm trong các nhóm chi phí trên. Nếu một chi phí không nằm trong nhóm chi phí sản xuất, nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật, bán hàng và marketing thì nó dứt khoát thuộc nhóm chi phí quản lý chung. Chi phí tiền lương cho bộ phận quản lý, kế toán và nhân sự, các chi phí phúc lợi cho nhân viên và doanh nghiệp và tất cả các chi phí khác hỗ trợ cho việc tổ chức quản lý văn phòng đều là chi phí quản lý chung và cũng là một nhóm chi phí hoạt động khác.

Thu nhập hoạt động (Operating Income): Hệ số lợi nhuận cơ bản của doanh nghiệp

Hệ số quan trọng tiếp theo liên quan đến lợi nhuận chung của doanh nghiệp là lợi nhuận từ các hoạt động kinh doanh. Đây là hệ số lợi nhuận rất quan trọng. Hơn nữa, khoản thu nhập này là kết quả cuối cùng của hoạt động kinh doanh thông thường của công ty trước khi tính đến những khoản mục đặc biệt, không xuất hiện thường xuyên hoặc các khoản tài chính bổ sung cho hoạt động kinh doanh chính.

### **Số tiền bán một công ty không phải là thu nhập hoạt động**

Năm 2002, IBM bị chỉ trích về việc bán một công ty con và ghi lợi nhuận đó vào mục chi phí quản lý chung trong báo cáo thu nhập. Việc làm này đã khiến chi phí trong năm đó của IBM giảm đáng kể. Các cổ đông của công ty rất vui khi đọc báo cáo thu nhập vì chi phí quản lý của công ty đã giảm đi. Nhưng thực tế, nó

chỉ là khoản thu một lần nên chi phí quản lý chung thực tế không giảm. Một số cổ đông và phóng viên đã bị báo cáo đó lừa gạt. IBM biện minh rằng khoản lợi nhuận đó quá nhỏ và không gây ra ảnh hưởng gì lớn. Tuy nhiên, vụ việc này vẫn ám ảnh các nhà đầu tư và giới truyền thông bởi vì nó là một bằng chứng nữa về chế độ kế toán lỏng lẻo tại các công ty lớn – vấn đề luôn xuất hiện trong các tin tức nóng hổi trong thời gian đó.

### **EBITDA tác động đến ai?**

Thuật ngữ này không xuất hiện trong báo cáo thu nhập của Wonder Widget, nhưng ngày càng được nhắc đến nhiều trong báo cáo của nhiều công ty những năm gần đây. EBITDA là Thu nhập trước lãi vay, thuế, khấu hao và các khoản giảm trừ (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).

EBITDA là thu nhập hoạt động của một tổ chức không tính đến những chi phí tài chính bên ngoài. Hãy xem xét trọng tâm lợi nhuận của công ty – một bộ phận có nhiệm vụ tạo ra thu nhập từ hoạt động. Một nhà quản lý chung của bộ phận này sẽ không cần quan tâm đến những quyết định liên quan đến huy động vốn cho doanh nghiệp (bỏ qua chi phí lãi suất), khấu hao tài sản trong bao lâu (bỏ qua chi phí khấu hao và các khoản giảm trừ), nộp hoặc hoãn nộp thuế của công ty (bỏ qua thuế thu nhập). Kết quả tính toán cuối cùng phải sát với mức thu nhập hoạt động của đơn vị.

Tất nhiên, EBITDA sẽ xuất hiện trong báo cáo thu nhập của những công ty có các khoản đầu tư lớn vào trang thiết bị và các khoản nợ lớn để phản ánh lợi nhuận công ty mà không cần phải xét đến gánh nặng tài chính của nó. Tính chính xác của nó sẽ được thời gian kiểm chứng. Tuy nhiên, trong cuốn sách này, chúng ta hãy tạm coi nó như một dạng khác của thu nhập hoạt động.

Chi phí và thu nhập khác: Không phải là những khoản vật vãn

Hạng mục cuối cùng trong bản báo cáo là một số khoản chi không thuộc chi phí

hoạt động như chi phí phải trả lãi và khoản thu nhập/thua lỗ từ việc bán những tài sản không thuộc phạm vi kinh doanh chính của doanh nghiệp. Các khoản chi phí và thu nhập này tuy thường xuất hiện trong quá trình kinh doanh thông thường của doanh nghiệp nhưng không được coi là một phần của hoạt động kinh doanh.

Ví dụ:

- Thu nhập và tiền lãi được xem là chi phí tài chính nhưng không phải là chi phí hoạt động của công ty (đặc biệt là trong trường hợp công ty của bạn không phải là công ty bảo hiểm hay ngân hàng với những nguyên tắc riêng);
- Thu nhập/Lỗ do bán các trang thiết bị mà công ty không còn sử dụng;
- Thu nhập/Lỗ trong các vụ đầu tư bên ngoài lĩnh vực hoạt động chính của công ty.

Những chi phí này thường nằm ở gần cuối báo cáo thu nhập của công ty nên chúng không làm người đọc phân tâm về tình hình kinh doanh chính của doanh nghiệp. Tuy không đáng kể so với hoạt động chính của một công ty nhưng những chi phí này không phải lúc nào cũng nhỏ. Thực tế, một vài khoản thu hoặc chi có thể là rất lớn nếu so sánh với lợi nhuận ròng của công ty, đặc biệt khi công ty có lợi nhuận cận biên khiêm tốn. Một ví dụ cho trường hợp này là việc bán một mảnh đất công ty không sử dụng trong nhiều năm với giá cao hơn nhiều so với giá trị ghi trên sổ sách của nó. Nếu có giá trị lớn, chúng được gọi là các khoản đặc biệt (extraordinary items) và xuất hiện thành một mục riêng. Đôi khi chúng được so với lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu để đánh giá tác động của chúng đến lợi nhuận ròng.

## Thu nhập trước thuế, thuế thu nhập và lợi nhuận ròng

Thu nhập trước thuế (Income before taxes, pretax income) còn có một số tên gọi khác nhưng chúng đều là khoản thu nhập mà công ty chưa phải nộp thuế, làm cơ sở để công ty xác định số thuế thu nhập phải nộp. Tiếp đó là thuế thu nhập ước tính, thường được gọi là thuế thu nhập tạm tính (provision for income taxes).

Thu nhập trước thuế và thuế thu nhập tạm tính thường không đúng!

Lý do không phải vì chúng được tính toán không chính xác mà vì chúng hiếm khi là những con số thực tế được báo cáo trong các bản hoàn thuế của công ty. Đó là những con số ước tính và thường không dựa vào số thuế xin được hoàn lại trong thực tế mà dựa trên sự tính toán phức tạp của GAAP và luật thuế. Bạn chỉ cần biết qua về những con số này bởi vì chúng thường không có trong bản hoàn thuế của công ty và con số bạn thực sự mong muốn là con số cuối cùng – lợi nhuận ròng.

Hạng mục cuối cùng chúng ta bàn đến là lợi nhuận ròng (net income/real bottom line). Đây mới thực sự là kết quả tài chính cuối cùng mà công ty thu được sau khi cộng trừ tất cả các khoản mục trong giai đoạn báo cáo. Nó là kết quả kinh doanh cuối cùng, là hoạt động và con số cuối cùng bạn cần xem xét. Tất cả chỉ có thế!

### **Lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu trước và sau khi pha loãng cổ phiếu**

Pha loãng cổ phiếu: là kết quả của việc phát hành thêm cổ phiếu của một công ty. Việc pha loãng cổ phiếu có thể được thực hiện khi nhân viên công ty thực hiện quyền chọn mua cổ phiếu của mình hoặc thông qua việc chuyển đổi trái phiếu chuyển đổi, cổ phiếu ưu đãi hoặc chứng quyền ra cổ phiếu. Ở đây, chúng ta sẽ chỉ đề cập đến việc pha loãng cổ phiếu khi có nhà đầu tư thực hiện quyền chọn mua. Đối với công ty tư nhân thì lợi nhuận ròng là con số quan trọng nhất. Tuy nhiên, ở các công ty cổ phần, báo cáo tài chính được lập hàng quý hay hàng năm, rồi sau đó được công bố trên các phương tiện thông tin đại chúng thì lợi nhuận ròng tính trên mỗi cổ phiếu do các cổ đông sở hữu thường gọi là EPS (lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu) lại quan trọng hơn.

Theo tính toán, lợi nhuận ròng sẽ được chia cho số cổ phiếu do tất cả chủ sở hữu nắm giữ. Đây là thông tin quan trọng dọn đường để các phóng viên, chuyên gia tư vấn đầu tư hoặc các ngân hàng đầu tư tạo sức hút cho sự kiện lần đầu chào bán cổ phiếu ra công chúng sắp diễn ra. Tại sao thông tin này lại được quan tâm



nhiều đến vậy? Bởi vì nó là cách dễ dàng nhất để một cá nhân sở hữu 100 cổ phiếu của General Motors (GM), có thể biết về quyền sở hữu của họ đối với khoản lợi nhuận khổng lồ của công ty như nhà đầu tư sở hữu 100.000 cổ phiếu. Với các chuyên gia chứng khoán và các nhà đầu tư, EPS là tiêu chuẩn để tính toán lợi nhuận cho công ty, do vậy nó cũng là hệ số quan trọng để dự kiến biến động của giá cổ phiếu.

Vấn đề duy nhất ở đây là không chỉ có một con số EPS tồn tại. Trong báo cáo của nhiều công ty, luôn tồn tại hai con số EPS: EPS – thu nhập trên mỗi cổ phiếu và EPS – thu nhập trên mỗi cổ phiếu bị sụt giảm hoàn toàn (earnings per share fully diluted). Tại sao lại như vậy? Đó là bởi vì một số nhân viên trong công ty và có thể cả những nhà đầu tư khác có trong tay quyền chọn mua một số cổ phần của công ty và tất cả những gì họ làm là chờ đợi thời điểm thích hợp. Trong ngắn hạn, họ có thể khiến số cổ đông của công ty tăng lên. Toàn bộ quá trình này được gọi là hiện tượng pha loãng cổ phiếu (dilution).

Ví dụ trên cho thấy việc pha loãng cổ phiếu có thể ảnh hưởng rất lớn đến lãi trên mỗi cổ phiếu. Nguyên tắc kế toán cho rằng bạn phải thấy được hiệu quả của EPS nếu tất cả những người có quyền chọn mua cổ phần thực hiện điều đó. Lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu khi toàn bộ quyền mua cổ phiếu được thực hiện luôn xuất hiện dưới hệ số EPS cơ sở (thường xuyên) trong báo cáo thu nhập của một công ty cổ phần. Bằng cách này, bạn có thể thấy mức lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu của mình là bao nhiêu trong trường hợp xấu nhất và dựa vào đó để đưa ra quyết định đầu tư đúng đắn.

Pha loãng cổ phiếu có thể gây nguy hiểm đến danh mục đầu tư của bạn

Hãy giả định bạn mua 10.000 cổ phiếu của công ty X và công ty này có 100 triệu cổ phiếu bán ra công chúng (outstanding). Giả sử lợi nhuận ròng trong năm ngoài của công ty là 100 triệu đô-la. Hãy làm một phép tính nhanh và ta có được 1 đô-la lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu. Bây giờ giả định hệ số chi phí/thu nhập

(price/earnings – P/E) là 20 đô-la. Điều này có nghĩa là hiện tại, mỗi cổ phiếu này trị giá 20 đô-la và giá trị của khoản đầu tư là 200.000 đô-la. Nếu bạn mua cổ phiếu với giá 18 đô-la bạn đã có mức lợi nhuận là 20.000 đô-la (trên giấy tờ).

Chờ một chút! Có một vài người giữ quyền chọn mua cổ phiếu, những người có thể mua 5 triệu cổ phiếu của công ty XYZ. Họ cũng thích mức lợi nhuận trên nên họ đã thực hiện quyền chọn mua của mình ngay sau khi đọc bản báo cáo. Lúc này, số cổ phiếu của công ty sẽ là 105 triệu cổ phiếu chia cho lợi nhuận ròng là 100 triệu đô-la nên mỗi cổ phiếu chỉ mang lại 95 xu lợi nhuận chứ không phải là 1 đô-la. Với hệ số P/E là 20, cổ phiếu của bạn có giá trị là 19 đô-la/cổ phiếu chứ không phải là 20 đô-la. Bởi vì quyền mua cổ phiếu được thực hiện nên lợi nhuận của bạn đã giảm từ 20.000 đô-la xuống còn 10.000 đô-la, tức giảm 50%.

### Sử dụng báo cáo thu nhập hiệu quả

Báo cáo thu nhập là cách hữu hiệu để hiểu chi tiết tình hình hoạt động của một công ty. Báo cáo thu nhập nội bộ của công ty dành cho nhà quản lý có giá trị hơn những báo cáo cho các tổ chức hoặc cá nhân bên ngoài vì nó chứa đựng những thông tin rất chi tiết về tình hình công ty. Cách sử dụng báo cáo thu nhập tốt nhất là so sánh báo cáo thu nhập trong những kỳ khác nhau hoặc so sánh báo cáo thu nhập với những kỳ vọng của công ty (ngân sách) hay so sánh với các báo cáo thu nhập của các công ty trong cùng lĩnh vực kinh doanh. Khi so sánh, báo cáo thu nhập sẽ mang lại giá trị cao nhất. Khi so sánh, bạn cũng có thể đặt ra những tiêu chuẩn hoạt động cao hơn so với khi xem xét báo cáo trong một giai đoạn nhất định.

### Tóm tắt Chương 4

- Đừng bị rối trí bởi những tên gọi khác nhau của các khoản mục trong báo cáo thu nhập. Những tên gọi ấy phù hợp với thực tiễn quản lý cấp cao hoặc những khía cạnh đặc trưng của một công ty, một ngành trong tương quan với những

công ty khác hoặc những ngành khác.

- Đừng cố sử dụng thủ thuật trong kế toán. Hãy nhớ rằng doanh số được tính trong thời kỳ nó được tạo ra chứ không phải được ghi nhận trong thời điểm mọi việc thuận lợi.
- Có một vài con số cần lưu ý trong báo cáo thu nhập: doanh thu bán hàng, lợi nhuận gộp, thu nhập từ hoạt động hoặc EBITDA và lợi nhuận ròng. Các cổ đông của công ty sử dụng những con số này để đánh giá mức độ tăng trưởng của lợi nhuận.
- Báo cáo thu nhập là công cụ phổ biến nhất được dùng để đánh giá tình hình hoạt động của công ty trong một thời gian nhất định. Giá trị của nó tăng lên đáng kể nếu nó đưa ra các mốc so sánh như ngân sách, báo cáo thu nhập tháng trước hoặc năm trước. Nó cho phép bạn đánh giá tình hình hoạt động của công ty một cách chính xác hơn.

## **5. Lợi nhuận và luồng tiền mặt: Sự khác biệt và Đối tượng quan tâm**

Nhiều người tham dự các cuộc hội thảo do chúng tôi tổ chức rất ngạc nhiên khi biết lợi nhuận ngắn hạn và tăng trưởng nhanh không phải lúc nào cũng là lý do để tổ chức ăn mừng. Tôi đã kể cho họ nghe câu chuyện của Wonder Widget.

Công ty được thành lập với 100.000 đô-la tiền mặt cùng với dòng sản phẩm Widget được ưa chuộng nhất trên thị trường. Ngay tháng đầu tiên, Widget đã có doanh thu và lợi nhuận! Tất cả công việc họ phải làm chỉ là sản xuất sản phẩm và chuyển đến tay khách hàng để kiếm lợi. Vì vậy, họ thuê một một nhà máy, thuê thiết bị và dụng cụ sản xuất, mua nguyên vật liệu, thuê nhân công sản xuất và vận chuyển sản phẩm. Và trong tháng đầu tiên, họ đã thu về 50.000 đô-la. Một con số thật đáng nể!

Theo tiến trình kinh doanh thông thường, Widget sẽ thanh toán hóa đơn và thu tiền của khách hàng khi đến hạn. Có thể, đôi khi, khách hàng sẽ chậm thanh toán nhưng mọi thứ vẫn trong tầm kiểm soát; kỳ hạn thanh toán vẫn dao động trong khoảng 40-50 ngày như ở các công ty khác. Doanh số tiếp tục tăng ở mức 50.000 đô-la/tháng kéo theo mức lợi nhuận cận biên tăng. Công ty không vấp phải sự cạnh tranh đáng kể nào. Lợi nhuận tăng liên tục. Công ty không phải dự trữ nhiều hàng hóa bởi tất cả các khách hàng đều muốn sản phẩm; họ chỉ việc sản xuất và vận chuyển nhanh chóng đến tay khách hàng. Với nhiều người, kết quả trên thật tuyệt vời.

Song, một điều bất ngờ đã xảy ra trên đường đến nhà băng. Chủ doanh nghiệp đột nhiên nhận ra mình không có đủ tiền mặt để thanh toán các hóa đơn. Ngay sau đó, họ thấy họ không thể mua thêm nguyên liệu để sản xuất thêm sản phẩm

Widget và trả lương cho người lao động. Các chủ nợ đâm đơn kiện ra tòa và công ty gần như bị đóng cửa. Sau sáu tháng kinh doanh có lãi, Wonder Widget đã bị phá sản.

Tôi biết bạn sẽ thắc mắc tại sao điều đó lại xảy ra. Đây là một câu hỏi hay và chúng ta sẽ cùng tìm câu trả lời.

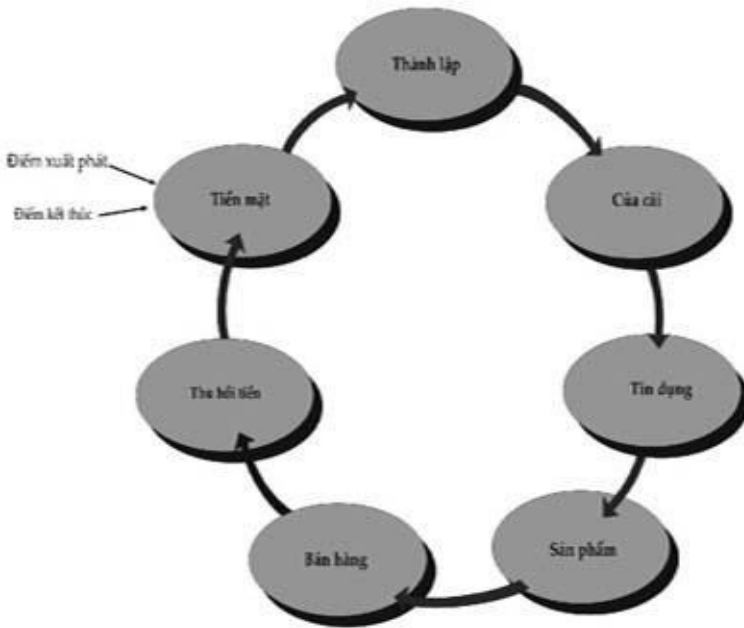
Trước tiên, chúng ta cần biết tiền mặt lưu thông trong một công ty như thế nào. Hãy lấy Wonder Widget làm ví dụ.

### Chu kỳ lưu chuyển tiền tệ (Cash Flow Cycle)

Chu kỳ lưu chuyển tiền mặt của hầu hết các doanh nghiệp đều bắt đầu từ tiền mặt. Từ xuất phát điểm đó, mục đích chính của doanh nghiệp là chuyển đổi số tiền mặt ban đầu thành những loại tài sản khác, để tạo ra các đòn bẩy hoặc mở rộng hoạt động kinh doanh với các khoản đi vay và cuối cùng là biến nó trở lại thành tiền mặt nhưng với số lượng lớn hơn lúc ban đầu. Quá trình này tiếp tục kéo dài vô hạn định và diễn ra đồng thời với sự tồn tại của một doanh nghiệp.

Cuối cùng, khi một công ty đóng cửa, thước đo tài chính thực tế duy nhất để đánh giá thành công của một công ty là mức chênh lệch giữa số tiền mặt khi khởi nghiệp và số tiền mặt khi phá sản sau khi đã tính toán số tiền mặt phân phối cho chủ doanh nghiệp trong chu kỳ tồn tại của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong suốt thời gian đó, chúng ta không thể đánh giá được số tiền mà công ty đó tạo ra nếu nó đã đóng cửa và bán lại. Vì vậy, ta chỉ có thể đánh giá được mức độ thành công cuối cùng dựa trên năng lực thực hiện các hoạt động tạo ra tiền mặt và thường được thể hiện bằng lợi nhuận và các hệ số tài chính khác trong những báo cáo hàng tháng như đã thảo luận ở Chương 3 và Chương 4.

Chúng ta sẽ nghiên cứu chu kỳ lưu chuyển tiền tệ của công ty Wonder Widget trên Sơ đồ 5.1. Trên sơ đồ này, các hoạt động diễn ra liên tục theo chiều kim đồng hồ trong suốt quá trình hoạt động của công ty.



Sơ đồ 5.1. Chu kỳ lưu chuyển tiền tệ

Khi mới ra đời, hoạt động chủ yếu của Wonder Widget xoay quanh việc chuẩn bị sản xuất như thuê thiết bị, xin cấp số điện thoại, lắp đặt máy móc và những công việc liên quan khác. Hầu hết các công việc này đều đòi hỏi công ty phải chi một lượng tiền mặt để đặt cọc và thanh toán những chi phí liên quan khác.

Quá trình mua sắm tài sản (Assets) để bắt đầu hoạt động kinh doanh có quan hệ gần gũi nhất và xảy ra gần như đồng thời với quá trình thành lập. Nó bao gồm mua sắm trang thiết bị văn phòng, máy tính dùng cho quản lý hành chính và thiết bị nhà xưởng để sản xuất Widget. Đối với các nhà phân phối và các đại lý bán buôn, bán lẻ, những chi phí này sẽ gồm cả tiền thuê kho để dự trữ những mặt hàng họ mua và bán lại sau đó.

Tài sản quan trọng nhất trong bất cứ doanh nghiệp nào chính là con người và dĩ nhiên Wonder Widget đã thuê nhân công với số lượng vừa đủ để bắt đầu sản xuất – từ nhân viên trả lời điện thoại, quản lý văn phòng tới nhân viên sản xuất và bán hàng. Chi phí cho các hoạt động này rất cao. Nếu chủ doanh nghiệp có

nhiều tiền mặt, công việc của họ sẽ chỉ đơn giản là viết séc. Tuy nhiên, nếu là người nhanh nhạy, họ sẽ tới ngân hàng hoặc một công ty tài chính nào đó để lựa chọn một hình thức kéo dài thời hạn thanh toán đối với những hạng mục như máy móc, thiết bị, nhà xưởng.

Giai đoạn thứ ba của chu kỳ lưu chuyển tiền tệ là Tín dụng (Credit). Mục đích chính của tín dụng là tạo điều kiện cho chủ doanh nghiệp tăng lượng vốn cho hoạt động kinh doanh. Quá trình này còn được gọi là sử dụng đòn bẩy (leverage) để huy động nhiều vốn hơn, như đã thảo luận ở Chương 3.

Trong bất kỳ trường hợp nào, tiền mặt cũng có thể thất thoát, thậm chí tín dụng có thể cho phép hoãn lại hoạt động thanh toán. Chúng ta biết các ông chủ của Wonder Widget sử dụng tín dụng để làm đòn bẩy cho số vốn của mình bởi vì những người cho vay tiền không được thỏa mãn sau đó sẽ kiện họ ra tòa.

Hoạt động đi vay cũng đem lại lợi nhuận

Việc vay tiền sẽ giúp bạn tăng vốn kinh doanh.

Ví dụ, nếu bạn có 1.000 đô-la, bạn có thể đầu tư hết và thu lãi 10%, thì số tiền lãi bạn thu được mỗi năm sẽ là 100 đô-la. Tuy nhiên, hãy giả sử bạn vay ngân hàng thêm 4.000 đô-la và chịu lãi suất 5%. Sau đó, bạn đầu tư 5.000 đô-la và thu lãi 10%. Vậy, bạn sẽ có 500 đô-la tiền lãi mỗi năm. Lợi nhuận ròng của bạn sau khi đã trả lãi suất 200 đô-la là 300 đô-la, cao hơn mức bạn thu được nếu chỉ đầu tư 1.000 đô-la ban đầu. Rõ ràng, bạn đã nâng sức mạnh của 1.000 đô-la lên và thu về lợi nhuận gấp 3 lần lúc ban đầu.

Sau Tín dụng, Wonder Widget đã sẵn sàng bắt đầu giai đoạn Sản xuất (Production) sản phẩm Widget. Họ bắt đầu sử dụng nguyên liệu dự trữ, chuyển hóa lao động của công nhân và thanh toán những chi phí cần thiết khác để hoàn thiện sản phẩm. Quá trình này cũng tiêu tốn một lượng tiền mặt lớn – trả lương cho công nhân và các loại thuế liên quan, nguyên liệu thay thế, bán hàng và

marketing để tìm kiếm thị trường mới cho sản phẩm, phân phối sản phẩm tới người tiêu dùng, trả hóa đơn, chi phí quản lý và chi phí kế toán,... Đây là giai đoạn tốn kém nhất vì công ty phải hoạt động với công suất tối đa mà chưa thu được tiền mặt. Nếu công ty chưa bán được sản phẩm hay bán chịu thì người mua chưa trả tiền ngay nhưng các hoạt động sản xuất, kinh doanh vẫn tiếp tục diễn ra.

Giai đoạn tiếp theo trong chu kỳ lưu chuyển tiền tệ là quá trình thu hồi tiền đã đầu tư. Trong giai đoạn Bán hàng (Sales), công ty bán chịu sản phẩm và gửi hóa đơn ghi “Net 30”. Điều này có nghĩa là người mua sẽ phải thanh toán trong vòng 30 ngày sau ngày ghi trên hóa đơn? Chưa chắc.

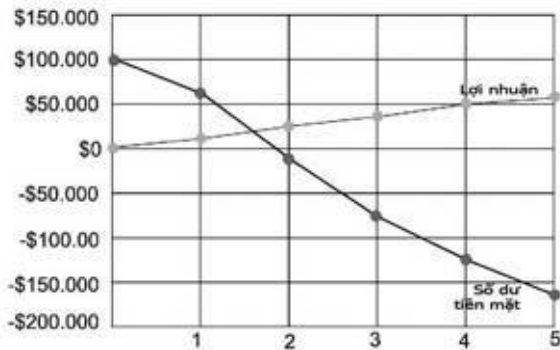
Giai đoạn Thu tiền (Collection) được coi là giai đoạn có quy mô nhỏ hơn so với giai đoạn sản xuất và bán hàng nhưng nó lại là giai đoạn quan trọng đảm bảo cho hoạt động thanh toán. Nolan Bushnell, người sáng lập ra hệ thống nhà hàng Atari & Chuck E. Cheese, đã nói với các nhân viên của mình và những người mong muốn trở thành doanh nhân rằng một hợp đồng bán hàng sẽ là món quà với người mua cho đến khi bạn có tiền trong ngân hàng. Vì vậy, giai đoạn cuối cùng trong chu kỳ lưu chuyển tiền tệ là giai đoạn biến tất cả những nỗ lực trên thành tiền mặt.

Ở giai đoạn này, công ty sẽ có câu trả lời cho một số câu hỏi quan trọng: Công ty có thu được lợi nhuận trong các hoạt động kinh doanh của mình không? Công ty có dự kiến được số vốn lưu động cần thiết để thực hiện chu kỳ lưu chuyển tiền tệ không? Như chúng ta đã biết, qua ví dụ về Wonder Widget, chỉ có một trong hai câu trả lời “Có” hoặc “Không” là chưa đủ.

Chúng ta sẽ xem xét tình huống này. Những người đứng đầu Wonder Widget nắm bắt rất nhanh và chính xác “cầu” của thị trường. Có thêm nhiều khách hàng muốn mua sản phẩm mới và công ty phải sản xuất với công suất tối đa để đáp ứng tốt nhất nhu cầu thị trường. Vì vậy, họ đặt mua rất nhiều nguyên liệu, thuê nhiều lao động, vận chuyển nhiều sản phẩm cho khách hàng, sau đó đợi khách



hàng thanh toán.



Hình 5.2. Đường lưu chuyển tiền tệ của một công ty tăng trưởng nhanh khi mới thành lập

Các chủ doanh nghiệp phải đầu tư tiền vốn ban đầu để thành lập công ty, sản xuất sản phẩm, vận chuyển chúng và phát hóa đơn cho khách hàng. Trong thời gian đó, vì là công ty mới nên họ phải thanh toán tiền đúng hạn, thường là sớm hơn so với khi họ đã có tên tuổi trên thị trường. Và nếu khách hàng cho rằng vì mới thành lập nên Wonder Widget sẽ phải “ngâm bồ hòn” để có hợp đồng và nhân nại hơn trong việc đòi thanh toán, họ có thể sẽ trì hoãn việc thanh toán.

Từng lý do riêng rẽ trên không gây ra tác động nào lớn nhưng khi kết hợp lại, chúng lại là lý do dẫn đến phá sản vì chúng làm đình lại một khâu trong chu kỳ lưu chuyển tiền tệ.

Tăng trưởng nhanh đồng nghĩa với nhu cầu về tiền mặt gia tăng

Các công ty tăng trưởng nhanh cần lượng vốn lưu động nhiều hơn các công ty tăng trưởng chậm hoặc không tăng trưởng. Trong điều kiện lưu chuyển tiền tệ ngưng trệ, vì vẫn phải trang trải những chi phí cố định và những chi phí hoạt động hàng ngày nên công ty khó lòng vận hành trơn tru trong một thời gian dài dù làm ăn có lãi.

Các nhà quản lý của những công ty tăng trưởng nhanh nên tuân theo ba nguyên tắc sau:

1. Tìm kiếm mọi cơ hội trì hoãn thanh toán bằng tiền mặt, đặc biệt là những khoản mua sắm lớn;
2. Dự kiến lượng tiền mặt cần thiết trong khoảng thời gian càng dài càng tốt;
3. Cân đối hợp lý các nguồn tiền mặt bổ sung từ trước.

Bây giờ, chúng ta hãy quay trở lại ví dụ về Wonder Widget và tìm hiểu xem người đứng đầu công ty lẽ ra đã có thể làm gì để tự cứu lấy mình:

- Họ có thể tăng giá sản phẩm để nhanh chóng thu được lợi nhuận cao hơn. Điều này rất có ích nhưng cũng chưa hẳn là kịp thời. Trên thực tế, Widget có lợi nhuận ngay từ khi bắt đầu sản xuất. Vấn đề ở đây không phải là tạo ra lợi nhuận mà phải chuyển lợi nhuận đó thành tiền mặt trong ngân hàng.
- Họ có thể biến những khoản phải thu thành tiền sớm hơn. Giải pháp này rất hiệu quả và có thể là giải pháp tuyệt vời nhất cho công ty. Thông thường, các chủ nợ sẽ không muốn cho những công ty mới vay tiền cho đến khi các công ty này chứng minh được khả năng hoạt động kinh doanh của mình. Do vậy, trường hợp khách hàng khiếu nại công ty và làm chậm quá trình thu hồi các khoản phải thu được đem ra thế chấp vay vốn sẽ ít có khả năng xảy ra.
- Họ có thể huy động vốn từ bạn bè, gia đình và các nhà đầu tư bên ngoài. Chúng ta không biết liệu họ có cố gắng làm theo phương án này và bất lực vì nhu cầu vay nóng của họ khiến những nhà đầu tư tiềm năng phải cảnh giác. Tuy nhiên, chúng ta biết rằng họ đã không bổ sung lượng tiền mặt đúng lúc để tránh cuộc khủng hoảng trong chu kỳ lưu chuyển tiền tệ.

Nhưng đó không phải mục đích của câu chuyện này. Các nhà quản lý của

Wonder Widget đã mắc sai lầm nghiêm trọng trong công tác quản lý dù họ đã có trong tay một sản phẩm tuyệt vời, nhu cầu dường như vô tận của thị trường và thu được lợi nhuận siêu ngạch. Sai lầm đó có thể khiến công ty phá sản. Đầu tiên, họ đã không dự kiến được lượng tiền mặt cần cho lưu thông ở những tháng bản lề ban đầu. Thứ hai, họ không nhận thấy nhu cầu theo dõi kết quả lưu chuyển tiền tệ tách biệt với lợi nhuận. Họ chỉ xem xét báo cáo thu nhập mỗi tháng và thấy được nỗ lực của họ đã tạo ra lợi nhuận và vui vẻ tiếp tục công việc.

Nếu dòng lưu chuyển tiền mặt quan trọng như vậy thì tại sao nó không được phản ánh trong sổ sách kế toán? Hoặc nếu nó được phản ánh trong sổ sách, chúng ta có thể làm gì để nó dễ hiểu hơn không? Thực tế là, chúng có xuất hiện vì tất cả giao dịch liên quan đến tiền mặt đều được ghi lại trong sổ sách kế toán. Vấn đề chỉ là chúng ta phải sắp xếp những thông tin này cho dễ hiểu hơn mà thôi.

Công việc kinh doanh phụ thuộc vào luồng tiền

Sức mạnh của một công ty phụ thuộc vào nguồn tiền mặt dồi dào. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp thất bại vì lý do thiếu tiền mặt chứ không phải vì không có lợi nhuận. Tiền mặt không phải là lợi nhuận; tất cả đều xoay quanh vấn đề thời gian. Luồng tiền mặt cần được hiểu đúng bản chất và được quản lý nghiêm túc như doanh thu, chi phí và lợi nhuận.

Kế toán tiền mặt (Cash Basis) và kế toán tích lũy (Accrual Basis)

Những báo cáo tài chính khác nhau phụ thuộc vào các phương pháp kế toán bạn sử dụng. Có hai phương pháp kế toán cơ bản được đề cập ở Chương 2: Tiền mặt và Tích lũy.

Thực tế, các công ty nhỏ sử dụng nguyên tắc kế toán tiền mặt vì nó dễ hiểu hơn và gần giống quá trình hoàn thuế. Nếu bạn không quá bận tâm về vấn đề lợi

nhuận, nguyên tắc kế toán này có thể phù hợp với bạn.

Ví dụ, một nhân viên tư vấn bán sản phẩm là thời gian cho khách hàng. Cô không quan tâm tới lợi nhuận cận biên vì chi phí hoạt động rất thấp. Tuy nhiên, cô lại thực sự quan tâm tới luồng tiền mặt vì không có nó sẽ không có thu nhập.

**Kế toán tiền mặt:** Là phương pháp kế toán trong đó mọi giao dịch tài chính sẽ được ghi lại nếu tiền mặt tham gia vào giao dịch. Do đó, doanh thu chỉ được ghi nếu công ty đã thu về tiền mặt và chi phí chỉ được ghi khi công ty viết séc thanh toán.

**Kế toán tích lũy:** Phương pháp này phổ biến hơn, tại đó các giao dịch tài chính được ghi nhận khi chúng diễn ra trong thực tế dù hoạt động thanh toán chưa diễn ra. Doanh thu bán chịu được ghi nhận khi hóa đơn được đưa đến tay khách hàng còn chi phí mua chịu được ghi nhận khi hàng hóa được chuyển đến dù hóa đơn với nhà cung cấp có thể thanh toán sau đó.

Trong khi đó, nhiều công ty nhỏ (và tất cả các công ty lớn) đều sử dụng nguyên tắc kế toán tích lũy vì một trong ba lý do sau:

- Họ quan tâm đến lợi nhuận cận biên của sản phẩm;
- Họ thực sự muốn biết khi nào kiếm được lợi nhuận và khi nào không;
- Chủ nợ, nhà đầu tư và các cơ quan nhà nước yêu cầu họ báo cáo hoạt động kinh doanh theo nguyên tắc này.

Đây là những lý do hợp lý để sử dụng phương pháp kế toán tích lũy. Đa số các chuyên gia đều sử dụng phương pháp kế toán này. Tuy nhiên, vẫn có rất nhiều nhà điều hành chỉ quan tâm tới yếu tố thu nhập mà quên mất báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Họ chỉ quản lý tiền mặt dựa trên kinh nghiệm và làm mọi cách để tránh xảy ra tình trạng thiếu hụt hoặc tiền mặt nhàn rỗi.

Mục đích của cuốn sách này không phải là chỉ cho bạn đâu là phương pháp kế toán tốt nhất – mặc dù giống như đa số các chuyên gia, tôi ưa thích kế toán tích lũy hơn vì nó mang lại cho chủ doanh nghiệp nhiều thông tin hữu ích hơn. Tôi muốn giúp bạn hiểu sự khác biệt giữa hai phương pháp kế toán để đưa ra lựa chọn sáng suốt nhất. Dù sử dụng phương pháp nào, bạn cũng nên ghi nhớ tầm quan trọng của việc xem xét phương pháp kế toán còn lại để tiếp cận những thông tin quản lý mà cuốn sách này có thể cung cấp cho bạn.

Do đó, chúng ta hãy quay trở lại xem xét kỹ hơn một số vấn đề đã bị ban quản lý Wonder Widget phớt lờ. Trong quá trình phân tích, bạn có thể tìm hiểu cách thức để đội ngũ quản lý có thể sử dụng các báo cáo tài chính hiệu quả hơn. Để nhất quán, chúng ta giả định rằng Wonder Widget sử dụng phương pháp kế toán tích lũy.

Lợi nhuận ròng và lưu chuyển tiền tệ ròng trong các báo cáo tài chính

Chính xác thì lợi nhuận ròng có khác lưu chuyển tiền tệ ròng không? Cụ thể hơn nữa, những giao dịch đơn lẻ ảnh hưởng ra sao tới lợi nhuận và lưu chuyển tiền tệ của công ty? Ai đã từng so sánh các con số trong báo cáo thu nhập với các thông báo thu chi tiền mặt (bank statements) của ngân hàng đều biết rằng con số lợi nhuận được chuyển đến tài khoản ngân hàng không bao giờ trùng với con số lợi nhuận xuất hiện trong các báo cáo thu nhập. Về cơ bản, sự khác nhau này là kết quả của bốn kiểu giao dịch dưới đây:

- Giao dịch làm tăng lợi nhuận nhưng chưa làm tăng lượng tiền mặt ngay lúc đó;
- Giao dịch làm giảm lợi nhuận nhưng chưa làm giảm lượng tiền mặt ngay lúc đó;
- Giao dịch làm tăng lượng tiền mặt nhưng chưa tác động tới lợi nhuận ngay lúc đó;

- Giao dịch làm giảm lượng tiền mặt nhưng chưa tác động tới lợi nhuận ngay lúc đó.

Chúng ta sẽ cùng xem xét từng kiểu giao dịch.

Loại 1: Giao dịch làm tăng lợi nhuận nhưng chưa làm tăng lượng tiền mặt ngay lúc đó

Có lẽ đây là loại giao dịch minh họa rõ ràng nhất sự khác biệt mà chúng ta đang đề cập. Khoản mục quan trọng nhất trong nhóm này là Các khoản phải thu (Accounts Receivable). Ví dụ:

Nếu công việc của bạn là kinh doanh một cửa hàng bán lẻ thì thường là bạn sẽ bán sản phẩm nào đó và thu tiền mặt. Doanh thu tăng và lượng tiền mặt tương ứng trong két cũng tăng lên. Tuy nhiên, nếu bạn là nhà cung cấp cho cửa hàng bán lẻ đó, tức đại lý bán buôn, bạn sẽ phải đợi từ một đến bốn ngày, thậm chí lâu hơn tùy theo tính chất ngành và thời điểm trong năm để được thanh toán. Bạn vẫn ghi nhận doanh thu khi bạn chuyển hàng cho khách nhưng lại chưa nhận được tiền mặt ngay lúc đó. Bạn ghi một hóa đơn với thời hạn thanh toán theo hợp đồng là 30 ngày hoặc lâu hơn. Người bán lẻ sẽ ghi nhận hóa đơn này vào mục Các khoản phải trả khi nhận hàng hóa và sẽ thanh toán sau nhiều tuần (tháng) sau đó theo kỳ hạn đã cam kết. Tạm thời, bạn phải chấp nhận một thực tế là mặc dù đã có doanh thu và có thể có lợi nhuận, nhưng bạn chưa có tiền mặt để đảm bảo lợi nhuận chắc chắn. Chính vì vậy, bạn phải dự trữ đủ lượng tiền mặt để trang trải chi phí hoạt động từ lúc gửi hàng cho khách đến lúc khách hàng thanh toán hóa đơn.

Đối với những công ty bán chịu hàng cho khách, thời gian đợi khách thanh toán hóa đơn là lý do họ cần dự trữ nhiều tiền mặt hơn.

Loại 2: Giao dịch làm giảm lợi nhuận nhưng chưa làm giảm lượng tiền mặt ngay lúc đó

Đối lập với tình huống trên là giao dịch tạo ra chi phí hoặc làm giảm lợi nhuận trước rồi sau đó mới làm giảm lượng tiền mặt. Ví dụ điển hình nhất là Các khoản phải trả (Accounts Payable) để thanh toán các khoản nợ phát sinh khi bạn mua chịu nguyên liệu sản xuất hay dịch vụ. Số tiền bỏ ra sẽ được tính vào chi phí (lợi nhuận) mặc dù bạn chưa phải thanh toán hóa đơn của nhà cung cấp.

Ví dụ, giống như các doanh nghiệp khác, Wonder Widget có lợi về luồng tiền mặt khi mua chịu nguyên liệu sản xuất. Trên thực tế, do nhu cầu rất lớn của thị trường đối với sản phẩm Widget, nên công ty có thể sử dụng một phần nguyên liệu để sản xuất sản phẩm trước khi phải thanh toán. Nếu làm thế, họ hoàn toàn có thể chuyển thành phẩm đến tay khách hàng trước khi thanh toán cho những nhà cung cấp nguyên liệu thô đã được chuyển hóa thành sản phẩm. Khoản thanh toán này vẫn được ghi nhận là chi phí, chi phí sản phẩm, thường được gọi là Giá vốn hàng bán (Cost of Goods Sold) (xem Chương 4) mặc dù họ vẫn chưa phải ký séc thanh toán. Họ có thể hoãn thanh toán nhưng không thể hoãn ghi nhận chi phí trong báo cáo thu nhập. Vì vậy, chi phí sẽ vẫn xuất hiện trong báo cáo thu nhập của họ mặc dù tiền mặt trong tài khoản của họ ở ngân hàng còn nguyên.

### Giá vốn hàng bán

Là tên gọi khác của thuật ngữ chi phí bán hàng (cost of sales) đã được nói tới trong Chương 4. Giá vốn hàng bán là tổng chi phí để sản xuất hoặc mua sản phẩm đã bán trong tháng, gồm chi phí nguyên vật liệu, chi phí lao động và chi phí quản lý nhưng không bao gồm chi phí bán hàng trực tiếp. Bảng 4.2 cho thấy có sự khác biệt trong cách tính hai chi phí này. Tùy theo từng cách tính, phần trăm lợi nhuận gộp và lợi nhuận gộp cận biên sẽ khác nhau đôi chút dù lợi nhuận hoạt động là như nhau trong cả hai trường hợp.

Các công ty mua và bán lại hàng hóa chứ không trực tiếp sản xuất ra sản phẩm thường liệt kê chi phí mua trong mục này mà không kèm theo chi phí nguyên vật liệu và lao động trực tiếp.

Tương tự, các công ty cung cấp dịch vụ gọi mục này là chi phí dịch vụ (cost of services) chứ không phải chi phí bán hàng. Sự khác biệt giữa hai chi phí đã bị xóa nhòa trong những năm gần đây khi một số công ty dịch vụ chỉ báo cáo doanh thu, chi phí hoạt động và lợi nhuận hoạt động.

Loại 3: Giao dịch làm tăng lượng tiền mặt nhưng chưa tác động đến lợi nhuận ngay lúc đó

Dòng lưu chuyển tiền tệ gồm tất cả những yếu tố có tác động đến số dư tiền mặt trong tài khoản. Dòng lưu chuyển này còn có cả những nguồn tiền mặt không bao giờ tác động đến lợi nhuận. Hãy xem xét ảnh hưởng của việc vay ngân hàng. Bạn nhận khoản vay, bỏ tiền vào tài khoản và có luồng tiền dương (positive cash flow). Tuy nhiên, lợi nhuận của bạn sẽ không thay đổi khi bạn đi vay – ngoại trừ số tiền vay này được bạn đầu tư để cải thiện lợi nhuận. Tuy nhiên, bạn không thể giữ số tiền đó mãi; sớm hay muộn bạn sẽ phải trả lại nó.

Một vấn đề khá quen thuộc, đặc biệt là đối với các công ty mới, là ảnh hưởng của nhà đầu tư bên ngoài đến công ty. Các nhà đầu tư viết séc cho công ty đến ngân hàng lấy tiền. Sau đó, công ty phát hành cổ phiếu cho những nhà đầu tư mới. Số tiền này có thể đưa vào hoạt động nhưng không bao giờ xuất hiện trong báo cáo thu nhập. Wonder Widget bắt đầu hoạt động kinh doanh của mình với nguồn vốn như vậy và nguồn vốn đó được ghi nhận trực tiếp trên bảng cân đối kế toán là chứng khoán vốn chứ không phải là doanh thu bán chứng khoán trong báo cáo thu nhập.

Loại 4: Giao dịch làm giảm lượng tiền mặt nhưng chưa tác động đến lợi nhuận ngay lúc đó

Hẳn bạn còn nhớ khoản vay chuyển tiền mặt vào tài khoản ngân hàng nhưng lại không được ghi nhận vào lợi nhuận? Đúng vậy, thanh toán khoản nợ là mặt khác của vấn đề – tiền chi ra nhưng lợi nhuận không giảm đi. Dĩ nhiên, khi khoản nợ



quá hạn, bạn sẽ phải trả lãi suất và ghi khoản này là chi phí lãi suất (interest expense) trong báo cáo thu nhập. Tuy nhiên, phần giảm đi của số tiền gốc đơn giản là số tiền trả lại cho ngân hàng và như vậy, giao dịch sẽ tác động tới cả hai bên của bảng cân đối kế toán mà không ảnh hưởng đến báo cáo thu nhập.

Một ví dụ khác là việc mua những tài sản như máy móc, thiết bị vận tải,... cho doanh nghiệp để sử dụng trong nhiều năm. Một công ty sản xuất có thể mua các thiết bị sản xuất và thanh toán tiền mặt cho các thiết bị có thời hạn sử dụng từ năm đến mười năm hoặc lâu hơn nữa. Bởi vì những tài sản đó được đầu tư để sử dụng trong nhiều năm nên những tiêu chuẩn kế toán quy định chi phí mua những tài sản này được trích từ thu nhập của công ty trong thời gian sử dụng chứ không phải tại thời điểm tài sản đó được mua và thanh toán.

Dĩ nhiên, nhà sản xuất có thể mua những tài sản này dưới hình thức trả góp hoặc thuê thiết bị; như vậy, việc thanh toán và thời gian sử dụng sẽ nhất quán hơn. Công ty có thể thuê một thiết bị trong vòng năm năm và khấu hao giá trị máy móc trong thời gian năm năm đó. Điều này có ý nghĩa với nhiều tài sản nhưng nó không giải quyết triệt để được vấn đề do thời gian thuê thiết bị thường ngắn hơn tuổi thọ của thiết bị. Ví dụ: một cỗ máy sản xuất có tuổi thọ từ 7-10 năm thậm chí dài hơn, nhưng hiếm ngân hàng nào cho vay vốn mua sắm thiết bị trong thời gian dài hơn 3-5 năm. Vì vậy, dù điều kiện có vẻ lý tưởng nhưng vẫn có sự “lệch pha” giữa hoạt động thanh toán tiền mặt và việc ghi nhận chi phí khấu hao.

Một ví dụ khác là Chi phí trả trước (prepaid expense), hay những chi phí được giảm trừ. Ví dụ, một hợp đồng bảo hiểm yêu cầu người mua bảo hiểm đóng trước một khoản phí bảo hiểm định kỳ hàng năm. Khi bạn mua bảo hiểm và trả phí bảo hiểm, hợp đồng đó sẽ bảo vệ bạn trong vòng một năm. Theo những quy định về kế toán, phí bảo hiểm có giá trị trong suốt 12 tháng và vì vậy, nó sẽ được thanh toán bằng lợi nhuận trong thời hạn bảo hiểm chứ không phải chỉ trong những tháng bạn trả phí bảo hiểm. Vì vậy, bạn ký một tấm séc vào tháng 1 năm 2003 nhưng mỗi tháng bạn chỉ ghi nhận chi phí bằng 1/12 giá trị tấm séc trong

12 tháng tới – thời gian bảo hiểm. Lưu chuyển tiền tệ và chi phí được phản ánh khác nhau trong ví dụ vừa rồi.

### Khấu hao

Là chi phí mà công ty trích từ thu nhập để khấu trừ chi phí của tài sản vốn trong thời gian tài sản đó được đưa vào sử dụng sau khi cân nhắc tuổi thọ, mức độ hao mòn, sự lỗi thời và giá trị còn lại của tài sản.

Có một vài cách tính toán chi phí khác nhau, hầu hết đều dựa trên luật thuế hiện hành. Nếu chi phí được phân bổ đều trong thời gian sử dụng của tài sản thì bạn nên dùng phương pháp khấu hao đường thẳng (straight line). Ngược lại, nếu chi phí được tính toán sẽ giảm dần trong thời gian sử dụng tài sản, thì bạn nên dùng phương pháp khấu hao lũy tiến (accelerated). Cách tính theo đường thẳng phổ biến hơn: tổng chi phí thiết bị chia cho số tháng sử dụng và kết quả được coi là chi phí hàng tháng cho đến khi tài sản bị bỏ đi hoặc thanh lý.

Qua những ví dụ trên, bạn có thể thấy có một số giao dịch mà lưu chuyển tiền mặt không ảnh hưởng đến lợi nhuận, nhưng hầu hết đều là những giao dịch mà chi phí và lưu chuyển tiền tệ xảy ra ở những thời điểm khác nhau. Các nhà quản lý thường coi nhẹ tầm quan trọng của thời điểm bởi vì họ “biết rằng” ảnh hưởng của nó sẽ dần trở về trạng thái cân bằng trong dài hạn. Tuy nhiên, họ đã quên mất tác động của sự khác biệt này trong ngắn hạn, khi kế hoạch lưu chuyển tiền tệ quan trọng nhất được thực hiện.

### Tóm tắt Chương 5

- Lưu chuyển tiền tệ trong mỗi công ty là một quá trình liên tục, ở đó tiền mặt biến thành tài sản lưu động và chi phí ngắn hạn, rồi cuối cùng trở lại thành tiền mặt. Bí quyết ở đây là quản lý quá trình đó sao cho lượng tiền mặt ở điểm kết thúc nhiều hơn lúc ban đầu. Thách thức trong quản lý là hiểu được bạn sẽ thành công như thế nào trong quá trình đó khi công ty vận hành bình thường với nhiều

chu kỳ tiền mặt diễn ra đồng thời.

- Lưu chuyển tiền tệ ròng không phải là lợi nhuận ròng: các nhà quản lý phải theo dõi cả hai hệ số này để nắm rõ tình hình tài chính của công ty. Cách tốt nhất là đảm bảo hai hệ số này đều xuất hiện trong báo cáo tài chính hàng tháng.
- Nhà quản lý của những công ty tăng trưởng nhanh luôn cần nhiều vốn lưu động để thúc đẩy tăng trưởng. Họ phải tính toán để dự trữ nguồn tiền mặt cho tương lai bằng cách thuê vận hành những thiết bị đắt tiền, chuẩn bị các nguồn tín dụng phòng khi cần.
- Những doanh nghiệp luôn phải thực hiện những nghĩa vụ tài chính lớn cần nhiều tiền mặt để dự trữ hàng tồn kho và cấp tín dụng cho khách hàng. Những khoản đầu tư đó là những chi phí kinh doanh cần thiết. Tuy nhiên, bạn hãy nhớ rằng đầu tư vào hàng tồn kho và các khoản phải thu có nhiều khả năng không thu hồi được trước khi biến thành tiền mặt lần nữa.
- Dự báo lưu chuyển tiền tệ từ 6 đến 12 tháng là công cụ hữu ích cho công tác quản lý. Nó sẽ giúp các nhà quản lý có được những quyết định chính xác và chuẩn bị các nguồn vốn dự phòng khác để tránh xảy ra khủng hoảng tiền mặt.

## 6. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ: Theo dõi dòng tiền

Chúng ta đã xem xét chi tiết báo cáo thu nhập ở các chương trước và chúng ta hiểu rõ tầm quan trọng của nó trong việc đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức cũng như mức độ gần gũi của nó đối với những nhà quản lý. Mặc dù được coi là báo cáo quan trọng nhất của hoạt động tài chính, nhưng báo cáo thu nhập vẫn tồn tại một số thiếu sót:

- Báo cáo này không phản ánh tất cả các giao dịch diễn ra trong công ty trừ khi chúng có tác động tức thì đến tình trạng lỗ lãi. Trong khi đó, trên thực tế, có nhiều giao dịch không ảnh hưởng ngay đến lỗ lãi nhưng lại liên quan đến việc sử dụng một lượng tiền khá lớn, ví dụ như tiền mua thiết bị mới cho nhà xưởng.
- Báo cáo này không giải thích tại sao lợi nhuận ròng không bao giờ thể hiện mức tăng thực tế trong số dư tài khoản ngân hàng của công ty.
- Báo cáo này không cung cấp công cụ để những công ty đang trên đà tăng trưởng có thể quản lý hiệu quả hơn nữa nguồn tài nguyên khan hiếm nhất – tiền mặt.

Do đó, bạn đừng vội ủng hộ quan điểm cho rằng báo cáo thu nhập là báo cáo tài chính quan trọng nhất. Hãy đợi xem thêm báo cáo lưu chuyển tiền tệ - một báo cáo ít được coi trọng, ít được nói tới, ít được xem xét nhưng lại rất có giá trị.

Câu nói “Tiền mặt là nhất!” đã trở nên quen thuộc với rất nhiều người, nhưng đối với nhiều doanh nhân hiện nay, câu nói này thường có nghĩa là đảm bảo duy trì tiền trong ngân hàng, trong két bạc hoặc trong hầu bao của họ. Tuy nhiên, có

một quan điểm mà tất cả các nhà tư vấn, người cho vay hay các chuyên gia đều nhất trí rằng, lượng tiền mặt mà một công ty có trong tay là dấu hiệu phản ánh chính xác tình hình tài chính của công ty đó. Nói cách khác, khi khả năng thanh toán của một công ty được thể hiện trên tài khoản ngân hàng thì rắc rối đã xảy ra và nhà quản lý hầu như không thể làm được gì nhiều để đảo ngược tình thế. Họ chỉ tập trung vào những triệu chứng khắc phục việc thiếu hụt tiền mặt chứ không đi tìm nguyên nhân sâu xa để giải quyết triệt để như định giá sản phẩm, hiệu quả hoạt động, chính sách cấp tín dụng hay một loạt các nguyên nhân có liên quan khác.

Vì vậy, các nhà quản lý phải nắm rõ luồng tiền chảy vào và chảy ra từ nguồn nào để đánh giá, rút kinh nghiệm và lên kế hoạch cho tương lai. Làm thế nào họ có thể làm được điều đó? Có hai phương án: Họ có thể nghiên cứu kỹ nhật ký tiền mặt, báo cáo giao dịch của ngân hàng và bỏ thời gian và công sức để chuẩn bị phân tích các giao dịch qua tài khoản ngân hàng mỗi tháng; hoặc họ có thể chuẩn bị báo cáo tài chính tự động – tổng kết các giao dịch này và xác định nguyên nhân chung của sự tăng hay giảm của luồng tiền mặt. Vậy, chúng ta nên chọn cách nào?

Tại sao chúng ta không chọn báo cáo tài chính? Để tiến hành công việc thuận lợi hơn, sao chúng ta lại không chọn phương án cho chúng ta biết nguyên nhân chính tại sao lợi nhuận ròng không tạo ra một lượng tiền mặt giống như số tiền gửi vào ngân hàng? Không có một báo cáo nào chứa đựng nhiều thông tin về tiền mặt hay nó chỉ nằm trên bàn của các nhà quản lý chịu trách nhiệm tài chính thôi?

Cho phép tôi giới thiệu với các bạn về báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Tôi đang khôì hài chẵng? Nhưng thực tế cũng không khác lắm đâu. Ví dụ, đa số các công ty nhỏ không bao giờ chuẩn bị báo cáo lưu chuyển tiền tệ trong hoạt động báo cáo tài chính hàng tháng của họ, mặc dù hầu như tất cả hệ thống phần

mềm kế toán đều có thể tạo ra một báo cáo như vậy. Ở các công ty lớn hơn với phòng kế toán đông nhân viên hơn, những báo cáo này thường được tạo ra nhưng lại ít được đọc ngoại trừ những kế toán viên và giám đốc tài chính, những người có trách nhiệm hành động dựa trên báo cáo đó (và có thể giải thích ý nghĩa của chúng cho những người khác).

Bắt đầu từ nơi báo cáo thu nhập kết thúc

Có hai hoặc ba cách trình bày báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ sử dụng phương pháp gián tiếp (indirect method). Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cũng giống tất cả các báo cáo tài chính khác. Nó cũng là công cụ cung cấp thông tin hữu ích nhất và tốn ít giấy mực nhất. Điểm bắt đầu của báo cáo lưu chuyển tiền tệ là nơi báo cáo thu nhập kết thúc bởi vì mục đích của nó là trả lời cho câu hỏi quan trọng: “Đâu là sự khác nhau giữa lợi nhuận ròng và lưu chuyển tiền tệ ròng?”

Để trả lời, chúng ta phải làm rõ sự khác nhau đó và trình bày chúng thật dễ hiểu cho các nhà quản lý. Trước khi xem xét một báo cáo trên thực tế, chúng ta hãy cùng nhau xem qua hình thức của một bản báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Từ trước đến nay, các kế toán viên trình bày báo cáo này theo hai cách: trực tiếp và gián tiếp.

Phương pháp trực tiếp (direct method): có thể được sử dụng khi bạn phân tích tài khoản séc của mình để biết tiền được chuyển đến từ nguồn nào và chuyển đi đâu. Bạn có thể trình bày trực tiếp như Bảng 6.1.

<b>Tiền mặt nhận được</b>	
Tiền thu từ khách hàng	372.500 đô-la
Tiền mặt thu trước theo tín dụng ngân hàng	7.500
Doanh thu từ đầu tư ngắn hạn	24.000
<i>Tổng số tiền mặt nhận được</i>	<i>404.000</i>
<b>Tiền mặt đã giải ngân</b>	
Trả cho chủ nợ	308.200
Trả lương và thuế thu nhập	122.600
Mua thiết bị mới	45.000
Thanh toán nợ dài hạn	1.000
Trả cổ tức	5.000
<i>Tổng số tiền mặt đã giải ngân</i>	<i>481.800</i>
<i>Lưu chuyển tiền tệ ròng (Âm)</i>	<i>(77.800)</i>
Cộng số dư tiền mặt – đầu kỳ	42.500
Số dư tiền mặt – cuối kỳ	(35.300 đô-la)

Bảng 6.1. Báo cáo thu chi tiền mặt

Bảng 6.1 là báo cáo phản ánh luồng tiền vào và ra. Liệu đây có phải là mục đích của báo cáo này không? Đúng vậy. Nhưng nó có thể phản ánh và nên phản ánh nhiều hơn thế. Lợi nhuận ròng hay sự khác nhau giữa lợi nhuận ròng và lưu chuyển tiền tệ ròng – câu hỏi quan trọng đối với bất kỳ nhà quản lý nào – đều không được phản ánh trong báo cáo này. Nó cũng không thể hiện luồng tiền vào và luồng tiền ra theo các nhóm mục đích và còn nhiều thông tin hơn có thể truyền tải ở đây. Trước đây, báo cáo này được gọi là Báo cáo nguồn vốn và vốn vay (Statement of Sources and Applications of Funds) nhưng hiện nay thuật ngữ này hầu như không còn được sử dụng.

Đó là lý do tại sao phương pháp gián tiếp lại được sử dụng và được coi là định dạng chuẩn cho các báo cáo được công bố hàng năm. Hầu hết chương trình phần mềm kế toán cũng tạo ra định dạng tương tự khi bạn cần một báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Ban đầu, báo cáo này có vẻ hơi khó hiểu nhưng tiềm năng phân tích lớn hơn rất nhiều. Đó là lý do tại sao trong chương này, tôi chỉ đề cập đến phương pháp gián tiếp và cố gắng giúp bạn hiểu được những nội dung trong đó.

## **Phương pháp trình bày trực tiếp lưu chuyển tiền tệ từ các hoạt động**

Phương pháp này cho biết tổng thu và tổng chi tiền mặt chính và tóm tắt luồng tiền vào ra. Nó có thể giúp những người chưa được đào tạo về kế toán nhanh chóng hiểu được nội dung của bản báo cáo. Tuy nhiên, nó không có giá trị phân tích cao.

## **Phương pháp trình bày gián tiếp lưu chuyển tiền tệ từ các hoạt động**

Phương pháp này bắt đầu với lợi nhuận ròng và những khoản điều chỉnh do những thay đổi trong số dư tài khoản tác động đến tiền mặt có sẵn. Nó đòi hỏi người thực hiện phải tuân thủ một số nguyên tắc để hiểu được nó nhưng rất được các chuyên gia ưa thích vì nó chứa đựng nhiều thông tin giá trị.

Chúng ta hãy xem xét báo cáo lưu chuyển tiền tệ của Wonder Widget trong Bảng 6.2. Chú ý mục đầu tiên là Lợi nhuận ròng; như vậy, báo cáo này sẽ đề cập đến những gì mà báo cáo thu nhập bỏ sót. Theo báo cáo này, lợi nhuận ròng cân bằng với lưu chuyển tiền tệ ròng, trừ những khoản điều chỉnh chi tiết của báo cáo. Chú ý, các mục ghi trong báo cáo được chia thành ba phần: Hoạt động kinh doanh, Hoạt động đầu tư và Hoạt động tài chính. Đây là ba hoạt động cơ bản ở hầu hết các công ty.

Hãy cùng tìm hiểu các hoạt động của Wonder Widget vào tháng 6 năm 2003 và rút ra bài học từ báo cáo lưu chuyển tiền tệ của họ. Một số giao dịch được nhắc đến ở đây rất ít xuất hiện ở một công ty mới, như khoản vay dài hạn, nhưng nó cho chúng ta có cơ hội giải thích những khoản mục thường xuất hiện trong báo cáo của một công ty phát triển toàn diện. Ở mỗi dòng mục trong báo cáo, chúng tôi đưa thêm một số nhận xét để giúp bạn hiểu bản chất của các giao dịch cần điều chỉnh.

## **Tiền mặt từ hoạt động – Điều hành doanh nghiệp**



Điều hành doanh nghiệp là quá trình thực hiện tất cả các hoạt động liên quan đến luồng tiền mặt, như mua bán hàng hóa/dịch vụ, sản xuất, trả lương cho công nhân, v.v... Nó liên quan đến các hoạt động hàng ngày nhằm mục đích biến đổi lợi nhuận ròng thành lưu chuyển tiền tệ ròng của công ty.

### Lợi nhuận ròng

Dòng đầu tiên là lợi nhuận ròng vì mục tiêu ban đầu của báo cáo này là chỉ ra sự khác nhau giữa lợi nhuận ròng và lưu chuyển tiền tệ ròng. Số liệu ở đây giống với lợi nhuận ròng trong báo cáo thu nhập. Tiếp theo là những điều chỉnh, bao gồm tất cả những hoạt động ảnh hưởng đến tiền mặt nhưng không được phản ánh trong báo cáo thu nhập.

Hoạt động kinh doanh	(đô-la)	(đô-la)
Lợi nhuận ròng		19.200
<b>Điều chỉnh</b>		
Cộng lợi khấu hao	7.500	
Tăng khoản phải thu	(125.600)	
Giảm chi phí trả trước	1.500	
Giảm hàng tồn kho	10.600	
Tăng khoản phải trả	28.500	(77.500)
<i>Lưu chuyển tiền tệ</i>		(58.300)
<b>Hoạt động đầu tư</b>		
Tiểu dùng vốn – tiền mặt đầu tư vào thiết bị mới	(45.000)	
Đầu tư ngắn hạn đã bán – doanh thu ròng từ bán hàng	24.000	
<i>Lưu chuyển tiền tệ</i>		(21.000)
<b>Hoạt động tài chính</b>		
Tăng nợ ngân hàng – vay ngắn hạn mới từ ngân hàng	7.500	
Giảm ròng trong nợ dài hạn – Thanh toán các khoản vay dài hạn	(1.000)	
Trả cổ tức – tiền mặt thanh toán cho cổ đông	5.000	
<i>Lưu chuyển tiền tệ</i>		1.500
<i>Lưu chuyển tiền tệ ròng (đm)</i>		(77.800)
Cộng số dư tiền mặt – đầu kỳ		42.500
Số dư tiền mặt – cuối kỳ		(35.300)

Bảng 6.2. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ, tháng 4/2003

(Phương pháp gián tiếp)

Cộng lại khấu hao

Bạn có nhớ thiết bị và tài sản cố định khác biến thành chi phí như thế nào không? Như đã nói trong Chương 5, khấu hao tài sản là quá trình khấu trừ giá trị tài sản cố định của công ty trong thời gian sử dụng hữu ích của chúng vào chi phí. Khấu hao tài sản được ghi nhận hàng tháng sau khi tài sản được đưa vào sử dụng. Tuy nhiên, quá trình này không ảnh hưởng đến luồng tiền của công ty vì tiền đã được thanh toán hết từ trước đó khi mua tài sản cố định. Khoản phải trả hàng tháng cho chi phí khấu hao sẽ bị trừ khỏi lợi nhuận ròng dẫn đến thu nhập của công ty tăng lên 7.500 đô-la nhưng không ảnh hưởng đến lượng tiền mặt. (Chúng ta gọi đây là những khoản mục không ảnh hưởng đến tiền mặt, non-cash items). Do vậy, chi phí khấu hao luôn được cộng ngược trở lại lợi nhuận ròng và đây là điều chỉnh đầu tiên trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Tăng khoản phải thu

Wonder Widget đã thu hồi được một số khoản dư nợ của khách hàng vào đầu tháng. Nói cách khác, một số hợp đồng trong tháng đã được khách hàng thanh toán mặc dù thời hạn tín dụng 30 ngày vẫn chưa hết (tất nhiên không tính các hãng bán lẻ). Cuối tháng, công ty vẫn có những khoản dư nợ cũ và có thêm một số khoản nợ mới.

Bây giờ, chúng ta hãy xem xét vấn đề theo cách khác. Nếu tất cả số dư nợ của khách hàng và doanh thu bán hàng trong tháng được kết chuyển thành tiền mặt thì công ty sẽ không có khoản phải thu và số tiền nhận được từ khách hàng chính là dư nợ đầu tiên cộng với doanh thu bán hàng. Bởi vì công ty vẫn còn dư nợ của khách hàng tại thời điểm cuối tháng nên tổng tiền mặt thu được phải trừ đi số dư nợ. Ta có công thức:

*Khoản phải thu đầu kỳ*

- + Doanh thu bán hàng
- Khoản phải thu cuối kỳ
- = Tổng số tiền mặt thu được

Nhưng, hãy nhớ doanh thu đã được tính vào lợi nhuận ròng. Khoản điều chỉnh này cho thấy doanh thu bán hàng trong kỳ không được tính vào luồng tiền giả định vì công ty hoàn toàn chưa nhận được tiền bán hàng.

Lúc này, công thức trên trở thành:

Doanh thu

- + Khoản phải thu đầu kỳ
- khoản phải thu cuối kỳ
- = Tiền mặt thu được

Điều chỉnh khoản phải thu mang dấu âm.

Báo động đỏ!

Thông tin vô cùng quý giá này đóng vai trò quan trọng đối với những công ty coi trọng vấn đề quản lý tiền mặt bởi vì khoản phải thu chính là tiền mặt tới từ một nguồn nào đó (công ty sẽ không có tiền mặt cho đến khi thu được số dư nợ). Nếu việc này xảy ra hàng tháng, một số khoản mục trong bảng cân đối kế toán trong đó có doanh thu có thể tăng lên nhưng công ty sẽ có nhiều nguy cơ rơi vào tình trạng không thể trả được nợ, giống như trường hợp của Wonder Widget ở Chương 5.

Bây giờ, doanh thu tăng nhanh hơn là điều dễ hiểu bởi vì một công ty trên đà tăng trưởng bán chịu hàng cho khách và dự trữ lưu chuyển tiền tệ hợp lý thường

thấy các khoản phải thu của mình cũng tăng lên theo. Nhưng nếu doanh thu bằng hoặc giảm so với tháng trước và công ty vẫn cho khách hàng của mình vay tiền, điều đó có nghĩa là nỗ lực thu tiền của họ chưa đủ mạnh và khách hàng đang sử dụng vốn lưu động của công ty khi hoãn thanh toán cho công ty.

Lưu ý: Bất kỳ khi nào số dư khoản phải thu tăng lên nhiều hơn so với mức tăng hàng tháng của doanh thu thì bạn đang dành cho khách hàng một khoản vay phi lãi suất. Điều này có thể nhấn chìm công ty bạn.

Trong phương trình trên ta thấy phép tính trong ngoặc đơn biến doanh thu thành tiền mặt khi so sánh số dư phải thu đầu kỳ và cuối kỳ. Nếu trong tháng, công ty bán được nhiều hàng hơn số tiền thu về, giá trị trong ngoặc sẽ mang dấu âm; nói cách khác, tiền mặt thực thu được nhỏ hơn lợi nhuận kỳ vọng. Thêm nữa, vì công ty cho khách hàng nợ 125.600 đô-la tiền hàng, nên lượng tiền mặt của công ty giảm đi là điều đương nhiên.

### Giảm chi phí trả trước

Trong Chương 3, chúng ta đã nói về chi phí trả trước và hàng hóa được thanh toán trước với giá trị được khấu hao trong nhiều năm. Đây là những khoản thanh toán theo định kỳ và được tính vào lợi nhuận ròng, những khoản thanh toán không cần tiền mặt. Vì vậy, chi phí hàng tháng tính vào thu nhập để thanh toán một phần cho chi phí trả trước là khoản mục phí phi tiền mặt, và giống như khấu hao tài sản, công ty sẽ cộng ngược chi phí này vào lợi nhuận ròng.

Trong cùng tháng, công ty có thể phải trả một số tiền bảo hiểm lớn cho năm sau và giải ngân một khoản tiền lớn nhưng không được tính vào chi phí, khác với điều chỉnh khoản phải trả bên trên. Trong trường hợp này, việc chi tiền mặt sẽ làm giảm lợi nhuận ròng của công ty nhưng khoản chi này không được phản ánh trong báo cáo thu nhập; đây sẽ là điều chỉnh âm, minh họa các chi phí phát sinh bằng tiền mặt bên ngoài báo cáo thu nhập.

Trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ, dòng này là kết quả cuối cùng của hai điều chỉnh trên. Việc giảm 1.500 đô-la trong Bảng 6.2 cho thấy chi phí phi tiền mặt được giảm trừ lớn hơn bất kỳ khoản chi phí trả trước nào khác. Đối với các khoản phải thu, sự thay đổi số dư chi phí trả trước trong bảng cân đối kế toán từ đầu kỳ đến cuối kỳ là cách thức nhanh chóng để đánh giá ảnh hưởng của điều chỉnh này đối với dòng tiền.

### Giảm hàng tồn kho

Hoàn toàn dễ hiểu nếu Wonder Widget chỉ mua lượng hàng để bán hết trong tháng, khi đó công ty không cần thiết giữ hàng tồn kho nữa. Nhưng bởi vì điều này là hoàn toàn không thể với hầu hết các công ty, nên sự thay đổi số dư hàng tồn kho sẽ vẫn tác động đến tài khoản tiền mặt và các khoản phải thu.

Hãy nhớ: báo cáo thu nhập liệt kê chi phí của tất cả hàng hóa được bán trong tháng. Điều chỉnh hàng tồn kho trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ chỉ thực sự cần khi số dư hàng tồn kho đầu kỳ thay đổi vào cuối kỳ, tức là công ty chưa bán hết số hàng đã mua trong tháng hoặc bán hết số hàng mà nó không phải mua tháng đó.

Công thức dưới đây sẽ làm rõ điều này:

*Hàng tồn kho đầu kỳ*

+ Hàng mua tháng này chưa bán hết

– Hàng tồn kho tháng trước được bán trong tháng này

= Hàng tồn kho cuối kỳ

Công thức trên có thể viết lại như sau:

Hàng mua tháng này chưa bán hết

– Hàng tồn kho tháng trước được bán trong tháng này

= (Hàng tồn kho đầu kỳ – Hàng tồn kho cuối kỳ)

Hàng tồn kho tăng, doanh số không tăng: Một báo động đỏ nữa cho tiền mặt!

Một công ty sẽ bổ sung hàng tồn kho khi dự trù doanh số bán hàng tăng. Các công ty đồ chơi bổ sung hàng tồn kho trước cả năm cho mùa bán hàng vào kỳ nghỉ lễ. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi công ty phải chi tiêu tiền mặt, nhưng hàng tồn kho sẽ không biến thành tiền mặt trong một thời gian dài. Đầu tiên, nó trở thành doanh thu và các khoản phải thu trước khi trở lại thành tiền mặt. Nếu hàng tồn kho tăng nhưng dự báo doanh thu không tăng theo, khi đó, có thể là công ty đang đầu tư quá nhiều vào những hàng hóa rất khó quay vòng thành tiền mặt. Thanh lý hàng tồn kho cũ là cách tăng lượng tiền mặt không hiệu quả và kết quả thường là sự thua lỗ được ghi nhận trong báo cáo thu nhập và sự sụt giảm luồng tiền mặt.

Do vậy, điều chỉnh tiền mặt sẽ phải trừ đi chi phí bằng tiền mặt của hàng hóa được cộng vào số dư hàng tồn kho đầu kỳ (hàng tồn kho trong tháng tăng lên làm chi phí tiền mặt tăng).

Ngược lại, điều chỉnh dòng tiền sẽ dương nếu số dư hàng tồn kho trong tháng giảm, điều này cho thấy công ty bán được một lượng hàng tồn kho ban đầu và chưa phải dùng tiền mặt để mua thêm hàng bổ sung.

Tăng khoản phải trả

Trong báo cáo có một mục là Các khoản khoản trả. Đó là số tiền mà công ty nợ bên ngoài. Bởi vì thanh toán nợ cần tiền mặt nên bất kỳ sự thay đổi nào trong Các khoản phải trả đều đồng nghĩa với việc công ty phải dùng tiền mặt để thực hiện những nghĩa vụ thương mại không được ghi nhận trong báo cáo thu nhập hoặc làm tăng số tiền vay nợ.

Nếu một công ty sử dụng tiền mặt trả nợ như Wonder Widget (Wonder Widget đã thanh toán 28.500 đô-la bằng tiền mặt), thì kết quả là số dư khoản phải trả cuối kỳ thấp hơn đầu kỳ và lợi nhuận ròng cũng bị điều chỉnh xuống thấp hơn. Nếu cuối kỳ công ty có số dư nợ phải trả cao hơn đầu kỳ thì lẽ ra trước đó, nó phải vay nhiều hơn số tiền cần dùng để thanh toán các khoản chi phí. Tổng số tiền mặt sẽ tăng lên nếu kết quả điều chỉnh là số dương. Sự thay đổi khoản phải thu trong kỳ của khách hàng là cách nhanh nhất để biết điều chỉnh đó làm tăng hay giảm lượng tiền mặt của công ty.

### Tiền mặt dành cho đầu tư – phát triển doanh nghiệp

Đầu tư ở đây được hiểu là đổ một lượng tiền do doanh nghiệp tạo ra vào một hoạt động kinh doanh để tăng trưởng. Đầu tư cho tăng trưởng bao gồm mua sắm trang thiết bị để mở rộng hoạt động, mua bán tài sản đầu tư và các hoạt động khác để thúc đẩy công ty nâng cao năng lực hoạt động.

### Tiêu dùng vốn (Capital Expenditures)

Tiêu dùng vốn thường được hiểu là khoản tiền sử dụng để mua sắm thiết bị cho doanh nghiệp. Những khoản chi tiêu mua sắm tài sản của doanh nghiệp phải dùng đến tiền mặt nhưng không được tính vào thu nhập. Chính vì vậy, tiền mặt để thanh toán các khoản này sẽ làm giảm nguồn tiền mặt của công ty. Trong ví dụ trên, Wonder Widget đã mua thiết bị hết 45.000 đô-la và thanh toán bằng tiền mặt. Vì số tiền mua tài sản không được tính là chi phí, nên khoản chi tiêu tiền mặt này được coi là tiêu dùng vốn.

Công ty cũng có thể vay tiền để mua sắm thiết bị. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra? Báo cáo lưu chuyển tiền tệ coi việc mua sắm thiết bị và vay tiền mua thiết bị là hai quyết định khác nhau nên không gộp chung chúng trong báo cáo chi tiết. Mặc dù công ty vay tiền để mua thiết bị, nhưng hoạt động này vẫn là một cam kết tiền mặt và sẽ làm giảm lợi nhuận ròng. Nếu công ty vay tiền để mua thiết bị,

khoản cân đối cho mục này sẽ xuất hiện trong phần Hoạt động tài chính của báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Trong ví dụ trên, chúng ta không thấy khoản mục này nên có vẻ như Wonder Widget đã không vay tiền để mua thiết bị mà huy động vốn từ những nguồn khác trong đó có cả tiền mặt có sẵn.

### Thanh lý các khoản đầu tư ngắn hạn

Đôi khi công ty sẽ mang tiền nhàn rỗi đi đầu tư nơi khác. Đây là các khoản đầu tư ngắn hạn và công ty có thể bán lại chúng khi cần tiền mặt. Những công ty mới nổi sau khi đã niêm yết cổ phiếu trên thị trường thành công thường huy động được một lượng tiền mặt rất lớn trước khi sử dụng nó. Những công ty lớn bán trái phiếu và tăng lượng cổ phiếu bán ra cũng có một lượng tiền mặt rất lớn để thực hiện các mục tiêu lớn của doanh nghiệp trong tương lai. Đầu tư ngắn hạn là hoạt động kiếm thêm thu nhập từ vốn nhàn rỗi của công ty.

Khi công ty tiến hành một khoản đầu tư ngắn hạn, khoản đầu tư này sẽ xuất hiện như một khoản chi tiêu tiền mặt và sẽ làm tiền mặt của công ty giảm đi. Khi công ty bán khoản đầu tư ngắn hạn – như trong ví dụ của chúng ta, không tính đến lỗ hay lãi, thu nhập ròng thu được sẽ trở thành nguồn làm tăng vốn tiền mặt cho công ty. Wonder Widget đã tăng tiền mặt lên 24.000 đô-la theo cách này và trả một phần cho chi phí mua sắm thiết bị của công ty.

### Những ví dụ khác về đầu tư

Có nhiều hoạt động đầu tư khác có thể xuất hiện trong bảng cân đối kế toán, điển hình là:

- Mua hoặc bán công ty, công ty con;
- Mua đất để mở rộng quy mô trong tương lai;
- Mua và bán tài sản đầu tư dài hạn.



## Tiền mặt từ hoạt động tài chính – Vốn hóa doanh nghiệp

Đi vay vốn là hoạt động huy động tài chính cho hoạt động kinh doanh và đầu tư khi hoạt động kinh doanh của công ty không tạo ra đủ tiền mặt cần thiết. Khi công ty mở rộng hoạt động và cần nhiều vốn tiền mặt hơn, nó có thể huy động vốn trong nội bộ công ty hoặc vay vốn từ bên ngoài. Bán cổ phiếu của công ty cho các nhà đầu tư, vay tiền từ ngân hàng, các tổ chức tài chính hoặc trả nợ đều là các hoạt động tài chính của công ty.

### Tăng nợ ngân hàng

Ngân hàng cho Wonder Widget vay 7.500 đô-la để hỗ trợ công ty thanh toán tiền mua thiết bị. Nếu chỉ đọc báo cáo tài chính, chúng ta không thể biết mục đích của khoản vay này nhưng chúng ta thấy được kết quả của khoản vay là lượng tiền mặt tăng lên trong tháng.

Nếu xem xét kỹ hơn, chúng ta có thể thấy công ty vay nhiều hơn 7.500 đô-la và dùng số tiền vay này để trả các khoản nợ khác; điều này sẽ làm giảm lượng tiền mặt của công ty. Mặc dù trong báo cáo có một dòng thể hiện khoản vay mới (làm tăng tiền mặt) và một dòng thể hiện việc trả nợ ngân hàng (làm giảm tiền mặt) nhưng dòng này đã phản ánh kết quả cuối cùng của tất cả các giao dịch ở trên.

Vấn đề cần phân tích ở đây là gì? Bảng cân đối kế toán của Wonder Widget trong Chương 3 cho thấy công ty có những khoản vay ngắn hạn, chính vì vậy, công ty có thể đã thanh toán khoản vay này. Trong mẫu báo cáo chi tiết hơn, chúng ta có thể liệt kê riêng biệt hai mục này để cung cấp thêm thông tin cho độc giả.

### Giảm nợ dài hạn

Trong báo cáo, khoản mục này được trình bày ngay sau các khoản vay ngân

hàng. Vay tiền ngân hàng làm tăng lượng tiền mặt; trả tiền vay làm giảm lượng tiền mặt. Việc phân biệt hai khoản mục này với tên gọi khác nhau cho thấy nợ dài hạn xuất hiện thành một mục riêng trong bản cân đối kế toán nên cũng sẽ xuất hiện thành một mục riêng trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Nó giúp người đọc dễ dàng nhận biết mối liên hệ giữa chúng khi đọc báo cáo tài chính của công ty. Trong tháng này, công ty trả 1.000 đô-la cho khoản nợ dài hạn và không vay thêm, nên nợ dài hạn cuối cùng sẽ giảm 1.000 đô-la. Chúng ta không thể biết chắc điều này nếu chỉ xem bản báo cáo rút gọn trong ví dụ trên, nhưng theo logic, chúng ta sẽ thấy lượng tiền mặt thay đổi rất nhỏ cuối cùng chính là tiền trả gốc của tháng. Bảng cân đối kế toán tháng tháng 3 và tháng 2 năm 2003 một lần nữa khẳng định công ty không có thêm một khoản nợ mới nào.

### Cổ tức cho cổ đông

Một công ty kinh doanh có lợi nhuận sẽ họp bàn chia cổ tức cho các cổ đông theo số cổ phiếu họ đang nắm giữ. Bởi vì công ty phải thanh toán cổ tức bằng tiền mặt và khoản này không được tính là chi phí trong báo cáo thu nhập, nên nó chỉ có thể xuất hiện ở đây.

### Luồng tiền ròng

#### **Cổ tức xuất phát từ lợi nhuận, không phải thua lỗ!**

Bạn sẽ tự hỏi tại sao một công ty mới không có lưu chuyển tiền tệ mạnh lại thanh toán cổ tức – và đây cũng là câu hỏi hay dành cho Ban giám đốc của Wonder Widget về khả năng tiền mặt của công ty. Vì nhà quản lý cũng có thể là chủ sở hữu, nên trả cổ tức có thể là một hành động phục vụ mục đích cá nhân chứ không đem lại lợi ích cho công ty. Những sai lầm như vậy thường xảy ra ở những công ty tư nhân mà vấn đề thu chi cá nhân của những ông chủ gây ảnh hưởng lớn đến công ty. Trong những năm vừa qua, những công ty lớn nhất cũng có thể trở thành nạn nhân của các quyết sách sai lầm từ phía những người điều

hành/những cổ đông cấp cao. Trả cổ tức không phải lúc nào cũng là một quyết định tồi nhưng bạn cũng nên đặt câu hỏi khi cổ tức không có nguồn gốc từ lợi nhuận thu được.

Luồng tiền ròng là tổng tất cả các bút toán trước nó. Trong báo cáo, con số này phải luôn bằng mức điều chỉnh số dư tài khoản thực sự từ đầu kỳ đến cuối kỳ báo cáo. Điều này giải thích tại sao trong bước cuối cùng, chúng ta phải cộng vào dòng này số dư tiền mặt đầu kỳ (số dư này xuất hiện trong bảng cân đối kế toán tháng trước). Con số cuối cùng là số dư tiền mặt cuối kỳ; nó được phản ánh trong bảng cân đối kế toán của tháng báo cáo. Như vậy, ngay từ dòng đầu tiên, báo cáo lưu chuyển tiền tệ đã liên quan chặt chẽ đến bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập. Nó đảm bảo mọi giao dịch sẽ được ghi nhận trong ít nhất một báo cáo tài chính.

### Sử dụng báo cáo hiệu quả

Bạn đã thấy các hoạt động chính của công ty đều ảnh hưởng lớn đến luồng tiền. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ giải thích những ảnh hưởng đó rất dễ hiểu để giúp mọi người kịp thời phát hiện và giải quyết những mặt tiêu cực, đồng thời duy trì những mặt tích cực của luồng tiền khi đọc báo cáo tài chính. Trên thực tế, báo cáo lưu chuyển tiền tệ có thể dài hoặc ngắn hơn ví dụ trong sách nhưng nó phải có một dòng điều chỉnh cho mọi khoản mục thay đổi trong bảng cân đối kế toán, ngoại trừ dòng tiền mặt.

Bạn sẽ không hiểu được hoạt động của luồng tiền nếu thiếu báo cáo lưu chuyển tiền tệ hoặc thiếu những phân tích chi tiết về luồng tiền mặt. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ chỉ ra rằng vẫn cần có sự phân tích chi tiết hơn nữa để trả lời các câu hỏi mà báo cáo này đặt ra. Trong Chương 7, chúng ta sẽ tìm hiểu một số phương pháp khác để hiểu rõ hơn về lưu chuyển tiền tệ.

### Tóm tắt Chương 6

- Báo cáo lưu chuyển tiền tệ cung cấp những thông tin cần thiết sau: nó phân tích lý do lợi nhuận ròng không làm tăng lượng tiền mặt tương đương trong tài khoản ngân hàng. Nó là phương tiện dễ nhất để hiểu được lý do đó.
- Một doanh nghiệp rất cần tiền mặt để duy trì các khoản mua chịu của khách hàng. Nếu Các khoản phải thu tăng nhanh hơn doanh thu, nó sẽ khiến công ty thiếu hụt tiền mặt trầm trọng. Đây là yêu cầu về tiền mặt lớn nhất mà các công ty trên đà tăng trưởng phải đáp ứng và không thể xem nhẹ nếu công ty không muốn nguồn vốn lưu động quan trọng bị chiếm dụng.
- Hàng tồn kho là khoản mục thứ hai tiêu tốn nhiều tiền mặt nhất, và tiền mặt đầu tư vào hàng tồn kho mất nhiều thời gian nhất để trở lại thành tiền mặt. Nếu hàng tồn kho tăng nhanh hơn doanh thu và doanh thu kỳ vọng trong tương lai không tăng lên, công ty có thể đang lãng phí nguồn tiền mặt và có nhiều khả năng thua lỗ khi phải thanh lý các mặt hàng cũ tồn kho.
- Hoạt động đầu tư vào công ty như mua sắm tài sản, vay tiền và một số hoạt động phát triển khác của công ty cần rất nhiều tiền mặt. Các hoạt động này rất dễ nhận ra và theo dõi trong báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

## **7. Các hệ số đánh giá hiệu quả hoạt động quan trọng: Tìm kiếm thông tin “ẩn”**

Giờ đây, khi đã quen với các báo cáo tài chính cơ bản, bạn cảm thấy mình được trang bị kiến thức tốt hơn để hiểu khía cạnh tài chính trong hoạt động của một công ty. Bạn có kỹ năng tốt hơn so với số đông những người không hiểu biết về nó. Rõ ràng, trong lĩnh vực này, bạn sẽ có nhiều lợi thế bởi vì đa phần các công ty không phải tháng nào cũng chuẩn bị báo cáo tài chính và đa số người đọc báo cáo không thực sự hiểu chúng. Vì bạn không có ý định trở thành một nhà phân tích tài chính, nên điều đó lại càng làm cho bạn nổi bật hơn. Tại sao bạn cần tìm kiếm những thông tin “ẩn” – những thông tin không được phản ánh trong các báo cáo tài chính cơ bản? Tại sao bạn lại phải quan tâm đến các hệ số đánh giá hiệu quả hoạt động quan trọng (Critical performance factors – CPFs).

Câu trả lời là: “Cái đó còn tùy”.

Nếu bạn là người điều hành công ty, thì lý do là vì các ngân hàng muốn biết thông tin. Những tổ chức cho vay khác, các kiểm toán viên và những chuyên gia phân tích chứng khoán, những người theo dõi sát sao tình hình cổ phiếu của công ty bạn cũng vậy. Tất cả họ đều muốn biết thông tin, bởi vì họ muốn khám phá điều ẩn sau những báo cáo tài chính cơ bản này, điểm mạnh và điểm yếu của công ty – những thông tin không được nêu bật trong các báo cáo tài chính hoặc không có chú thích kèm theo. Và nếu họ muốn có những thông tin ấy, bạn sẽ muốn mình là người đầu tiên khám phá ra nó chứ không phải họ.

Nếu bạn làm cho một công ty nào đó, thì lý do sẽ là bạn muốn biết công ty đó thực sự mạnh đến mức nào. Nếu công ty đang khó khăn và buộc phải cắt giảm chi phí nay mai, bạn sẽ muốn biết rõ về vấn đề đó. Nếu công ty có vẻ hoạt động

rất tuyệt vời nhưng lại không được phản ánh trong báo cáo thu nhập, nó có thể ảnh hưởng đến lượng tiền bạn chuyển vào tài khoản quỹ hưu trí hay quỹ lương hưu của công ty.

Nếu bạn đang đầu tư vào một công ty hoặc có ý định đầu tư vào đó, bạn sẽ nắm bắt được các thông tin dù tốt hay xấu mà những người khác không thấy; bạn sẽ trở thành một người hùng, hoặc ít nhất cũng không phải là người chậm chân nhất. Thông tin ẩn là thứ mà nhiều người trong cuộc sử dụng làm cơ sở để ra các quyết định mua bán và là cái gì đó rất khó hiểu đối với người bình thường cho dù đã nắm được thông tin. Nhưng với những công cụ này, bạn hoàn toàn có thể hiểu được nó.

Do đó, câu trả lời không phải là “Cái đó còn tùy”. Câu trả lời thực sự là bạn luôn muốn có thông tin này vì nó đem lại hiểu biết sâu sắc, những đánh giá và khả năng chọn lựa mà bạn không thể tìm thấy ở nơi khác. Nó cung cấp cho bạn thông tin để tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề ẩn giấu trong các báo cáo tài chính cơ bản. Nó không chỉ cho bạn biết nguồn gốc phát sinh của vấn đề, mà còn gợi ý những giải pháp quan trọng để giải quyết các vấn đề đó.

CPFs là gì?

Là những hệ số đo lường hiệu quả hoạt động giúp ta nhìn nhận mối quan hệ giữa các con số liên quan đến tài chính của một công ty theo một hướng mới. Đi kèm với chúng là một tiêu chuẩn, một thước đo để đánh giá những hệ số này nhằm xác định công ty kinh doanh tốt hơn hay kém hơn so với kỳ vọng. Nhờ thế, chúng ta hiểu biết sâu sắc hơn về một lĩnh vực có ý nghĩa quan trọng đối với chúng ta.

Những hệ số đánh giá tình hình tài chính và giá trị ròng

Những hệ số này đều có trong bảng cân đối kế toán của công ty. Chúng thể hiện tiềm lực tài chính của công ty tại một thời điểm cụ thể và giúp chúng ta đánh giá

công ty đã sử dụng các nguồn lực hiệu quả như thế nào để mang lại giá trị cho các cổ đông.

### Hệ số chi phí/thu nhập (P/E)

Các nhà đầu tư thường rất quan tâm đến hệ số chi phí/thu nhập của cổ phiếu, một CPF phản ánh biến động giá cả của cổ phiếu đó.

Chắc hẳn, bạn đã nghe nhắc đến thuật ngữ hệ số P/E rất nhiều lần nếu từng phải trả tiền để mua các bản tin đầu tư. Hệ số PE chỉ ra mối quan hệ giữa giá của một cổ phiếu và phần chia thu nhập của công ty, tương ứng với cổ phiếu đó. Phương pháp này thường được sử dụng để đánh giá mức độ hợp lý của giá cổ phiếu. Ví dụ, PE của Wal-Mart là 32 và các chuyên gia phân tích coi tất cả những cổ phiếu có mức PE cao hơn 20 đều được định giá cao hơn giá trị. Trong ví dụ này, công cụ đánh giá là hệ số PE, con số hiện thời là 32 và tiêu chuẩn là 20. Bạn nhanh chóng có được thông tin về các khoản thu nhập của công ty, một thông tin không xuất hiện trong các báo cáo thu nhập. Đó chính là sức mạnh của một CPF.

### Hệ số thanh toán ngắn hạn (Current Ratio)

Sau P/E, hệ số thanh toán ngắn hạn có lẽ là CPF được biết đến rộng rãi nhất trong giới kinh doanh hiện nay. Hệ số thanh toán ngắn hạn thường được trình bày dưới dạng tỷ lệ a:b. Trong Bảng cân đối của Wonder Widget tại Bảng 3.1, kết quả sẽ được thể hiện qua các con số sau:

Tài sản lưu động	=	1.667.000	= 2:1
Nợ ngắn hạn		819.000	

Hệ số này thể hiện mối quan hệ giữa tài sản lưu động (có thể là tiền mặt hoặc sẽ trở thành tiền mặt trong 12 tháng tới) và Nợ ngắn hạn (Nợ phải trả trong vòng 12 tháng đó) (những thuật ngữ này đã xuất hiện trong phần thảo luận về Bảng cân

đối kế toán ở Chương 3). Mục đích của hệ số này là để đánh giá khả năng thanh toán và khả năng tạo ra tiền mặt khi cần để duy trì hoạt động của công ty.

Vì Nợ ngắn hạn phải được thanh toán bằng tài sản lưu động, nên hệ số thanh toán ngắn hạn là 1:1 là có thể chấp nhận được? Sai. Nhưng bạn cũng đừng quá thất vọng bởi vì nhìn bề ngoài nó có vẻ hợp lý. Chúng ta hãy cùng xem xét hệ số này.

Nợ ngắn hạn bao gồm những hóa đơn đến hạn của doanh nghiệp và yêu cầu phải được thanh toán toàn bộ. Tài sản lưu động gồm có một số khoản phải thu và hàng tồn kho. Bạn có nhớ nội dung đã thảo luận về các tài sản này trong Chương 3 không? Không phải lúc nào chúng cũng tạo ra 100 xu với 1 đô-la. Đôi khi, khách hàng thanh toán chậm hoặc thậm chí không thanh toán. Có lúc, hàng tồn kho được bán đúng với giá trị của nó nhưng có nhiều lúc, nó trở nên vô giá trị hoặc bị mất mát. Vì thế, một công ty sẽ cần nhiều hơn 1 đô-la Tài sản lưu động để đảm bảo thanh toán cho 1 đô-la Nợ ngắn hạn. Phần lớn các ngân hàng muốn thấy tỷ lệ 2:1 hoặc cao hơn để đảm bảo doanh nghiệp có đủ lượng tiền mặt khi tới thời điểm thanh toán. Tất nhiên, tiêu chuẩn này sẽ thay đổi theo ngành nghề kinh doanh bởi vì các ngành khác nhau có những đặc điểm rủi ro về vốn lưu động khác nhau.

### Hệ số thanh toán nhanh (Quick Ratio)

Hệ số này là một biến thể của hệ số thanh toán ngắn hạn nhưng hơi khác một chút. Nó sẽ trừ đi hàng tồn kho từ phép tính trên với giả định hàng tồn kho chuyển đổi thành tiền mặt chậm hơn rất nhiều và cũng rủi ro hơn rất nhiều so với các tài sản lưu động khác. Bạn có nhớ hàng tồn kho có thể gặp nhiều rủi ro, thiệt hại trong khoảng thời gian chờ bán không? Đây là chưa kể đến thời gian và chi phí đưa vào nguyên liệu thô trước khi chúng trở thành thành phẩm và được đưa đến tay khách hàng. Do vậy, việc bỏ hàng tồn kho đi sẽ khiến tổng tài sản lưu động trở thành tiền mặt nhanh hơn. Nó trở thành dạng rút gọn của Hệ số thanh



toán ngắn hạn và được tính toán như sau:



Các tổ chức cho vay về cơ bản sẽ quan tâm đến hệ số thanh toán nhanh hơn hệ số thanh toán ngắn hạn khi tin rằng hàng tồn kho của công ty có rủi ro cao hơn mức bình thường hoặc tỷ lệ phần trăm hàng tồn kho so với vốn lưu động cao hơn mức cho phép. Do đó, một công ty nên chú ý tới hệ số này nếu đang có lượng hàng tồn kho lớn vì điều đó khiến khả năng bị thua lỗ là rất cao. Nếu hệ số thanh toán ngắn hạn là 2:1 hoặc cao hơn, hệ số thanh toán nhanh hợp lý sẽ là từ 1,3:1 trở lên. Vì hàng tồn kho nhanh chóng biến thành tiền mặt hơn, nên biên độ an toàn để quản lý hiệu quả cũng thấp hơn.

Ngày tồn doanh số (Days Sales Outstanding)

Tôi nhấn mạnh việc thu hồi nhanh chóng các khoản phải thu nhiều lần không phải vì tôi thích nói nhiều mà vì nó là vấn đề sống còn đối với sự thành công của một công ty. Vì thế, sẽ thật dễ hiểu khi một trong những thước đo chủ yếu về khả năng thanh toán sẽ liên quan trực tiếp đến vấn đề này. Ngày tồn doanh số (DSO) là số ngày trung bình mà doanh số ghi nhận trong khoản phải thu chưa thu được tiền.

Phép tính này sẽ có dạng:

Doanh thu hàng tháng	=	Khoản phải thu	=	940,000	= 43 ngày
30		Doanh thu trung bình mỗi ngày	=	21,667	

Hệ số này cho biết kỳ thu tiền trên hóa đơn của công ty đang đến gần. Lý tưởng nhất là, công ty sẽ bán sản phẩm hoặc dịch vụ của mình với kỳ hạn 30 ngày và khách hàng sẽ thanh toán cho họ trong 30 ngày sau đó, vì thế DSO thích hợp là 30 ngày. Hầu hết, các công ty đều đưa ra kỳ hạn tín dụng là 30 ngày. Nhưng DSO trung bình cho các công ty trên cả nước sẽ dao động ở mức 45 ngày, vì có

nhiều công ty trì hoãn thời gian thanh toán lâu hơn. Với thực tế này, thời hạn thanh toán từ 40 đến 50 ngày là có thể chấp nhận được. Tất nhiên, bản thân DSO không phải là toàn bộ câu chuyện. Để chắc chắn không có vấn đề nào xảy ra, hệ số này nên được đánh giá cùng với thời hạn tài khoản.

### Tốc độ thay thế hàng tồn kho (Inventory Turnover)

Vì những lý do trên, hàng tồn kho càng bán nhanh, càng tốt cho những người quan tâm đến báo cáo thu nhập và tài khoản ngân hàng. Nếu hàng tồn kho được bán đi, doanh nghiệp không cần phải lo lắng nó bị hỏng, vỡ hay mất mát nữa. Đó là lý do tại sao các công ty luôn cố gắng giữ số lượng hàng tồn kho ở mức thấp nhất có thể nhưng đồng thời vẫn đảm bảo khả năng cung cấp dịch vụ nhanh chóng theo yêu cầu của khách hàng. Do đó, một hệ số quan trọng nữa được sử dụng là tốc độ thay thế hàng tồn kho – tốc độ hàng hóa chuyển khỏi nhà máy và được thay thế bằng những hàng hóa mới. Nó được thể hiện qua công thức sau:

Giá vốn hàng bán trong năm	=	$475,000 \times 12$	=	9,6
Hàng tồn kho trung bình		591,000		

Nếu tốc độ thay thế hàng tồn kho của Wonder Widget là 9,6 thì số hàng tồn kho được thay thế trung bình 9,6 lần một năm và trung bình lúc nào, lượng hàng tồn kho của công ty cũng có đủ để cung cấp trong một tháng (12/9,6).

DSO kéo dài 43 ngày là tín hiệu xấu

DSO kéo dài 43 ngày là hiện tượng thường thấy khi các hoạt động được thực hiện rất chậm chạp hoặc đang trở nên chậm chạp.

Dưới đây là ví dụ về hai công ty với các khoản phải thu được phản ánh dựa trên quãng thời gian các khoản này bị quá hạn:

	<i>Công ty A</i>	<i>Công ty B</i>
Doanh thu trung bình mỗi ngày	21.667	21.667
Phải thu, nhưng chưa quá hạn	600.000	600.000
Quá hạn 0 – 30 ngày	250.000	40.000
Quá hạn 31 – 60 ngày	70.000	0
Quá hạn trên 61 ngày	20.000	300.000
Tổng số nợ quá hạn	940.000	940.000
DSO	43 ngày	43 ngày

Trạng thái các khoản phải thu của công ty A khá điển hình: một số khách hàng thanh toán đúng hạn, một số thanh toán chậm hơn và số khác kéo dài thời gian lâu hơn nữa. Tình huống này khá bình thường, không có vấn đề gì với một DSO kéo dài 43 ngày. Công ty B thu được các khoản phải thu nhanh hơn so với công ty A. Tuy nhiên, 1/3 số tiền phải thu đã quá hạn trên 60 ngày; con số này cho thấy rõ ràng rằng các khách hàng không có ý định thanh toán đúng thời hạn. DSO vẫn là 43 ngày nhưng B gặp phải rắc rối lớn!

Bạn nên xem xét DSO và thời gian thanh toán cho khoản mục đó (dư nợ của khách hàng đã quá hạn bao lâu trước thời gian thanh toán có thể chấp nhận được). Báo cáo chi tiết phản ánh thực tế này được gọi là Bảng cân đối thời gian thanh toán dư nợ phải trả (aged trial balance of accounts receivable).

Thật tình cờ, bạn sẽ thấy ở đây, chúng ta không có đủ dữ kiện để tính lượng hàng tồn kho trung bình hoặc chi phí bán hàng cả năm. Vì thế, chúng ta sử dụng tất cả dữ kiện hiện có: giá vốn hàng bán trong một tháng và số dư hàng tồn kho được phản ánh trong bảng cân đối kế toán. Phép tính này sẽ có dung sai nhỏ hơn nếu bạn đánh giá hệ số này trong thời gian lâu hơn.

Các hệ số đánh giá khả năng sinh lời

Những hệ số này được sử dụng để đánh giá lợi nhuận của công ty thông qua mối liên hệ giữa những khoản mục trong báo cáo thu nhập và các con số khác. Mục đích là đánh giá khả năng sinh lời của công ty – công ty sử dụng nguồn lực hiệu

quả như thế nào để thực hiện các giao dịch có khả năng sinh lời.

### Tỷ suất lợi nhuận gộp (Gross Profit Margin)

Lợi nhuận gộp là số tiền thu được do bán sản phẩm và dịch vụ trừ đi các chi phí thực tế để sản xuất ra sản phẩm/dịch vụ, như chúng ta đã thảo luận ở Chương 4. Tỷ suất lợi nhuận gộp là dạng phần trăm tổng doanh thu của số tiền đó. Chúng ta sẽ sử dụng báo cáo thu nhập ở Chương 4, Bảng 4.1 để minh họa:

Lợi nhuận gộp	=	175,000	= 26,9%
Tổng doanh thu		650,000	

Lợi nhuận gộp là một con số quan trọng bởi vì để duy trì khả năng kinh doanh có lãi, công ty phải tạo ra lợi nhuận trên hàng hóa và dịch vụ bán ra đã trừ đi chi phí marketing và chi phí quản lý chung. Việc theo dõi hệ số này rất quan trọng bởi vì có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến nó nhưng chúng ta không thể kiểm soát hoặc quản lý dễ dàng. Số giờ công nhân phải làm tăng ca để hoàn thành nhanh chóng các đơn đặt hàng quá hạn, chi phí tái sản xuất một phụ tùng được sản xuất trước đó bởi vì một công nhân thiếu kinh nghiệm đã làm hỏng,... đều ảnh hưởng đến tỷ suất lợi nhuận gộp.

### Tỷ suất lợi nhuận thuần (Net Profit Margin)

Lợi nhuận thuần là số tiền doanh nghiệp kiếm được sau khi bán sản phẩm và thanh toán tất cả các khoản chi phí kinh doanh. Đây mới là lợi nhuận thực tế của doanh nghiệp. Tỷ suất lợi nhuận thuần biến số tiền đó thành phần trăm tổng doanh thu, (xem lại Báo cáo thu nhập trong Bảng 4.1) và có dạng như sau:

Lợi nhuận thuần	=	19.200	= 3%
Tổng doanh thu		650.000	

Lợi nhuận thuần có nhiều điểm thú vị cần phân tích. Bản thân lợi nhuận thuần

không cho biết kết quả lợi nhuận của một doanh nghiệp. Với một doanh nghiệp phần mềm hoặc sản xuất được phẩm đã có vị thế, lợi nhuận thuần chiếm 3% tổng doanh thu có thể là một kết quả rất tệ. Tuy nhiên, trong ngành kinh doanh siêu thị, tỷ lệ phần trăm tương tự lại được xem là hiếm có. Giống như nhiều hệ số tài chính khác, giá trị của lợi nhuận thuần được thể hiện khi so sánh với một tiêu chuẩn nào đó. Các tiêu chuẩn so sánh quan trọng là (1) so sánh với các công ty khác trong cùng ngành; và (2) so sánh với lợi nhuận thuần của công ty trong quá khứ. Cả hai so sánh này đều có ý nghĩa quan trọng vì những lý do khác nhau.

Nếu bạn là thành viên ban quản lý của một công ty nhà nước, bạn sẽ quan tâm nhiều tới việc so sánh với những công ty khác. Với những công ty này, tỷ suất lợi nhuận thuần được công bố trong các ấn phẩm tài chính và trong phạm vi nào đó, nó sẽ ảnh hưởng tới giá cổ phiếu của công ty. Tất nhiên, nếu bạn nắm giữ cổ phiếu hay quyền chọn mua cổ phiếu ở công ty, nó sẽ ảnh hưởng đến cá nhân và sự nghiệp của bạn.

Đường cong tăng trưởng ảnh hưởng mạnh mẽ đến kỳ vọng về lợi nhuận

Hãy lưu ý đến những thông tin về công ty phần mềm hay được phẩm “có tiếng”. Hãy suy nghĩ về vòng đời của một công ty như mô tả trong Hình 2.1, Chương 2. Đừng nghĩ rằng các công ty mới thành lập có thể tạo ra lợi nhuận như những công ty đã có vị thế đứng trên thị trường bởi vì điều đó là không thể. Một công ty mới phải đầu tư tiền để tạo ra dấu ấn đầu tiên trên thị trường, xây dựng thương hiệu, nâng cao năng lực sản xuất và củng cố đội ngũ quản lý. Những chi phí này thường làm giảm tỷ suất lợi nhuận xuống thấp hơn mức của những công ty ra đời từ trước đó (lợi nhuận của những công ty này có thể thấp hơn nhưng các chi phí đã được trang trải trong những năm trước đó). Để hiểu được sức mạnh thật sự của một công ty, việc cập nhật các giai đoạn hoạt động có lợi nhuận trước đây và những kế hoạch kinh doanh có thể mang lại lợi nhuận trong tương lai khi chi phí này được trang trải là rất quan trọng.

Ngược lại, nếu bạn làm quản lý cho một công ty tư nhân, bạn sẽ đặc biệt quan tâm đến lợi nhuận hiện tại so với trước đây. Hệ số này được cải thiện liên tục có nghĩa là ban quản lý đang làm tốt công việc của mình.

### Chi phí tính trên doanh thu (Cost per Sales Dollar)

Có nhiều hệ số thể hiện chi phí tính trên doanh thu, ví dụ: chi phí bán hàng và marketing tính trên doanh thu, chi phí quản lý tính chung trên doanh thu bán hàng. Đây chỉ là hai ví dụ về những hệ số đánh giá có thể áp dụng cho bất kỳ chi phí hoạt động nào ở những công ty mà ban quản lý muốn giảm tốc độ tăng chi phí với tốc độ tăng doanh thu. Nếu bạn sử dụng những dữ liệu trong báo cáo thu nhập của chúng tôi cho một trong số tính toán như vậy, công thức sẽ có dạng như sau:

Chi phí bán hàng và marketing	=	76,000	= 11,7%
Doanh số bán hàng		650,000	

Cách tính tương tự như vậy có thể áp dụng cho chi phí quản lý, nghiên cứu và phát triển hoặc các nhóm chi phí hoạt động khác. Sau khi đã có chỗ đứng và có một cơ cấu đầu tư của riêng mình, nhiều công ty nỗ lực giảm việc tăng một số nhóm chi phí với tăng doanh thu dự kiến trong cùng thời kỳ. Đây là cách thức hữu hiệu để đánh giá hiệu quả của hoạt động kiểm soát chi phí.

### Các hệ số đòn bẩy tài chính

Những hệ số này có liên quan đến những hệ số tài chính ở trên vì về cơ bản chúng đều dựa trên bảng cân đối kế toán. Tuy nhiên, hệ số đòn bẩy tài chính có mục đích cụ thể: xác định mức độ thành công của công ty khi sử dụng nguồn vốn từ bên ngoài để tăng hiệu quả sử dụng vốn tự có đang được sử dụng để tạo ra lợi nhuận.

### Tỷ lệ Nợ/Vốn chủ sở hữu (Debt-to-Equity)

Hãy nhớ lại phần thảo luận về quyền sở hữu ở Chương 3, những tài sản được sử dụng trong công ty hoặc là do chủ doanh nghiệp thông qua đầu tư vốn (vốn chủ sở hữu) hoặc là do những tổ chức tín dụng thông qua cho vay (vốn cổ phần, hay còn gọi là nợ) mang lại cho công ty. Mối liên hệ giữa chúng là một hệ số quan trọng để đánh giá tiềm lực tài chính của công ty và được tính toán như sau:

Tổng nợ	=	1,267,000	= 64%	= 6,4:1
Tổng vốn		1,979,000		

*(Dựa theo số liệu trong Bảng cân đối kế toán, Bảng 3.1)*

Nếu công ty nợ quá nhiều, rủi ro xuất hiện: vận may dù đảo chiều chút ít nhưng vẫn có thể cướp đi toàn bộ vốn của chủ doanh nghiệp hoặc khiến công ty không thể trả các khoản nợ. Mặc dù bản thân điều này không nhấn chìm công ty, nhưng nó tạo ra áp lực rất lớn buộc nhà quản lý phải tiếp tục tạo ra lợi nhuận hoặc đầu tư nhiều vốn chủ sở hữu hơn vào công ty. Áp lực này thường dẫn đến sự ra đi không mong muốn của các thành viên trong ban quản lý, đặc biệt ở cấp CEO/CFO.

Ngược lại, nếu công ty vay nợ quá ít, do đó, không đủ vốn hoạt động để tạo ra lợi nhuận, nhà quản lý sẽ là người phải hứng chịu. Bạn có nhớ phần thảo luận về đòn bẩy tài chính trong Chương 3 không? Mặc dù nợ ít tốt hơn nợ nhiều, nhưng nó vẫn phần nào hạn chế khả năng tạo ra lợi nhuận của công ty và chúng ta biết đòn bẩy tài chính có thể giúp công ty tạo ra nhiều lợi nhuận hơn, nhờ đó công ty trở nên có giá trị hơn.

Không có một con số “chuẩn” cho tỷ lệ này. Mối quan hệ giữa nợ và vốn chủ sở hữu phụ thuộc các nhân tố sau:

- Hiệu quả sử dụng nguồn vốn hoạt động bổ sung của các công ty để tạo ra lợi nhuận lớn hơn chi phí vốn;

- Tỷ lệ nợ dài hạn so với nợ ngắn hạn, vì nợ dài hạn cho phép công ty có thời gian sử dụng vốn dài hơn trước khi phải tạo ra lợi nhuận để thanh toán;
- Tỷ lệ lãi suất tác động đến chi phí bằng tiền, vì nợ dài hạn thường là khoản vay phải chịu lãi, không giống như tín dụng thương mại do người mua cấp cho người bán (hoặc ngược lại) thường có lãi suất bằng không;
- Khả năng sinh lời của công ty trong ngành, vì một doanh nghiệp có lợi nhuận cận biên thấp rất khó vay vốn với lãi suất cao để mở rộng kinh doanh, còn doanh nghiệp có lợi nhuận cận biên cao, tăng trưởng nhanh có thể tạo ra nhiều lợi nhuận từ mỗi đồng vốn mà họ có.

#### Hệ số bảo đảm lãi suất (Interest Coverage)

Hệ số này có ý nghĩa với các ngân hàng cho vay tiền và các công ty đi vay tiền. Hệ số bảo đảm lãi suất đánh giá khả năng thanh toán lãi cho khoản vay chịu lãi của một công ty như thế nào với lưu lượng tiền mặt hiện tại. Cách tính toán này không sử dụng lưu lượng tiền mặt thực tế. Thay vào đó, nó sử dụng EBITDA (đã thảo luận trong Chương 4) để thay thế cho lưu chuyển tiền tệ và chi phí lãi vay thực tế để xác định chi phí lãi vay được bảo đảm bởi doanh thu tiền mặt dự kiến trong cùng kỳ. Dưới đây là phép tính hệ số bảo đảm lãi suất:

EBITDA	=	50.000	= 9,1 lần
Chi phí lãi suất		5.500	

Hệ số này tương đối quan trọng với các tổ chức tín dụng. Thậm chí, họ còn có tỷ lệ hợp lý tối thiểu hoặc theo dõi rất sát những biến động của hệ số này bởi vì nó rất quan trọng đối với họ. Họ muốn có một biên độ an toàn để chắc chắn mình sẽ không có những khoản nợ khó đòi khi doanh nghiệp đi vay gặp rủi ro dù chỉ là tạm thời. Trong trường hợp tệ nhất, các tổ chức đi vay sẽ có suy nghĩ ít nhất họ cũng có thể thu lãi trong thời gian chờ các doanh nghiệp đi vay hoàn trả đầy đủ. Doanh nghiệp đi vay có thể không chú ý lắm đến con số này. Nếu có thì chỉ là vì



các tổ chức cho vay quan tâm đến nó và họ sẽ cảm thấy thất vọng nếu con số này quá thấp so với kỳ vọng hoặc thấp hơn tám hoặc mười lần chi phí lãi suất. Nếu bạn là người đi vay nhưng luồng tiền mặt lại đang bị kẹt, bạn sẽ muốn theo dõi sát sao con số này để nhận được những tín hiệu cảnh báo trước khi ngân hàng gọi điện cho bạn. Nếu bạn đầu tư vào một công ty đang nợ ngân hàng với một hệ số bảo đảm tồi tệ, hãy chuẩn bị cho khả năng nhận được thông báo về khả năng thanh toán các khoản nợ hoặc các biện pháp giải quyết vấn đề, trừ phi tình thế đảo ngược nhanh chóng.

### Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (Return on Equity)

Hệ số cuối cùng trong các đòn bẩy tài chính là hệ số có ý nghĩa nhất khi xác định giá trị của các công ty nhà nước. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu là tỷ lệ hoàn vốn trong các khoản đầu tư tích lũy của cổ đông công ty. Dựa trên bảng cân đối kế toán và báo cáo thu nhập, chúng ta có phép tính sau:

Lợi nhuận ròng (hàng năm)	=	19.200 x 12	=	230.400
Vốn chủ sở hữu		1.979.000		11,6%

Không giống những hệ số khác, hệ số này có đôi chút không xác thực vì hai lý do. Thứ nhất, vốn chủ sở hữu dường như không liên quan gì tới những chi phí mà chủ sở hữu phải bỏ ra để có được quyền sở hữu công ty. Thứ hai, vốn chủ sở hữu cũng không liên quan đến những gì chủ sở hữu có thể bán được.

Nếu vậy, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu không có tác dụng gì sao? Không phải thế. Nó vẫn giúp chúng ta đánh giá khả năng tạo ra lợi nhuận của công ty cho dù sự so sánh chỉ mang tính lý thuyết. Tất cả các công ty đều vấp phải những hạn chế như vậy. Chính vì thế, hệ số này giúp việc so sánh các công ty dễ dàng hơn; điều này rất hữu ích khi lựa chọn cổ phiếu. Cũng giống như các hệ số khác, sự biến động qua thời gian của hệ số này giúp chúng ta có thể đánh giá sự phát triển của công ty so với trước đây.

## Những hệ số đánh giá năng suất hoạt động

Các hệ số này có đôi chút khác biệt, vì việc tính toán chúng thường liên quan đến những con số không xuất hiện trong những báo cáo tài chính. Chúng mang định hướng hoạt động nhiều hơn và được dùng chủ yếu để đánh giá hiệu quả sử dụng các nguồn lực cụ thể trong tổ chức, ví dụ như nhân viên công ty, đánh giá kết quả hoạt động của các nguồn lực khi xét đến những con số trong báo cáo tài chính và bảng cân đối.

### Tồn đọng đơn hàng (Backlog of Firm Orders)

Theo tôi, hệ số quan trọng nhất nhưng bị bỏ sót trong số cái chung của công ty chính là hệ số này. Nó cho chúng ta biết lượng hàng đã bán đi, nhưng vẫn chưa được chuyển tới tay khách hàng là bao nhiêu. Hệ số này tương đối dễ tính. Nó phát sinh từ hệ thống đơn đặt hàng đầu vào của công ty, được thể hiện bằng doanh thu các đơn hàng và được tính toán như sau:

Tổng đơn hàng công ty đã nhận được

- Tổng đơn hàng đã vận chuyển cho khách hàng

= Tồn đơn hàng

Đối với những công ty phải mất một khoảng thời gian để vận chuyển hàng hóa cho khách như hầu hết các công ty sản xuất và phân phối, đây là chỉ số quyết định tương lai trước mắt và phản ánh thành công của đội ngũ bán hàng trong việc duy trì năng lực sản xuất hiện tại của công ty. Giống như các hệ số khác, nó cũng có mặt tích cực và tiêu cực.

### **Bạn đã thử sử dụng dịch vụ băng thông rộng chưa?**

Khi đường thuê bao số (DSL) lần đầu tiên được ứng dụng trong Internet băng thông rộng, các khách hàng tiềm năng phải chờ đợi hàng tuần, thường là hàng

tháng, để công ty tới và thực hiện các hợp đồng cung cấp dịch vụ. Đôi khi, khách hàng nhận được thông báo rằng công ty không thể cung cấp dịch vụ vì khoảng cách từ nhà khách hàng tới trạm phát quá xa. Khi dịch vụ cáp quang và vệ tinh tạo ra áp lực cạnh tranh cho DSL thì thời gian chờ đợi của khách hàng được rút ngắn, các công ty điện thoại nâng cao năng lực và thích ứng nhanh hơn để giải quyết triệt để tình trạng tồn đọng đơn hàng.

Nếu hệ số này giảm theo thời gian, điều đó có nghĩa là công ty không kiếm được đơn hàng mới nhanh bằng việc đáp ứng đơn hàng đã có. Khuynh hướng này không thể tái diễn liên tục, nếu không, công ty chẳng có đơn hàng nào để đáp ứng nữa. Hệ số giảm có nghĩa là hoặc phòng sản xuất làm việc siêu hiệu quả hoặc phòng kinh doanh hoạt động không hiệu quả. Cả hai trường hợp trên đều không tốt ngay cả khi công ty có doanh số bán hàng rất khả quan vào thời điểm hàng hóa bắt đầu được vận chuyển đến tay khách hàng.

Nếu hệ số này tăng theo thời gian, đó có thể là tin tốt lành mà cũng có thể là tin xấu. Nếu phòng kinh doanh mang về nhiều đơn hàng đến mức phòng sản xuất không thể đáp ứng, khách hàng sẽ không hài lòng và công ty có thể mất khách. Điều này sẽ đẩy phòng sản xuất chìm ngimm trong thành công liên tục của phòng kinh doanh.

Phòng kinh doanh cần tiếp tục tăng số đơn hàng kiếm được trong khi phòng sản xuất, bao gồm cả nhân viên bán hàng và các lái xe ở văn phòng của nhà phân phối cũng như những người cung cấp dịch vụ chuyên môn, nên đáp ứng kịp thời những đơn hàng của phòng kinh doanh. Vai trò hàng đầu của nhà quản lý là tăng cường sức mạnh của bên bị tụt lại đằng sau trong cuộc chiến này, để các đơn hàng tồn đọng ở đúng nơi họ muốn. Vị trí đó nên ở đâu? Cái đó còn tùy. Tuy nhiên, chúng ta có thể tóm lại như sau, đơn hàng tồn đọng nên được đánh giá bằng thời gian trung bình để có một đơn hàng và đáp ứng đơn hàng đó trong mối tương quan với kỳ vọng của khách hàng.

Trên thực tế, tôi đã nhiều lần nghe một công ty nói số đơn hàng tồn đọng của họ quá cao. Quá lâu, có lẽ vậy. Quá khó để hoàn thành, chắc chắn rồi. Lời lẽ chẳng đáng để thực hiện. Không may đúng là thế. Nhưng quá cao? Không, không bao giờ. Các công ty sử dụng số lượng đơn hàng tồn đọng để đánh giá mức độ thành công của các hoạt động bán hàng. Ở đây, tôi xin nhấn mạnh vào khách hàng, đối tượng mà những nhân viên bán hàng và marketing giỏi nhất nên lấy làm trọng tâm trong các kế hoạch khuyến khích và thường xuyên theo dõi sát sao.

### Thời gian xử lý đơn hàng (Order Processing Time)

Một hệ số khác không yêu cầu phải tính toán phức tạp nhưng có ảnh hưởng rất lớn đến thành công của công ty là thời gian xử lý một đơn hàng. Hệ số này không phải để dành cho tất cả mọi người nhưng nó là cách thức hữu hiệu để tăng cường và đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng. Khi khách hàng đặt hàng, họ muốn biết khi nào đơn hàng sẽ được đáp ứng. Người bán có trách nhiệm xử lý kỳ vọng đó theo hướng phù hợp với năng lực của công ty và sau đó thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng. Như đã nêu trong phần thảo luận về đơn hàng tồn đọng, nếu bạn không đáp ứng được những kỳ vọng của khách hàng và bạn không phải là nhà cung cấp duy nhất trong khu vực, khách hàng của bạn sẽ nhanh chóng chuyển sang mua hàng của nhà cung cấp khác.

Hệ số này thường được tính bằng thời gian từ lúc công ty nhận được đơn đặt hàng cho tới khi đơn hàng được chuyển đến cho khách hàng. Như bạn có thể thấy, hệ số này có thể chịu ảnh hưởng tiêu cực từ các hoạt động trong công ty – bán hàng, nhập đơn đặt hàng, tín dụng, sản xuất, kiểm soát chất lượng hoặc chuyên chở, v.v... Mục đích của nhà quản lý là điều phối tất cả những hoạt động này để mọi người cùng làm việc với nhau hướng đến mục tiêu chung là làm hài lòng khách hàng chứ không phải cố gắng trốn tránh trách nhiệm khi đơn hàng bị chậm.

Doanh thu trên mỗi khách hàng, Doanh thu trên mỗi nhân viên, Doanh thu trên

mỗi mét vuông cửa hàng

Mỗi hệ số trên đều đánh giá hiệu quả của hoạt động bán hàng. Chúng là những hệ số đánh giá quan trọng và dễ tính toán, dù ảnh hưởng không lớn lắm. Các hệ số này được sử dụng khi thích hợp, tùy theo mô hình kinh doanh. Tuy nhiên, cả ba đều có ích trong môi trường bán lẻ. Còn trong những môi trường khác, chỉ có một số hệ số phát huy tác dụng.

Doanh thu trên mỗi khách hàng (Sales per customer) có thể có ích khi chúng ta kiểm soát được các chi phí xử lý đơn hàng. Trong trường hợp đó, nếu nó có thể tăng lượng mua trung bình của khách hàng, lợi nhuận của công ty có thể tăng đáng kể, bởi vì chỉ có rất ít chi phí hoặc không có chi phí nào tăng lên khi bán hàng (tất nhiên là ngoại trừ chi phí sản xuất thực tế của hàng hóa).

Doanh thu trên mỗi nhân viên (Sales per Employee) có ích nhất khi một bộ phận hay cả công ty tập trung vào mảng bán hàng. Các tổ chức bán lẻ thường rơi vào nhóm này. Ở một vài công ty, tất cả các bộ phận đều được khuyến khích tìm kiếm doanh thu trong khi ở những công ty khác, phòng kinh doanh sẽ đóng vai trò chính. Tuy nhiên, dù được sử dụng như thế nào, thì hệ số này vẫn góp phần đánh giá những ảnh hưởng tác động đến doanh thu khi có thêm một nhân viên mới hoặc khi so sánh một văn phòng chi nhánh này với văn phòng khác hoặc một bộ phận này với bộ phận khác. Khi áp dụng biện pháp đánh giá này, các CEO cần nhận biết được sự khác và giống nhau giữa các phòng ban hoặc các bộ phận. Nếu chỉ dựa trên cơ sở doanh thu trên mỗi nhân viên, chúng ta sẽ không thể đánh giá chính xác các mô hình kinh doanh bởi vì nếu làm vậy, hiệu quả hoạt động của các phòng ban sẽ bị giảm đi rõ rệt.

Doanh thu trên mét vuông là hệ số được sử dụng dành riêng cho các cơ sở bán lẻ nơi các cửa hàng phải sử dụng mỗi mét vuông hiệu quả nhất có thể. Không gian hạn chế và sự đóng góp của mỗi sản phẩm trưng bày được đánh giá bằng doanh thu nó tạo ra trên mỗi mét vuông. Điều này được những người quản lý hệ thống

cửa hàng sử dụng rất phổ biến để so sánh hiệu quả của cửa hàng này với cửa hàng khác. Cũng cần nhắc lại, đưa ra những con số tuyệt đối là điều không thể bởi vì đặc điểm địa lý và nhân khẩu học trong từng khu vực là khác nhau (thu nhập cao hơn hay thấp hơn, lao động già hơn hay trẻ hơn, lao động chân tay hay nhân viên văn phòng...).

**Báo cáo xu hướng: Dùng quá khứ để tiên đoán tương lai**

Đa số mọi người đọc báo cáo tài chính chỉ nhìn vào báo cáo hàng tháng hoặc hàng năm và các báo cáo này thường so sánh những dữ liệu kỳ này với kỳ trước hoặc với cùng kỳ năm trước. Những báo cáo cung cấp thông tin đầy đủ hơn sẽ so sánh kết quả với ngân sách, một tiêu chuẩn rất cần được cân nhắc kỹ lưỡng (xem Chương 10 để biết thêm về ngân sách).

Nhưng tất cả những trường hợp này đều cho thấy một sai sót trong phép so sánh đơn giản mà theo thời gian được chứng minh là rất nguy hiểm: Chúng bỏ qua thực tế rằng một sai lầm nhỏ, một sự giảm sút giá trị tối thiểu trong kỳ trước, một biến động ngân sách, nếu lặp đi lặp lại trong quá khứ và tương lai, khi tổng hợp lại, có thể tạo ra bất ngờ lớn. Khi nó là điều ngạc nhiên đầy thú vị, mọi người có thể cười và nói: “Thật lạ! Sao chúng ta không nhận ra nó sớm hơn nhỉ?” Song, nếu đó là một cú sốc thì người ta bắt đầu cố gắng tìm kiếm câu trả lời: “Làm thế nào điều này lại xảy ra?”, “Nó xảy ra khi nào?”, “Tại sao chúng ta không biết nó đã xảy ra?”, “Ai phải chịu trách nhiệm?”

**Học hỏi từ các xu hướng**

Điều quan trọng nhất chúng ta học được từ việc nghiên cứu xu hướng là những dấu hiệu cho tương lai. Trong môn vật lý ở cấp phổ thông trung học, chúng ta đã được học các quy tắc trong Định luật thứ nhất của Newton (Định luật quán tính): Một vật chuyển động theo một hướng nhất định sẽ tiếp tục chuyển động theo hướng đó với vận tốc không đổi trừ khi bị một lực khác tác động lên. Có thể điều

này không hoàn toàn giống với những gì giáo viên của bạn dạy nhưng như thế cũng đủ để giúp tôi thực hiện mục đích của mình. Tất nhiên, sự vật mà giáo viên của bạn sử dụng để đưa ra luận điểm này không có các động lực thị trường. Tỷ lệ lãi suất, sự suy thoái hay can thiệp và những xúc cảm của con người, mọi thứ đều tác động lên nó. Cũng chính vì thế, nhiều hệ số kinh tế thường biến động rất khó lường. Tuy nhiên, điều đó không làm thay đổi tầm quan trọng của hoạt động nghiên cứu xu hướng phát triển của chúng để dự đoán chúng sẽ đi về đâu trong tương lai.

Hoạt động bán hàng mạnh mẽ mang lại những kết quả tốt về doanh số có xu hướng tiếp tục làm tăng doanh số nếu không có những thay đổi bất thường. Chi phí của một công ty tăng dần đều vì không được kiểm soát hiệu quả sẽ tiếp tục tăng lên cho tới khi công ty có hành động phá vỡ xu hướng này. Bản chất con người là thế. Các chi phí thường tăng lên khi không có sự kiểm soát chứ không tự giảm đi. Vì thế, việc tìm hiểu các xu hướng biến động của chi phí sẽ giúp nhà quản lý sớm phát hiện các xu hướng này để kiểm soát những ảnh hưởng tích lũy trong giới hạn cho phép.

## Luật 6-12

Chúng tôi nhận thấy cách hiệu quả nhất để theo dõi các xu hướng của một công ty là công bố các con số trong thời gian nghiên cứu ít nhất là sáu tháng hoặc sáu tuần báo cáo quản lý hàng tháng hoặc hàng tuần. Bạn nên cung cấp bao nhiêu thông tin? Nếu có quá nhiều thông tin, nó sẽ làm những người không thích báo cáo tài chính cảm thấy choáng ngợp và vứt sang một bên. Nếu có quá ít thông tin, nó sẽ đặt ra những dấu hỏi nhiều hơn là giải đáp những vấn đề và kết quả là hành động bị trì hoãn.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, sự kết hợp lý tưởng là một trang với các thông số trong thời gian từ 6 tuần/tháng đến 12 tuần/tháng cùng với định mức hoặc tiêu chuẩn mong muốn của mỗi hệ số. Nó có thể là kết quả cuối năm với số ngân

sách được phân bổ hoặc là hệ số được hình thành từ các giao kèo trong hợp đồng vay vốn của công ty hoặc số vốn cần thiết để đưa công ty tăng trưởng thêm một cấp độ mới. Ví dụ Bảng 7.1 là một báo cáo xu hướng CPF tiêu biểu của một công ty sản xuất.

### **Bài học từ thị trường chứng khoán**

Nhiều phân tích và bình luận trên thị trường chứng khoán dựa trên giả thiết ở một mức độ nào đó, những điều xảy ra trong quá khứ có thể được sử dụng để dự báo cho tương lai – những dự báo này đều chung chung và các nhà phân tích không thể bảo đảm bất cứ điều gì là chính xác, có thể dự đoán hoặc thậm chí là thích hợp. Chúng ta biết họ thiếu chính xác như thế nào khi sử dụng quá khứ để dự đoán tương lai, nhưng có nhiều bằng chứng cho thấy giả thiết này là đúng dù việc áp dụng có thể không chính xác. Bất kỳ ai đã học về kỹ thuật phân tích thị trường chứng khoán có thể chỉ ra vô số ví dụ về chứng khoán có xu hướng biến động giống như quá khứ. Bài học ở đây là so sánh sự khác biệt giữa những gì xảy ra trong quá khứ với những kỳ vọng tương lai ở mức độ chính xác hợp lý.

### **Theo dõi hệ số nào? Bạn muốn có gì trong năm nay?**

Hệ số nào có ý nghĩa nhất với một công ty phụ thuộc vào rất nhiều nhân tố như mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của ban quản lý, những vấn đề cần quan tâm và những dự án nâng cao năng lực đang được thực hiện. Một công ty tập trung vào bán hàng sẽ quan tâm nhiều nhất đến những hệ số có liên quan đến doanh số bán hàng, trong khi một công ty chuyên nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mang tính đột phá lại chỉ quan tâm đến những hệ số liên quan đến thời gian biểu và chi phí phát triển. Vì CPFs là các hệ số ngắn hạn, nên về cơ bản, chúng liên quan đến những cải tiến được kỳ vọng và những kiểm soát cần thực hiện trong năm hiện tại. Mục tiêu dài hạn thường có trong kế hoạch kinh doanh của công ty (xem Chương 9) và được xây dựng thành CPFs chỉ cho năm hiện tại trong kế hoạch dài hạn. Tuy nhiên, cái tên nói lên tất cả. Chúng nên là những hệ số mang



tính quyết định đối với doanh nghiệp và liên quan tới hiệu quả hoạt động. Dưới đây là một số lĩnh vực cần xem xét:

- Khuynh hướng doanh thu: Số lượng các đơn hàng đã nhận được, số tiền của các đơn hàng đã nhận được, thay đổi số lượng các đơn hàng tồn đọng, thư mời thầu được hồi âm, doanh thu trên các yếu tố (mỗi khách hàng, mỗi nhân viên, mỗi mét vuông cửa hàng...), nhân viên bán hàng trong ngành, khối lượng đơn hàng đã được vận chuyển, v.v...
- Khuynh hướng hoạt động: số ngày trung bình để vận chuyển một đơn hàng, số giờ làm việc ngoài giờ hoặc tiền thưởng được thanh toán (nhà sản xuất), phần trăm công việc được thực hiện đúng tiến độ (bốc dỡ), số đơn đặt hàng được chuyển đúng thời hạn hoặc bị muộn,...
- Khuynh hướng tài chính: DSO phải thu và thời gian trung bình phải thanh toán cho các khoản phải trả, số dư tiền mặt, chỉ số tín dụng ngân hàng, thời gian phát hành hóa đơn, thời gian lập các báo cáo tài chính, chiết khấu được thực hiện và số chiết khấu còn lại,...

Mặc dù các báo cáo xu hướng sẽ cô đúc hơn nếu được trình bày dưới dạng bảng biểu nhưng các nhà quản lý thường thấy dễ đọc hơn nếu nó được trình bày dưới dạng biểu đồ, đường cong, các đường thẳng, v.v... Để thu gọn các báo cáo này trong một trang như đã gợi ý, nhà quản lý có thể chọn sử dụng một danh sách các CPFs dài hơn dưới dạng bảng biểu hoặc một danh sách ngắn hơn dưới dạng hình ảnh.

Hàng số	Chỉ số hoạt động của hàng hóa, dịch vụ, ngày:											
	10/000	10/000	10/000	10/000	10/000	10/000	10/000	10/000	10/000	10/000	10/000	10/000
Định mức	13.430	18.077	19.302	27.738	38.393	131.752	26.645	71.698	42.513	99.229	11.284	
Định mức phân bổ (Chuyển từ hàng hóa)	800	3.040	3.402	27.738	741	9.965	17.277	43.885	13.502	6.594	1.038	
Định mức phân bổ hàng hóa	1.240.000	1.181.613	1.118.273	1.118.531	1.238.564	1.084.596	1.088.123	1.184.273	1.045.706	956.635	947.918	
Định mức phân bổ hàng hóa	1.796.010	234.289	9.28.790	3.110.517	1.802.209	864.879	3.263.317	3.261.621	3.464.634	3.203.651	712.581	843.148
Định mức phân bổ hàng hóa	1.906.000	1.976.479	1.718.311	1.703.228	1.754.176	1.828.448	1.718.797	1.707.229	1.661.375	1.461.798	1.307.719	1.333.331
Định mức phân bổ hàng hóa	38.000	46.400	19.219	8.294	142.437	33.109	43.877	9.939	23.544	797.937	64.648	-
Định mức phân bổ hàng hóa	(12.400)	(108.377)	(29.202)	(27.738)	(24.303)	(131.752)	(24.143)	(27.643)	(71.878)	(42.513)	(99.229)	(11.284)
Định mức phân bổ hàng hóa	1.026.479	1.703.111	17.9.239	1.714.176	1.828.448	1.718.797	1.707.229	1.692.532	1.461.798	1.307.719	1.333.331	1.333.331
Định mức phân bổ hàng hóa	20%	20%	14%	14%	14%	23%	19%	17%	17%	19%	19%	14%
Định mức phân bổ hàng hóa	13%	15%	16%	16%	16%	21%	19%	23%	21%	19%	19%	14%
Định mức phân bổ hàng hóa	300.000	400.000	5.28.400	484.000	560.000	660.000	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000	425.000
Định mức phân bổ hàng hóa	34.000	38.324	47.210	138.629	23.761	79.443	13.44	28.118	268.223	40.127	43.641	48.216
Định mức phân bổ hàng hóa	79.827	22.294	84.004	22.542	40.000	32.109	17.669	267.719	274.257	3.729	11.892	13.502
Định mức phân bổ hàng hóa	34.000	(197)	34.000	(94.000)	74.015	80.000	40.000	-	(8.000)	70.000	70.000	-
Định mức phân bổ hàng hóa	(94.000)	(4.157)	(40.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)	(100.000)
Định mức phân bổ hàng hóa	38.324	47.210	138.629	23.761	79.443	13.444	28.118	268.223	40.127	43.641	48.216	1.139

Bảng 7.1. Báo cáo tài chính chi tiết

Hệ số Hoạt động Đơn hàng chuyển đi (Doanh thu thuần) Đơn hàng chuyển đi đúng hạn Đơn hàng quá hạn trong kho Bán hàng và Marketing Số lượng báo giá mới Đơn hàng tồn đọng đầu kỳ + Đơn đặt hàng mới nhận - Đơn hàng đã chuyển cho khách (Doanh thu thuần) Đơn hàng tồn đọng cuối kỳ Tài chính và Quản lý % khoản phải thu quá hạn 90 ngày % khoản phải trả quá hạn 45 ngày Tín phiếu ngân hàng - Dự nợ NH Số dư tiền mặt đầu kỳ + Các khoản nhận được Trả trước tín dụng ngân hàng - Giải ngân Số dư tiền mặt cuối kỳ

### Tóm tắt Chương 7

- Các hệ số đánh giá hiệu quả hoạt động (CPFs) là những công cụ để theo dõi các chỉ số quan trọng quyết định thành công của một doanh nghiệp. Vì vậy, chúng ta nên đánh giá chúng theo một tiêu chuẩn hay một định mức nào đó. Các hệ số này phải được tính toán riêng rẽ vì trong phần lớn các trường hợp chúng không xuất hiện trên các báo cáo tài chính cơ bản.

- CPFs được sử dụng hiệu quả nhất khi công ty xác định rõ lĩnh vực nhạy cảm nhất như doanh số, hoạt động và tài chính đồng thời đặt ra các mục tiêu hoặc tiêu chuẩn cho mỗi lĩnh vực để cải thiện chúng. CPFs tài chính phổ biến bao gồm các hệ số đánh giá về tiềm lực tài chính, khả năng sinh lời, khả năng thanh toán và đòn bẩy nợ. Các CPFs hoạt động chủ yếu bao gồm các hệ số có liên quan đến năng suất. CPFs bán hàng quan trọng bao gồm số lượng đơn hàng tồn đọng và mức độ hiệu quả của đội ngũ bán hàng.

- Các xu hướng cho chúng ta biết những điều không được truyền tải trong một dữ liệu đơn lẻ. Ta phải nắm bắt chính xác các CPFs và theo dõi chúng trong khoảng thời gian 6 tuần/tháng đến 12 tuần/tháng để có thể nhanh chóng phán đoán xu hướng biến động của chúng và hành động để thúc đẩy hay đảo chiều xu hướng đó.

## **8. Kế toán chi phí: Một nghiên cứu về giới hạn khả năng sản xuất**

Kế toán chi phí là một thuật ngữ có vẻ chưa chính xác? Rốt cuộc, “kế toán” chỉ liên quan đến “chi phí” thôi sao? Song, với những người làm việc trong ngành kế toán và những người đã quen với các hoạt động kế toán, kế toán chi phí là phân nhánh kế toán chuyên dụng về chi phí sản xuất hoặc chi phí mua một sản phẩm/dịch vụ mà công ty sẽ bán lại cho khách hàng. Đối với một “kế toán viên chi phí”, chi phí là tất cả những khoản chi nằm giữa dòng doanh thu và dòng lợi nhuận gộp trong báo cáo thu nhập (xem lại Chương 4 về chi phí bán hàng).

Mặc dù phân nhánh kế toán này ở những công ty sản xuất phức tạp hơn, nhưng tất cả các công ty từ sản xuất, phân phối, bán lẻ hoặc dịch vụ đều phải hiểu và quản lý lợi nhuận gộp của mình. Hãy nhớ rằng: lợi nhuận gộp trang trải cho tất cả những chi phí khác của hoạt động điều hành công ty cũng như tạo ra lợi nhuận ròng cho chủ doanh nghiệp. Nếu lợi nhuận gộp không được quản lý tốt, sẽ rất khó để những bộ phận khác trong công ty tạo ra sự khác biệt. Ấn sâu ý tưởng về kế toán chi phí là nhu cầu duy trì và tăng trưởng lợi nhuận gộp của mỗi doanh nghiệp trong khi vẫn bảo đảm chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ ở mức có thể chấp nhận được.

### **Kế toán chi phí**

Đừng để sự phức tạp bề ngoài của chủ đề này làm bạn nhụt chí (trên nguyên tắc, đây là những kiến thức hết sức thông thường). Nội dung không thực sự phức tạp. Chính cách thức áp dụng có thể gây nhầm lẫn nếu bạn đang áp dụng kế toán chi phí cho một doanh nghiệp sản xuất nhiều mặt hàng. Bạn nên áp dụng các ví dụ ở đây cho công ty, sếp hay phòng ban của bạn. Bạn sẽ thấy những ví dụ này dễ

hiểu hơn rất nhiều khi tự mình nắm bắt được bản chất của những hoạt động đang tạo ra các chi phí này.

Vì vậy, chương này giải thích một số tham số đặc trưng của chi phí bán hàng và làm cách nào để hiểu và kiểm soát được chúng. Chương này tập trung nói về các công ty sản xuất vì đó là những doanh nghiệp mà kế toán chi phí là hoạt động khó khăn nhất nhưng cũng giá trị nhất. Nếu bạn đang làm việc hay điều hành một công ty phân phối, một đại lý bán lẻ hoặc một doanh nghiệp dịch vụ, bạn sẽ không cần chú ý nhiều tới một số công cụ và thuật ngữ mà chúng ta thảo luận ở đây. Hãy ghi nhớ, các nguyên tắc này mang tính phổ biến cho tất cả các doanh nghiệp.

Mục đích của kế toán chi phí là cung cấp thông tin nội bộ cho nhà quản lý

Thật kinh ngạc là, nhiều công ty không thực sự biết họ có tạo ra lợi nhuận gộp từ sản phẩm mà họ bán ra hay không. Việc tính toán xem công ty có tạo ra lợi nhuận gộp trên tổng số doanh thu từ sản phẩm không hết sức đơn giản đối với một công ty có cơ chế kế toán đơn giản. Nhưng nếu một công ty sản xuất nhiều sản phẩm khác nhau, mỗi sản phẩm với cấu trúc chi phí và mức độ phức tạp khác nhau, nhà quản lý thường không biết rõ mỗi sản phẩm góp phần làm tăng hoặc giảm bao nhiêu lợi nhuận gộp.

Kế toán chi phí là ví dụ điển hình về những gì những người bên ngoài công ty không muốn hoặc không cần biết.

Đó là quá trình tính toán chi tiết và phức tạp những khoản tiền nhỏ, chi phí nguyên liệu và lao động. Nhưng những thành phần chi phí nhỏ này khi nhân với số đơn vị sản phẩm công ty sản xuất hoặc bán ra trong một tháng hoặc một năm sẽ trở thành cơ sở cho lợi nhuận mà những cá nhân, tổ chức bên ngoài công ty mong muốn nhìn thấy. Kế toán chi phí cũng là một ví dụ điển hình của báo cáo quản lý nội bộ: các nhà quản lý sử dụng nó để điều hành công ty và những người

không biết hoặc không quen thuộc với lĩnh vực kinh doanh này sẽ khó hiểu được nội dung của bản báo cáo.

Bạn đang tạo ra lợi nhuận hay chỉ đơn thuần là làm tăng doanh số?

Tôi chắc bạn còn nhớ câu nói: “Chúng ta đang thua lỗ trên mỗi sản phẩm nhưng tổng doanh thu vẫn tăng”. Câu nói hóm hỉnh khiến mọi người bật cười trên không hề đáng cười đối với tình hình hoạt động của nhiều công ty hiện nay, đặc biệt là những công ty không có bộ phận phân tích kế toán chi phí hiệu quả ở phòng tài chính. Do sự đa dạng và phức tạp của chi phí sản xuất, hoạt động kế toán sản xuất là lĩnh vực tài chính khó quản lý nhất. Một phần lý do là thông tin về chi phí bán hàng yêu cầu bổ sung nhiều dữ liệu hơn, trong đó có những dữ liệu thường bị bỏ qua trong hoạt động kế toán. Chi phí sản xuất được tạo ra, các quyết định sản xuất được đưa ra, số giờ lao động hiệu quả hay lãng phí tại phân xưởng – chính công nhân nhà máy sẽ là những người cuối cùng quyết định công ty có tạo ra lợi nhuận gộp hoặc không tạo ra được điều gì.

Quản lý lợi nhuận bắt đầu với thẻ chấm công và bảng kê nguyên liệu

Chìa khóa để quản lý tổng lợi nhuận là thu thập thông tin ở mức độ chi tiết. Một trong số những thách thức lớn nhất là xác định thời gian người công nhân bỏ ra (định phí theo công việc – job costing) hoặc xác định phần việc họ đang làm (định phí theo quá trình – processing costing). Cả hai phương pháp này đều tồn tại một số khó khăn như sau:

- Thuyết phục công nhân tính toán chính xác thời gian làm việc và kiểm tra số lượng nguyên liệu thô họ sử dụng. Đây là công việc mà họ không thích và cũng không phải là những kỹ năng họ được thuê làm.
- Thuyết phục công nhân rằng mục đích của việc chấm công là để dự toán chi phí sản phẩm, chứ không phải để tính toán thời gian chết khi họ thực hiện công việc.

- Thuyết phục các giám sát viên rằng thời gian công nhân lập báo cáo về thời gian và nguyên liệu thay vì làm việc khác là việc làm có ích.
- Hướng dẫn phòng kế toán thu thập thông tin chính xác, sử dụng thông tin để tính toán yếu tố chi phí lao động của sản phẩm và tạo ra những báo cáo cần thiết với nhà quản lý.

Sản xuất ít hơn, kiếm tiền nhiều hơn!

Wonder Widget sản xuất hai loại sản phẩm gia dụng với số lượng đơn vị như nhau. Mẫu sản phẩm WW-1000 bán với giá 425 đô-la, còn WW-Super 1000 được bán với giá 575 đô-la. Tổng doanh thu 1 triệu đô-la của cả hai sản phẩm tạo ra khoản lợi nhuận gộp là 250.000 đô-la/tháng (tức 25%). Tuy nhiên, công ty không biết chi phí cho mỗi đơn vị là bao nhiêu. Họ chỉ biết rằng sản phẩm WW-Super 1000 bán chạy hơn và sản xuất ra sản phẩm này cũng khó khăn hơn. Chính vì thế, họ đã nâng giá sản phẩm này và tin rằng tổng lợi nhuận cuối cùng phản ánh chiến lược của họ là đúng đắn.

Chuyên gia tư vấn tài chính của họ chia chi phí bán hàng thành hai nhóm, trong đó có lượng lao động tăng thêm cần thiết để sản xuất mẫu hàng sang trọng.

	WW-1000	WW-Super 1000	Tổng
Giá bán/đơn vị	425	575	
Số đơn vị đã bán ra	1.000	1.000	
Tổng doanh thu	425.000	575.000	1.000.000
Chi phí/đơn vị			
Nguyên liệu	25	25	
Lao động	40	40	
Chi phí quản lý (150% chi phí lao động)	60	360	
Tổng chi phí/đơn vị	125	625	
Tổng chi phí/doanh thu	125.000	625.000	750.000
Lợi nhuận gộp	300.000	(50.000)	250.000

Bảng 8.1. Đóng góp vào lợi nhuận gộp của nhiều sản phẩm

Các ông chủ đáng xấu hổ của Wonder Widget nhận thấy rằng sản phẩm tạo ra doanh thu lớn nhất của họ thực chất đang móc tiền ra khỏi túi họ do chi phí lao động cao. Điều đáng ngạc nhiên là họ có thể thu về 50.000 đô-la một tháng – tăng lợi nhuận gộp hiện tại lên 20% – khi ngừng chế tạo mẫu sản phẩm trên!

Dưới đây là những công cụ thu thập dữ liệu cơ bản của phương pháp định phí theo công việc:

- Bảng kê nguyên liệu (bill of materials) giúp công ty xác định lượng nguyên liệu cần thiết để sản xuất một mặt hàng cụ thể.

Định phí theo công việc (job costing) xác định chi phí cho quá trình sản xuất sản phẩm theo từng lô nhỏ hoặc từng công việc nhỏ và gán chi phí cho những công việc đó. Công việc có thể tùy biến theo yêu cầu của khách hàng, như trong một cửa hàng cơ khí, hoặc từng lô sản phẩm sẽ mang bán.

Định phí theo quá trình (process costing) là tổng hợp tất cả chi phí phát sinh trong một quá trình liên tục hoặc trong một bộ phận sản xuất và sau đó tính bình quân những chi phí này trên tất cả đơn vị sản phẩm được sản xuất ra trong bộ phận đó. Đây là kiểu sản xuất đại trà như sản xuất các loại hóa chất, xăng hay hàng may mặc. Hình thức sản xuất khác nhau vì tính chất sản phẩm khác nhau. Thay vì sản xuất từng lô sản phẩm chuyên biệt, quá trình này diễn ra liên tục và thành phẩm cuối cùng được hoàn thiện sau khi quá trình kết thúc chứ không phải khi số lượng sản phẩm X cho đơn hàng được đáp ứng.

- Thẻ chấm công (Timecards/timesheets) theo từng sản phẩm hoặc từng công đoạn dành cho công nhân sản xuất – những người trực tiếp tạo ra sản phẩm.
- Phiếu yêu cầu vật liệu (materials requisition form) thống kê tất cả vật liệu dùng cho công việc, bao gồm những vật liệu lẽ ra đã có thể đưa vào quá trình sản xuất nhưng sau đó bị hỏng hoặc bị bỏ đi và được thay thế bởi những nguyên liệu mới. Chi tiết về những vật liệu này có thể ghi trong bảng chi phí công Bảng chi



phí công việc (job cost sheet) được soạn trên giấy hoặc bằng văn bản điện tử dùng để theo dõi công việc trong nhà máy và ghi nhận những chi phí sản xuất thực tế khi phát sinh. Bảng chi phí này có thể bao gồm những thông tin chi tiết về lao động, hạn chế sử dụng bảng chấm công ngoại trừ như một công cụ kiểm toán để khẳng định toàn bộ số giờ lao động được trả lương dựa trên công việc hoặc được ghi nhận một cách chính xác.

- Bảng chi phí công việc (job cost sheet) được soạn trên giấy hoặc bằng văn bản điện tử dùng để theo dõi công việc trong nhà máy và ghi nhận những chi phí sản xuất thực tế khi phát sinh. Bảng chi phí này có thể bao gồm những thông tin chi tiết về lao động, hạn chế sử dụng bảng chấm công ngoại trừ như một công cụ kiểm toán để khẳng định toàn bộ số giờ lao động được trả lương dựa trên công việc hoặc được ghi nhận một cách chính xác.

Mặc dù mỗi công ty có những công cụ riêng nhưng mục tiêu của những công cụ này là như nhau: một mặt để ước tính lượng lao động và nguyên liệu được sử dụng để hoàn thành công việc; mặt khác để tính toán lượng lao động và nguyên liệu đã được sử dụng trên thực tế để hoàn thành công việc. Sự khác biệt của con số trước và sau khi sản xuất sẽ được phân tích nhằm giúp nhà quản lý hiểu được tại sao chi phí thực tế lại khác với chi phí dự tính. Bạn hãy xem mục “Sự khác biệt của chi phí sản xuất” ở phần sau của chương này để hiểu rõ hơn cách thức phân tích.

Ngược lại, định phí theo quá trình lại đơn giản hơn rất nhiều do tính chất liên tục của quá trình sản xuất. Phòng kế toán thu thập các chi phí mà một bộ phận sản xuất cụ thể tạo ra trong mỗi quá trình sản xuất của bộ phận đó và phân chia chúng thành hai nhóm cơ bản: nguyên liệu trực tiếp và chi phí chuyển đổi.

Chi phí chuyển đổi là tổng số lao động trực tiếp và chi phí quản lý sản xuất phát sinh trong một bộ phận và một quá trình sản xuất. Chia tổng chi phí sản xuất của bộ phận cho tổng số đơn vị sản phẩm do bộ phận đó sản xuất ra, chúng ta sẽ biết

chi phí của mỗi đơn vị được sản xuất trong thời gian nghiên cứu. Chi phí đơn vị cuối cùng sẽ tương ứng với chi phí đơn vị trong môi trường định phí theo công việc. Sự khác nhau của hai hình thức định phí này là một quá trình liên tục không cho phép xác định chi phí riêng lẻ của từng đơn vị trong suốt quá trình sản xuất; đây là nhân tố sẽ phần nào hạn chế khả năng phân tích về sau.

Chi phí cố định và chi phí biến đổi trong một nhà máy sản xuất

Ở bất cứ phòng ban nào của một công ty, bao gồm cả khu vực sản xuất trong nhà máy đều có những chi phí không thay đổi từ ngày này sang ngày khác và các chi phí biến đổi liên tục phụ thuộc vào mức độ hoạt động của công ty. Nằm rõ những chi phí nào thay đổi và những chi phí nào giữ nguyên rất quan trọng với khả năng kiểm soát chi phí mà nhà quản lý phải chịu trách nhiệm.

Chi phí chuyển đổi (conversion cost) là tổng chi phí lao động trực tiếp và chi phí quản lý sản xuất của một bộ phận và một quá trình sản xuất.

Lao động trực tiếp (direct labor) là chi phí tiền công phải trả cho công nhân trực tiếp sản xuất hoặc nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Trong một phân xưởng sản xuất, đó là lao động của người thợ máy hoặc người thợ hàn. Ở công ty tư vấn, đó là thời gian chuyên gia tư vấn làm việc với khách hàng. Trong công ty phân phối, sẽ có ít hoặc không có lao động trực tiếp vì các sản phẩm được mua nhìn chung đã ở dạng thành phẩm.

Chi phí quản lý sản xuất (manufacturing overhead) là tất cả chi phí cần thiết để điều hành doanh nghiệp nhưng lại không nằm trong nhóm chi phí lao động trực tiếp hoặc nguyên liệu trực tiếp. Nó còn được gọi là chi phí gián tiếp (indirect costs) và có thể bao gồm tiền thuê văn phòng, bảo hiểm, dịch vụ công cộng, dịch vụ lau dọn, bảo dưỡng và người giám sát để quản lý những công nhân lao động trực tiếp nhưng bản thân họ lại không trực tiếp tham gia vào công việc đó. Tất cả chi phí gián tiếp này rất cần cho quá trình sản xuất, nhưng chúng không được

gán trực tiếp cho công việc cụ thể nào cả. Thay vào đó, chúng được nhóm lại và được phân bổ cho mọi công việc hoặc sản phẩm để có thể quản lý. Việc phân bổ thường dựa trên một nhân tố liên quan trực tiếp đến công việc đang được tiến hành ví dụ như số giờ lao động trực tiếp để hoàn thành công việc hoặc số tiền công lao động trực tiếp trả cho công việc đó.

Các chi phí không thay đổi dù doanh nghiệp tăng lượng hàng bán được gọi là chi phí cố định (fixed costs). Người ta dễ dàng dự trù và quản lý những chi phí như vậy vì chúng hầu như không thay đổi. Tiền thuê nhà trong một hợp đồng thuê nhà dài hạn là ví dụ về chi phí cố định. Đa phần tiền thuê nhà hàng tháng sẽ không đổi trong thời hạn cho thuê, ngoại trừ những khoản gia tăng đã được quy định trước. Một ví dụ khác là chi phí khấu hao trên một tài sản: chi phí này sẽ không đổi tới khi tài sản không còn được sử dụng nữa.

Những chi phí tăng lên trong mối liên hệ trực tiếp với doanh số hàng hóa bán ra được gọi là chi phí biến đổi (variable costs). Ví dụ, lượng hàng bán tăng 10% sẽ làm chi phí biến đổi tăng thêm 10%. Bạn có thể thấy nguyên liệu trực tiếp và lao động trực tiếp sẽ thay đổi: bạn càng sản xuất nhiều đơn vị sản phẩm thì bạn càng làm phát sinh nhiều chi phí này hơn. Nguyên liệu đóng gói được sử dụng trong quá trình vận chuyển những thành phẩm này cũng biến động theo các mức độ sản xuất khác nhau.

Những chi phí tăng lên cùng với số lượng hàng bán nhưng với tỷ lệ thấp hơn, ví dụ 5% tương ứng 10% mức tăng trưởng của doanh thu bán hàng, được gọi là chi phí bán cố định (semi-fixed costs), có nghĩa là chúng vừa mang đặc điểm của chi phí biến đổi, vừa mang đặc điểm của chi phí cố định. Ví dụ, một dịch vụ thu dọn phế liệu sản xuất có thể chấp nhận dọn một khối lượng phế liệu lớn hơn mà không tăng giá cho tới khi nó cần gọi thêm một xe tải lớn hơn và hai người công nhân nữa. Sau đó, nó có thể tăng giá và giữ giá đó cố định trong một khoảng thời gian tới khi chiếc xe tải lớn hơn này không thể chở thêm phế liệu nữa. Chi phí làm việc ngoài giờ trở thành bán cố định bởi vì doanh thu cũng như phế liệu sản

xuất sẽ tăng lên.

Chúng ta cố gắng phân loại các yếu tố chi phí là cố định hoặc biến đổi bởi vì chúng ta đang cố gắng hiểu các chi phí biểu hiện như thế nào trong các tình huống cụ thể, ví dụ:

- Nếu chi phí biến đổi tăng nhanh hơn so với số lượng hàng bán, điều này thể hiện sự yếu kém mà cấp quản lý phải làm rõ và điều chỉnh bởi vì trong điều kiện bình thường, chi phí biến đổi không bao giờ tăng nhanh hơn số lượng hàng bán.
- Nếu chi phí cố định bất ngờ tăng lên khi doanh số tăng, bạn nên nhớ rằng nguyên nhân của nó không phải do sản lượng hàng bán tăng lên và cần được làm rõ.
- Nếu chi phí biến đổi không tăng tương ứng với số lượng hàng bán, nguyên nhân nên được làm rõ vì có thể những chi phí chưa được ghi nhận sẽ bóp méo báo cáo trong tháng được nghiên cứu (chi phí quá thấp) và trong tháng chúng được ghi nhận (chi phí quá cao).
- Hiểu những đặc điểm này, chúng ta sẽ dự thảo ngân sách chính xác hơn, đặc biệt nếu chúng ta lên kế hoạch cho các mức doanh thu khác nhau và cần chuẩn bị cho nhiều khả năng khác nhau. Bạn hãy xem phần thảo luận về các chế độ ngân sách linh hoạt trong Chương 10.

Tuy nhiên, hãy ghi nhớ quy tắc đơn giản này: mọi chi phí đều cố định trong ngắn hạn và biến đổi trong dài hạn.

Nói cách khác, dù bạn có gọi một chi phí là gì chẳng nữa, nó vẫn có thể giảm khi hoạt động quản lý được thực hiện có hiệu quả trong một thời gian nhất định. Trong trường hợp thuê văn phòng của một công ty, khoảng thời gian nhất định là thời điểm tính từ lúc thuê đến khi hết hạn hợp đồng thuê. Hầu hết các chi phí có thể thay đổi trong khung thời gian ngắn hơn rất nhiều, dù được gọi là chi phí cố

định.

Ngược lại, ngay cả những chi phí biến đổi lớn nhất như lao động, nhân tố tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất sản phẩm để mang bán tức thời, lại không thay đổi ngay tức khắc. Việc giảm bớt lao động thường phải có một thời gian thông báo hợp lý, thực hiện thanh lý hợp đồng lao động, khắc phục khó khăn khi mất những công nhân có tay nghề cao và những nhân tố khác kéo dài thời gian cần thiết để giảm chi phí rỗng cho công ty.

Vì thế, các thuật ngữ “cố định” và “biến đổi” không hoàn toàn chính xác. Tuy nhiên, nhà quản lý tài chính và cả người sử dụng thông tin của họ cũng như những người lập kế hoạch sản xuất và quản lý sản xuất đã sử dụng các thuật ngữ này để tạo ra khuôn khổ cho việc ước tính chi phí. Tại sao lại như vậy? Lý do là nó giúp họ dự đoán các quan hệ chi phí trong tương lai và do đó quản lý được những hoạt động tạo ra lợi nhuận với các mức doanh thu bán hàng khác nhau.

Chi phí có thể kiểm soát và chi phí không thể kiểm soát

Bây giờ hãy nhìn chi phí từ một góc độ khác: khả năng kiểm soát các chi phí.

Những chi phí mà nhà quản lý có thể dễ dàng kiểm soát theo logic sẽ được gọi là các chi phí có thể kiểm soát (controllable). Ví dụ như chi phí đi lại, chi phí lao động phi sản xuất, chi phí marketing, lượng hàng tồn kho đã mua và phí điện thoại đường dài. Lưu ý là, tôi không nói những chi phí này có thể kiểm soát mà không để lại hệ quả gì; tôi chỉ nói rằng chúng có thể kiểm soát được. Hay nói cách khác, một nhà quản lý có thể đưa ra quyết định tinh táo và thực hiện quyết định đó để giảm chi tiêu trong các lĩnh vực này. Thậm chí lợi ích công ty thu được từ các chi phí phát sinh này có thể giảm đi nhưng chúng vẫn được coi là có thể kiểm soát vì các nhà quản lý có thể giảm hoặc loại bỏ chúng.

Ngược lại, những chi phí không thể kiểm soát (uncontrollable) nói chung sẽ không thể kiểm soát được. Các loại thuế thu nhập, khấu hao và tiền thuê văn

phòng là ví dụ về chi phí không thể kiểm soát.

Ở đây, bạn sẽ thấy xuất hiện một hiện tượng giống với chi phí cố định và chi phí biến đổi: mọi chi phí đều không thể kiểm soát được trong ngắn hạn; mọi chi phí đều có thể kiểm soát được trong dài hạn.

Đây là vấn đề mang tính lý thuyết và nói chung không thuộc phạm vi trách nhiệm của phòng kế toán hoặc có trong dự trù ngân sách. Trên góc độ lý thuyết, bạn không buộc phải chịu trách nhiệm về bất kỳ chi phí nào của bộ phận hay đơn vị, miễn là bạn sẵn sàng chủ động kiểm soát chúng và có thể chấp nhận hay cải thiện kết quả của việc cắt giảm những chi phí này, bao gồm cả việc cắt giảm những lợi ích kèm theo.

Trong phòng sản xuất của một công ty, chi phí có thể kiểm soát là những chi phí mà nhà quản lý phải chịu trách nhiệm về chúng. Dự toán chi phí được xây dựng với nhận thức là một vài chi phí sẽ biến động khó lường, bất chấp nỗ lực của nhà quản lý. Nếu phòng ban của bạn sở hữu một chiếc máy khoan lớn, bạn sẽ phải chịu trách nhiệm khấu hao máy móc trong thời gian sử dụng. Nếu bạn cần chiếc máy khoan đó để thực hiện công việc của mình, bạn sẽ không thể kiểm soát được chi phí khấu hao. Tuy nhiên nhờ chính sách bảo dưỡng phù hợp, bạn có thể kiểm soát được chi phí sửa chữa và thời gian chết của máy – và đó là trách nhiệm của bạn nếu bạn đang điều hành phòng ban đó.

### **Khuyến khích nhân viên để đạt được kết quả mong muốn**

Việc các nhà quản lý khuyến khích nhân viên hoàn thành nhiều mục tiêu hơn với chi phí ít hơn (hay nói cách khác là tăng năng suất) không phải là hiếm xảy ra. Nhưng các chương trình trao thưởng cho hoạt động quản lý hiệu quả nhất lại tập trung vào sự khác biệt giữa chi phí mà nhân viên có thể kiểm soát và không thể kiểm soát. Vì vậy, hãy tránh thách đố nhân viên hoặc người giám sát hoàn thành những mục tiêu về lợi nhuận mà họ thực sự không thể kiểm soát hoặc không có

tác động đáng kể đến chúng.

Bước ra khỏi phòng sản xuất, bạn sẽ thấy khái niệm chi phí có thể kiểm soát và không thể kiểm soát có thể áp dụng cho tất cả cơ cấu tổ chức của một công ty. Tiền thuê bất động sản không thể kiểm soát được khi hợp đồng thuê vẫn còn hiệu lực. Khi hợp đồng cho thuê hết hạn, những chi phí này lại có thể kiểm soát được. Khi bạn ký một hợp đồng thuê mới, chúng lại trở thành không thể kiểm soát. Chi phí lao động luôn được kiểm soát ở một mức độ nhất định. Nếu thiếu nhân viên, bạn không thể điều hành một tổ chức. Tuy nhiên, bạn có thể điều hành một tổ chức với số lượng người ít hơn bình thường nếu phân bổ lại những công việc quan trọng và cắt giảm những công việc ít quan trọng.

Hãy xem xét các khả năng. Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có thể phân biệt đâu là công việc cần thiết và đâu là công việc ít cần thiết hơn mỗi ngày? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có thể giảm tối đa những công việc ít quan trọng và xúc tiến những công việc quan trọng? Phòng ban của bạn sẽ thành công hơn? Sức mạnh của hoạt động phân tích tài chính là khả năng góp phần làm rõ ý nghĩa tài chính của những việc như thế và định lượng những lợi ích sẽ đạt được bằng tiền. Nó là một công cụ tuyệt vời giúp nhà quản lý đưa ra quyết định bằng sự hiểu biết chứ không phải là ước tính hoặc tồi tệ hơn là phỏng đoán.

Và đó là lý do tôi viết cuốn sách này.

Chi phí tiêu chuẩn – những con số nhỏ nhưng có ý nghĩa rất lớn

Một trong những thách thức của báo cáo tài chính khi phục vụ mục đích của kế toán chi phí là xác định chi phí thực tế của một đơn vị thành phẩm đã được sản xuất trong tháng để kịp lập báo cáo tài chính trong một khung thời gian hợp lý sau khi kết thúc tháng. Đôi khi, phòng kế toán bị chỉ trích vì đưa ra các báo cáo tài chính sau khi kết thúc tháng kế toán quá lâu, bởi vì những báo cáo này chẳng còn giá trị gì để giúp quản lý tháng kế tiếp (hoặc hai tháng kế tiếp) hiệu quả hơn.

Những báo cáo tài chính được chuẩn bị trong thời gian quá lâu sẽ không thể giúp nhà quản lý kịp thời điều chỉnh hoạt động trong tháng kế tiếp. Những bài học rút ra từ báo cáo của tháng 1 nhưng lại đưa ra vào cuối tháng 2 không thể được áp dụng cho đến tận tháng 3, bởi vì những sai sót của tháng 1 đã lặp lại ở tháng 2. Trong một ngành kinh doanh phát triển nhanh hoặc có tính cạnh tranh cao, điều đó là không đủ để cảnh báo ban quản lý. Do đó, trong những năm gần đây, các tiến bộ công nghệ đã và đang thúc đẩy sự phát triển của hệ thống kế toán “thời gian thực” (real-time) – hệ thống thu thập thông tin kế toán liên tục và đưa ra các báo cáo quản lý theo yêu cầu mà không cần “khoá sổ” chính thức.

Trong sản xuất, giải pháp tạm thời cho yêu cầu này là dự toán chi phí tiêu chuẩn (standard costing). Dự toán chi phí tiêu chuẩn là việc sử dụng chi phí tiêu chuẩn thay cho chi phí thực tế khi hạch toán từng công đoạn sản xuất. Dự toán chi phí tiêu chuẩn là phương pháp ước tính chi phí thực tế của một đơn vị sản phẩm với mục đích báo cáo tài chính nhanh chóng nhưng vẫn đảm bảo có thể phân tích kỹ lưỡng hơn sau đó. Đây là quá trình tiến hành dự toán tới từng bộ phận của chi phí đơn vị để công ty có thể lập ngân sách các đơn vị lao động trực tiếp và nguyên liệu trực tiếp cho một đơn vị thành phẩm trong kế hoạch sản xuất.

Chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết ngân sách và sự khác biệt giữa ngân sách dự trù và ngân sách thực tế cũng như trở lại chủ đề dự toán chi phí tiêu chuẩn, một phương pháp phổ biến để dự trù ngân sách tới từng đơn vị sản xuất trong Chương 10. Giữa hoạt động lập ngân sách và dự toán chi phí tiêu chuẩn có một mối liên hệ rất gần gũi; mối liên hệ này sẽ được phân tích rõ ràng trong phần thảo luận về sự khác biệt giữa ngân sách dự trù và ngân sách thực tế.

Phân tích sự chênh lệch giữa chi phí tiêu chuẩn và chi phí thực tế để ra quyết định

Sử dụng phương pháp dự toán chi phí tiêu chuẩn giúp nhà sản xuất dự thảo ngân sách cho các chi phí sản xuất theo đơn vị và so sánh chi phí thực tế với chi phí



tiêu chuẩn trong các báo cáo tài chính. Những báo cáo kiểu này không đơn giản chỉ là để giúp nhà quản lý nhận biết hai loại chi phí có trùng nhau không hoặc chênh lệch nhau ở mức độ nào. Chức năng của dự toán chi phí chuẩn là phân tích những khác biệt này và giúp nhà quản lý thay đổi chính sách kinh doanh để tạo ra lợi nhuận tối ưu. Nó giúp các nhà quản lý biết cách loại bỏ những chênh lệch đó.

Dưới đây là những ưu điểm của dự toán chi phí tiêu chuẩn:

- Giúp ước tính giá trị hàng tồn kho và chi phí sản phẩm dễ dàng hơn;
- Hỗ trợ việc định giá và đấu thầu dựa trên các chi phí thực tế;
- Cho phép đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động dựa trên các tiêu chuẩn;
- Nhanh chóng làm rõ vấn đề thông qua các nguyên tắc quản lý loại trừ;
- Làm rõ nguyên nhân của những kết quả chưa như mong muốn để tiến hành những điều chỉnh cần thiết.

Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết về phép phân tích này trong Chương 10 bởi vì đây là một công cụ quan trọng để khai thác hiệu quả nhất ngân sách nói chung.

Trong dự toán chi phí tiêu chuẩn, có hai biến số quan trọng là chênh lệch về giá (price variances) và số lượng đầu vào (usage variances). Chênh lệch về giá xuất hiện khi công ty phải chi nhiều hơn cho nguyên liệu hoặc lao động để sản xuất mỗi đơn vị sản phẩm. Còn chênh lệch về số lượng đầu vào xuất hiện khi quá trình sản xuất tiêu hao nhiều hơn số nguyên liệu và lao động so với kế hoạch đã định.

Hãy xem ví dụ được trích dẫn từ báo cáo hàng tuần về mức chênh lệch giữa chi phí sản xuất tiêu chuẩn và thực tế của Wonder Widget (Bảng 8.2).

Thành phần	Số đơn vị sản phẩm	Tiêu chuẩn cho mỗi đơn vị	Chi phí thực tế của mỗi đơn vị	Chênh lệch
Cầu dao điện Super Widget 4000	1.000			
Giờ lao động trên mỗi đơn vị sản phẩm		1,2 giờ	1,5 giờ	0,3 giờ
Chi phí lao động mỗi giờ		25 đô-la	28 đô-la	3 đô-la
Chi phí lao động trên mỗi đơn vị sản phẩm		30 đô-la	42 đô-la	12 đô-la

Bảng 8.2: Báo cáo mức chênh lệch giữa chi phí sản xuất tiêu chuẩn và thực tế

Trong ví dụ này, chi phí lao động thực tế trên mỗi đơn vị là 42 đô-la (1,5 giờ x 28 đô-la mỗi giờ). Chi phí tiêu chuẩn cho mỗi đơn vị cầu dao là 30 đô-la (1,2 giờ x 25 đô-la mỗi giờ). Tổng mức chênh lệch của 1.000 đơn vị sản phẩm là 12.000 đô-la ( $[42 \text{ đô-la} - 30 \text{ đô-la}] \times 1.000 \text{ đơn vị}$ ). Thông tin này rất thú vị nhưng không có nhiều giá trị. Cung cấp cho nhà quản lý thông tin này, rồi hy vọng nhận được thông báo về một kế hoạch xóa bỏ chênh lệch là điều rất khó xảy ra. Nhưng chúng ta hãy cùng nhau xem điều gì xảy ra khi chúng ta phân tích các thành phần của sự chênh lệch này (Bảng 8.3).

Hình thức của sự chênh lệch	Chênh lệch/ đơn vị	Nhân tố	Số tiêu chuẩn trên mỗi đơn vị	Số tiêu chênh lệch
1.000 đơn vị được sản xuất				
Thời gian - Thời gian sản xuất dài hơn so với tiêu chuẩn	0,3 giờ	25 đô-la	7,50 đô-la	7.500 đô-la
Giá cơ - Tiền công cao hơn so với tiêu chuẩn	3 đô-la	1,5 giờ	4,50 đô-la	4.500 đô-la
Tổng mức độ chênh lệch				12.000 đô-la

Bảng 8.3: Bảng phân tích mức chênh lệch chi phí sản xuất tiêu chuẩn và thực tế

Bây giờ, chúng ta đã biết nguyên nhân dẫn đến chênh lệch và tổn thất chi phí do nó gây ra. Chúng ta có thể nói chuyện với nhà quản lý về việc giảm thời gian tiêu chuẩn xuống mức 1,2 giờ/đơn vị lao động hoặc tìm hiểu xem liệu có thể

nâng cao tiêu chuẩn lên không bởi vì sẽ mất nhiều thời gian hơn để điều chỉnh mọi thứ hợp lý. Chúng ta có thể nói chuyện với người quản lý nhân sự để tìm hiểu tại sao chúng ta phải trả lương lao động cao hơn so với mức lương chuẩn, ví dụ, chúng ta thuê những người quá xuất sắc còn thị trường lao động hiếm có người phù hợp với nhu cầu của chúng ta, hoặc là chúng ta chưa tìm kiếm gắt gao những nhân công với khung giá đưa ra.

Quá trình phân tích như vậy có thể được tiến hành trong bảng phân tích mức độ chênh lệch về nguyên liệu.

Giờ đây, chúng ta đã có kế hoạch hành động và chúng ta biết nên trao đổi với ai để tiến hành kế hoạch. Đó là những gì các tiêu chuẩn có thể đóng góp cho một công ty sản xuất nếu nhà quản lý biết chi phí thực tế một đơn vị và chi phí đó nên ở mức nào là hợp lý. Bảng phân tích mức độ chênh lệch trở thành công cụ quản lý mạnh mẽ để kiểm soát chi phí đơn vị của sản phẩm cầu dao điện – đóng góp trực tiếp vào lợi nhuận gộp trong Báo cáo thu nhập của Wonder Widget.

### Tóm tắt Chương 8

- Mục đích của kế toán chi phí là nhằm duy trì và tăng trưởng lợi nhuận gộp thông qua việc tìm hiểu và quản lý chi tiết chi phí bán hàng và các chi phí phát sinh trong quá trình doanh nghiệp tạo ra doanh thu.
- Nắm được các chi phí cũng như lợi nhuận gộp trên mỗi sản phẩm bán ra là một cách hữu ích để quản lý tổng lợi nhuận gộp. Điều này đúng với mọi doanh nghiệp, tuy nhiên nó sẽ khó khăn hơn cho một doanh nghiệp sản xuất vì tính chất phức tạp của lĩnh vực kinh doanh đó.
- Kế toán chi phí chỉ có thể thực hiện được khi những chi phí sản xuất chi tiết được thu thập tại nguồn, tức là tại khu vực sản xuất hàng hóa trong nhà máy.
- Việc hiểu được các chi phí biến động như thế nào là chìa khóa để kiểm soát

chúng. Các công cụ như tiêu chuẩn, ngân sách và những hình thức phân loại như “có thể kiểm soát” và “không thể kiểm soát” hoặc “biến đổi” và “cố định” giúp chúng ta thực hiện điều đó.

- Bảng phân tích mức độ chênh lệch là phương pháp trong đó các nhà quản lý sử dụng các tiêu chuẩn và quản lý loại trừ để giảm bớt mức độ chênh lệch so với những kết quả đã dự đoán.

## 9. Lập kế hoạch kinh doanh: Từng bước xây dựng tương lai

Trong lĩnh vực tư vấn, tôi đã nói chuyện với rất nhiều nhà quản lý đến từ những tổ chức lợi nhuận và cả những tổ chức phi lợi nhuận. Dường như họ bận rộn hơn nhiều so với trước đây và hoạt động lên kế hoạch cũng diễn ra thường xuyên hơn ở cả hai nhóm. Tuy nhiên, mặc dù các phương án lập kế hoạch kinh doanh ngày càng được sử dụng rộng rãi hơn, người ta vẫn thường nghe thấy một điệp khúc quen thuộc của những nhà quản lý tuyệt vọng: “Chúng tôi quá bận rộn với việc điều hành công ty, nên không còn thời gian để lập kế hoạch kinh doanh theo đúng nghĩa nữa”. Thậm chí, các vị giám đốc điều hành của những công ty mới thành lập cũng hùa theo: “Nếu các nhà đầu tư tiềm năng muốn nhìn thấy trước điều gì đó, sẽ có kế hoạch cho họ, nhưng chắc chắn là chúng tôi không cần một kế hoạch cho riêng mình. Chúng tôi biết rõ mình sẽ đi đến đâu và không có hứng thú hay thì giờ rảnh rỗi để viết tất cả ra giấy.”

Do đó, trong chương này, chúng ta sẽ cùng thảo luận về những ngộ nhận về xây dựng kế hoạch kinh doanh. Bảng 9.1 là một số kinh nghiệm của cá nhân tôi.

Tại sao phải đầu tư thời gian để lên kế hoạch?

Mỗi tổ chức với một mục tiêu có sẵn sẽ xây dựng kế hoạch để đạt được mục tiêu ấy. Mỗi nhà quản lý sẽ xây dựng kế hoạch để hoàn thành công việc hàng ngày của họ. Nhưng đa phần đều là những kế hoạch không chính thức; mọi người thường để nó trong đầu và lấy nó ra khi cần thiết, họ ứng biến và điều chỉnh nó trong suốt quá trình thực hiện.

Đa số mọi người không nghĩ rằng họ là những người lên kế hoạch – và mỗi

ngày, họ đều có những kế hoạch cho mình dù chính thức hay không chính thức. Chúng ta lập kế hoạch vì những lý do rất hợp lý: kế hoạch giúp chúng ta hoàn thành tất cả các mục tiêu cho dù đó là mục tiêu liên quan đến việc hoàn thành công việc hàng ngày, lên lịch cho kỳ nghỉ gia đình hàng năm hoặc kế hoạch tài chính cho cuộc sống sau khi nghỉ hưu.

Ngộ nhận	Thực tế
1. Lập kế hoạch là một công việc vất vả. Các nhà quản lý bận rộn sẽ không còn thời gian cho các công việc khác.	Thực tế, lập kế hoạch tiết kiệm thời gian và công sức vì nó giúp các nhà quản lý tránh làm những việc không cần thiết.
2. Các kế hoạch lỗi thời ngay khi được hoàn thành.	Các kế hoạch rất linh hoạt và phát triển theo sự phát triển của doanh nghiệp. Những kế hoạch tốt sẽ thường xuyên được xem xét và điều chỉnh lại.
3. Các kế hoạch phải dài và chi tiết mới có giá trị.	Các kế hoạch không cần chi tiết hơn yêu cầu chỉ đạo các hoạt động của công ty. Thậm chí, một số kế hoạch trọng tâm cho doanh nghiệp nhỏ còn được trình bày trên một trang giấy.
4. Doanh nghiệp phát triển quá nhanh và không thể bị một kế hoạch níu chân.	Tốc độ phát triển của doanh nghiệp là lý do giải thích tại sao các kế hoạch lại quan trọng, bởi vì chúng ta có thể đi chệch mục tiêu trong một thời gian ngắn. Các kế hoạch không cần bước nhà quản lý, thay vào đó, chúng định hướng cho họ tiến lên phía trước.
5. Lập kế hoạch không quan trọng hoặc có không có giá trị bằng việc thực hiện hiệu quả một hoạt động nào đó.	Lập kế hoạch giúp chúng ta thực hiện công việc hiệu quả hơn bằng cách giúp chúng ta tránh thực hiện những việc không cần thiết.
6. Chúng ta nên dành công việc hoạch định cho những người lập kế hoạch và để những nhà quản lý thực hiện công việc của họ.	Các kế hoạch được xây dựng mà không có sự đóng góp quan trọng của các nhà quản lý – những người ra quyết định, thì hầu như không có giá trị sử dụng bởi vì chúng không phản ánh đúng thực tế.

Bảng 9.1: Những ngộ nhận về lập kế hoạch kinh doanh

Những người thường lên kế hoạch trong cuộc sống cá nhân đôi khi lại phản đối kế hoạch ngân sách hàng năm hoặc bản tóm tắt kế hoạch kinh doanh hàng quý của công ty. Nhưng tất cả họ đều hướng tới cùng một mục đích chung để đạt được những mục tiêu mong muốn. Kế hoạch kinh doanh của công ty đương nhiên sẽ khác kế hoạch của một cá nhân. Thứ nhất, nó có tính quy phạm và chi tiết cao hơn ở một chừng nào đó và tất cả đều liên quan đến việc thực hiện kế hoạch:

- Việc thực hiện kế hoạch yêu cầu phối hợp hoạt động của nhiều người;
- Việc thực hiện sẽ tiêu tốn nhiều nguồn lực quan trọng và đắt giá;
- Kế hoạch sẽ bao gồm những mục tiêu và nhiệm vụ đa dạng, đan xen nhau.

Vì những lý do tương tự, kế hoạch nên được viết ra giấy. Việc viết kế hoạch ra giấy có một số ưu điểm sau:

**Rõ ràng (Clarity):** Những việc cần làm và những bước hoàn thành mục tiêu sẽ trở nên rõ ràng hơn. Với một bản kế hoạch bằng giấy, chúng ta sẽ không thể quên một chi tiết nào đó hoặc phải quay trở lại để thực hiện một nhiệm vụ đã bị bỏ sót do vội vàng. Khi chúng ta tiến hành theo một kế hoạch trong đầu, đôi khi những điều buồn cười có thể sẽ xảy ra. Chúng ta có thể thay đổi kế hoạch giữa chừng, trong trường hợp nó có vẻ khó hoàn thành hơn chúng ta nghĩ lúc đầu, và chẳng ai biết điều đó. Chúng ta có thể tự an ủi mình rằng 75% cũng tốt như 100% và không ai có thể bắt chúng ta chịu trách nhiệm về điều chỉnh này. Khi được viết ra giấy, mục tiêu sẽ cực kỳ rõ ràng, 75% hay 100% là hai con số hết sức rõ ràng, bởi vì mọi thứ đã ở trên giấy trắng mực đen.

**Lộ trình (Roadmap):** Nếu bạn còn nhớ lần cuối cùng mình cố gắng đi tìm địa chỉ trên một con phố mới mà không có bản đồ, bạn có thể nhớ mình đã rẽ sai vài ngõ, dừng lại hỏi đường, tiếp tục và tiến chậm chạp hơn bởi vì bạn không biết chắc bạn đang đi đâu. Một kế hoạch sẽ cho bạn biết phải rẽ lối nào, tránh lối nào và thời gian cần thiết để thực hiện, bởi vì bạn đã hình dung ra tuyến đường phải đi qua. Ít rẽ sai đồng nghĩa với việc bạn tốn ít thời gian hơn, tốn ít tiền hơn và thu được nhiều kết quả hơn với cùng một nguồn lực.

**Truyền thông (Communication):** Chúng ta có phương tiện để truyền tải liên tục và nhanh chóng những mục tiêu của mình tới bất kỳ đối tượng nào mà chúng ta tin là sẽ góp phần hoàn thành mục tiêu đó, ví dụ như các nhân viên, ông chủ, khách hàng và nhà cung cấp. Mục tiêu được truyền đạt rõ ràng, không phức tạp,

không mơ hồ và không khẩn cấp sẽ có cơ hội nhận được sự ủng hộ từ những người có thể giúp đỡ chúng ta hoàn thành nó.

Truyền cảm hứng (Empowerment): Trong bất kỳ hoàn cảnh khó khăn nào, chúng ta cũng phải đối mặt với những mục tiêu có vẻ khó nếu không muốn nói là không thể thực hiện được. Có thể mục tiêu không phải là không thể thực hiện được nhưng việc đạt được nó có vẻ như vẫn nằm ngoài tầm với của chúng ta: khi một điều gì đó có vẻ bất khả thi, nó sẽ trở thành hiện thực nhờ niềm tin cá nhân. Bằng cách viết ra kế hoạch của chúng ta và những bước quan trọng để đạt mục tiêu, chúng ta đã chia nhỏ nó ra thành các bước. Chúng ta có thể xem xét mỗi bước và thấy rõ khả năng thậm chí là cơ hội để thực hiện nó. Do đó, chúng ta có quyền cho phép mình tin rằng mục tiêu có thể đạt được. Điều đó tác động mạnh mẽ đến tâm trí chúng ta, biến những vật cản lớn nhất thành những viên gạch xây dựng thành công, tác động đến niềm tin của chúng ta về những khả năng mới.

Lập kế hoạch chiến lược và lập kế hoạch hoạt động

Có rất nhiều kế hoạch kinh doanh. Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc phân biệt hai kế hoạch kinh doanh điển hình nhất: những kế hoạch chiến lược (strategic plans) và những kế hoạch hoạt động (operational/operating plans). Thực tế, hai loại kế hoạch này khác nhau và được viết theo phong cách khác nhau vì chúng hướng tới những độc giả khác nhau và cho những lý do khác nhau. Mỗi giám đốc marketing đều biết một cuốn sách quảng cáo hiệu quả phải phù hợp với độc giả của nó. Một kế hoạch kinh doanh, cho dù là kế hoạch loại nào cũng tương tự như vậy. Bạn phải trình bày kế hoạch phù hợp với mục đích đề ra và độc giả mục tiêu.

Một kế hoạch chiến lược không chỉ có tuyên ngôn về mục tiêu kinh doanh. Nó là tuyên ngôn về mục đích của doanh nghiệp, một đề nghị hỗ trợ và một lời kêu gọi hành động. Nói cách khác, mục đích của doanh nghiệp thường làm dấy lên một cảm xúc nào đó. Do vậy, hình thức cũng như nội dung của kế hoạch nên làm sao



để đạt được những điều đó.

**Kế hoạch kinh doanh:** Là tên gọi chung cho một bản kế hoạch của doanh nghiệp. Nó gồm một tuyên bố về mục tiêu tổng quát của kế hoạch, thời hạn thực hiện và những mục tiêu ngắn hạn cần đạt được của kế hoạch. Hình thức phản ánh của những nội dung này sẽ phụ thuộc vào loại kế hoạch.

**Kế hoạch chiến lược:** Là kế hoạch kinh doanh được thiết kế nhằm xác định tầm nhìn, sứ mệnh chung, các mục tiêu chiến lược dài hạn của doanh nghiệp và những chi tiết trọng yếu đối với độc giả quan tâm đến chiến lược. Về cơ bản, kế hoạch này được sử dụng để định hướng các chiến lược của công ty trong một vài năm và là cơ sở cho kế hoạch hoạt động.

**Kế hoạch hoạt động:** Là mô tả chi tiết về những việc công ty sẽ làm để theo đuổi các mục tiêu của kế hoạch chiến lược cho giai đoạn hoạt động tiếp theo, thường là một năm. Nó chứa đầy đủ thông tin chi tiết mà các giám đốc hoạt động của công ty sử dụng để chỉ đạo hoạt động hàng ngày, hàng tháng của họ.

**Kế hoạch tài chính:** Là một phiên bản đặc biệt của kế hoạch chiến lược nhằm thu hút nguồn tài chính từ bên ngoài. Độc giả mục tiêu của nó là các nhà đầu tư chứng khoán và đôi khi là cả các tổ chức tín dụng. Kế hoạch tài chính tập trung vào lượng vốn cần thiết, cách thức sử dụng số tiền đó cũng như cách thức các nhà đầu tư thu được lợi nhuận từ số tiền họ bỏ ra.

Mục đích của kế hoạch chiến lược là chỉ đạo toàn bộ hoạt động và làm rõ mục tiêu tổng quát của tổ chức – đây là những điều quan trọng nhất tổ chức muốn đạt được và các chiến lược chung của doanh nghiệp là nhằm đạt mục tiêu đó. Kế hoạch chiến lược bao gồm việc xác định thị trường, nhóm sản phẩm của công ty cũng như những lợi ích mà khách hàng thu được khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ. Nó cũng xác định mục tiêu dài hạn của tổ chức và cụ thể hóa thành các hoạt động ngắn hạn và chi tiết hơn trong kế hoạch hành động.

Về cơ bản, kế hoạch chiến lược không chứa nhiều thông tin chi tiết về quá trình thực hiện. Thay vào đó, nó sẽ đề cập đến những chiến lược mà công ty sẽ theo đuổi, lợi ích sẽ đạt được khi hoàn thành và mục tiêu quan trọng nhất đạt được từ những kết quả đó.

Trong khi đó, kế hoạch hành động là một cuốn cẩm nang ngắn hạn (thường là một năm) cho các nhà quản lý và nhân viên, những người có trách nhiệm thực hiện kế hoạch. Nó bao gồm những thông tin chi tiết cần thiết cho công việc của họ – các mốc hoạt động, các bước hành động, ngân sách chi tiết và thời gian biểu, v.v... Một nhà phân tích sẽ cảm thấy vô vị khi nghiên cứu định hướng chiến lược của công ty. Tuy nhiên, nội dung của nó rất quan trọng đối với nhà quản lý chịu trách nhiệm hoàn thành mục tiêu bán hàng đã được ấn định, nâng cấp hệ điều hành lên Windows XP hoặc tính toán số tiền dự tính để dựng một gian hàng trong hội chợ triển lãm sắp tới hay thuê kỹ sư mới.

Chúng ta hãy cùng xem xét những thành tố cơ bản của một kế hoạch kinh doanh và vị trí của chúng trong kế hoạch chiến lược và kế hoạch hành động.

### Tầm nhìn và sứ mệnh – Điểm khởi đầu

Đây là mục tiêu quan trọng nhất của tổ chức. Có hàng nghìn định nghĩa về những thuật ngữ này và có nhiều ý kiến cho rằng tầm nhìn hoặc sứ mệnh hoặc cả hai là nền tảng của kế hoạch. Khác với ý kiến của số đông, hãy để tôi nói với bạn chúng có ý nghĩa như thế nào đối với kế hoạch. Sau đó, bạn sẽ quyết định xem liệu kế hoạch của mình đã có đủ những yếu tố đó chưa.

### Tầm nhìn tương lai

Bất kỳ tổ chức nào cũng có một mục tiêu tối cao khi thành lập. Thông thường, mục tiêu này xuất hiện khi người sáng lập quan sát và phát hiện một nhu cầu thực sự chưa được đáp ứng. Abraham Lincoln có tầm nhìn về một quốc gia tuyệt vời không bị chia rẽ bởi chế độ chiếm hữu nô lệ. Henry Ford có tầm nhìn về một

thế giới trong đó hầu hết các gia đình đều có thể sắm cho mình một ô tô. Bill Gates nhìn thấy mỗi hộ gia đình đều có một chiếc máy tính. Ở mỗi trường hợp, tầm nhìn về thế giới chính là viễn cảnh lý tưởng về thế giới trong tương lai chứ không phải trong hiện tại. Tôi nghĩ rằng tầm nhìn của họ dường như quá sức tưởng tượng của những người xung quanh tại thời điểm đó. Thực tế, tầm nhìn vượt xa trí tưởng tượng của những con người bình thường trong thời đại của họ. Ngoài những kế hoạch được lên chi tiết, cẩn thận, sự nhiệt tình của họ còn giải thích cho lý do tại sao họ có thể biến tầm nhìn thành hiện thực thành công. Vì thế, hãy cùng nhìn lại định nghĩa của tôi về tầm nhìn:

Tầm nhìn là thế giới như bạn định nghĩa về nó, được sắp xếp như bạn muốn thấy nó.

Sứ mệnh – Đường tới ước mơ

Sứ mệnh sẽ đơn giản hơn khi bạn hiểu định nghĩa về tầm nhìn:

Sứ mệnh là vai trò hiện thực hóa tầm nhìn của một tổ chức.

Nghiên cứu tình huống: Tầm nhìn và sứ mệnh trong thực tế

Vài năm trước đây, tôi có một khách hàng mà thế giới của ông được xác định là ngành nha khoa ở Nam California. Mong muốn của công ty ông là xây dựng một thế giới trong đó rác thải nguy hại từ hoạt động nha khoa sẽ không gây ô nhiễm môi trường tại Nam California. Vì rất nhiều lý do, thế giới đó đã không tồn tại khi công ty của ông được thành lập. Chính phủ chưa có những chế tài quy định và thực thi những biện pháp kiểm soát novocain (một tinh thể không màu, không mùi, được sử dụng làm chất gây tê bộ phận), thủy ngân và các phụ phẩm từ các dịch vụ nha khoa. Vậy là, một mục đích cao cả như thế chưa thể biến thành hiện thực. Sau đó, ông thành lập một công ty cung cấp dịch vụ thu gom và xử lý triệt để rác thải nguy hại với chi phí thấp cho tất cả nha sỹ ở miền Nam California. Sau vài năm, công ty của ông trở thành số một trong lĩnh vực này. Có thể ông

chưa hoàn thành sứ mệnh của mình nhưng ông đã tiến một bước dài theo hướng đó. Sau đó, ông bán công ty cho một công ty lớn hơn muốn sử dụng phương pháp xử lý của ông để xây dựng chỗ đứng trên thị trường. Vậy là, công ty này đã kế tục sứ mệnh ông đề ra. Và ông đúng là một nhà hoạch định tài ba.

Nếu tầm nhìn lớn, nó sẽ không phải là thứ mà một tổ chức có thể tự mình đạt được, mặc dù nó có thể được thực hiện bởi những nhà lãnh đạo có tầm nhìn như mô tả ở trên. Nhưng theo quy luật chung, tầm nhìn được xác định và tổ chức sẽ làm mọi thứ để có thể hiện thực hóa tầm nhìn.

### Chiến lược – Xác định phương hướng

Khi công ty xác định được sứ mệnh, vấn đề phát sinh là: “Việc tiếp theo cần làm là gì? Chúng ta phải bắt đầu như thế nào? Chúng ta sẽ hành động theo hướng nào?” Về cơ bản, chiến lược sẽ quyết định hướng hoạt động của những người đưa ra quyết định lựa chọn khi bắt đầu theo đuổi sứ mệnh. Chiến lược được quyết định khi người ra quyết định đưa ra những giải pháp giả định để vượt qua những trở ngại cản trở việc hiện thực hóa tầm nhìn. Abraham Lincoln phản đối việc các bang ở miền nam ly khai khỏi liên bang Hoa Kỳ; ông đã quyết định chiến lược tốt nhất chính là sử dụng vũ lực bởi vì ông thấy rằng không thể thuyết phục được các bang này từ bỏ ý định đó. Henry Ford lại thấy rằng sẽ không có nhiều người có khả năng mua những chiếc xe hơi đang được chế tạo khi đó; vì vậy, ông quyết định phải tìm ra cách chế tạo một loại xe hơi mà ông có thể bán với mức giá 400 đô-la. Bill Gates nhận thức được nhu cầu tìm hiểu của nhiều người và thái độ tiêu cực đối với công nghệ là vật cản lớn nhất; ông tập trung chiến lược vào việc phát triển phần mềm với giao diện thân thiện với người dùng và giúp mọi người có thể sử dụng dễ dàng tất cả các loại máy vi tính.

Trong tất cả các trường hợp trên, người ra quyết định đã đánh giá thị trường của mình, xác định rõ vật cản và vạch ra chiến lược để vượt qua. Trên cơ sở đó, họ xác định các mục tiêu cụ thể trong dài hạn và ngắn hạn; đây chính là mục đích

căn bản của một kế hoạch kinh doanh.

Các mục tiêu dài hạn – Con đường hoàn thành sứ mệnh

Cho đến lúc này, các phần trong kế hoạch kinh doanh vẫn rất chung chung, mơ hồ. Khi chúng ta xác định mục tiêu, tính cụ thể sẽ là chìa khóa để thành công. Trên thực tế, việc xác định mục tiêu hiệu quả đòi hỏi bạn phải chú ý đến nội dung và cấu trúc của mục tiêu. Điều này được thể hiện rõ ràng nhất bằng một từ viết tắt mà nhiều người trong chúng ta đã nghe đến dưới dạng này hay dạng khác tại các cuộc hội thảo, hội nghị về hoạch định: SMART. Vậy, SMART là gì?

Cụ thể (Specific): Mục tiêu được xác định rõ ràng bởi các con số mang tính định lượng với thời gian kèm theo. Kết quả như thế nào sẽ được coi là thành công như kỳ vọng? – 50.000 đô-la, 5 văn phòng hay 15 nhân viên mới? Khi nào mục tiêu sẽ được hoàn thành – một ngày cụ thể hay một quãng thời gian cụ thể sau khi bắt đầu? Tính cụ thể là cần thiết để đảm bảo mọi người đều biết chúng ta có đạt được mục tiêu hay không. Tôi xin gợi ý một cách thử như sau: nếu bạn có thể bảo đảm cô con gái 16 tuổi của bạn cũng nhận biết được mục tiêu, thì mục tiêu đó đã đủ cụ thể.

Có thể đánh giá (Measurable): Bạn phải đánh giá được mức độ thành công bằng các dữ liệu sẵn có. Đặt mục tiêu năm giữ 20% thị phần vào cuối năm là đủ rõ ràng. Tuy nhiên, nếu không có số liệu ngành để đánh giá công ty nào nắm bắt bao nhiêu phần trăm thị phần, thì đó là một mục tiêu vô nghĩa. Hãy xác định mục tiêu ở những lĩnh vực bạn có được nguồn thông tin đáng tin cậy nhất. Phần thưởng: nó sẽ tránh tình trạng nhân viên của bạn hoàn thành mục tiêu trong tưởng tượng vì họ biết quá rõ đó là mục tiêu không thể đánh giá.

Có thể đạt được (Achievable): Mục tiêu tuy khó khăn nhưng vẫn có thể đạt được. Ít nhất, nó phải được coi như vậy. Nếu nhân viên nghĩ sẽ không bao giờ đạt được mục tiêu, họ sẽ từ bỏ nó ngay từ ngày đầu tiên và những nỗ lực nhằm

đạt được mục tiêu sẽ đổ xuống sông xuống biển. Mục tiêu nên tạo ra nhiều áp lực hơn đôi chút để nhân viên hiểu rằng họ phải gắng sức để đạt được nó, nhưng hãy làm sao để họ tin tưởng rằng nếu thực sự cố gắng, họ sẽ đạt được mục tiêu.

**Phù hợp (Relevant):** Mục tiêu dài hạn nên phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của tổ chức. Nói chung, nó phải phù hợp để đạt được tầm nhìn. Tuy nhiên, đôi khi nhà quản lý cảm thấy phấn khích với một cơ hội không liên quan gì đến sứ mệnh và dành nguồn lực để đạt được những điều có vẻ hoành tráng. Vấn đề là gì? Nó tiêu hao nhiều nguồn lực và kéo công ty đi chệch khỏi nhiệm vụ là hoàn thành sứ mệnh của tổ chức.

**Có thể giám sát (Trackable):** Đây là từ của tôi chứ không phải của từ điển Webster. Tuy nhiên, ý nghĩa của nó cũng bổ sung đáng kể cho phương pháp xác định mục tiêu của chúng ta. Một mục tiêu được coi là có thể giám sát, nếu bạn có thể thiết lập những cột mốc để theo dõi tiến trình hướng tới mục tiêu. Điều này giúp bạn theo dõi tiến trình và tránh bất ngờ khi nhân viên của bạn đột ngột phát hiện ra công ty không thể hoàn thành công việc vào ngày mai như đã định. Doanh thu hàng năm 120.000 đô-la là một mục tiêu có thể giám sát được. Ngoài những điều chỉnh mang tính mùa vụ, bạn trông đợi thu về 10.000 đô-la một tháng và đặt câu hỏi liệu có tháng nào đó doanh thu thấp hơn. Do vậy, bạn sẽ biết nhóm đã làm việc tốt như thế nào trước quý IV và có thể điều chỉnh nguồn lực nếu cần thiết để đảm bảo đạt được mục tiêu.

**Mục tiêu ngắn hạn và những cột mốc cần đạt được – Kế hoạch hoạt động**

Khi đã có kế hoạch chiến lược, công ty sẽ cần một kế hoạch chi tiết cho các nhà quản lý và các nhân viên. Mặc dù có thời hạn từ ba đến năm năm, nhưng kế hoạch chiến lược sẽ được thực hiện từng năm một theo đường lối chỉ đạo trong kế hoạch hành động hàng năm.

Khoảng thời gian thuộc kế hoạch hoạt động thường trùng với năm tài chính hoặc

năm hoạt động của công ty. Kế hoạch này sẽ đề cập đến những mục tiêu tổng quát của công ty trong năm. Sau đó, những mục tiêu này sẽ được chia nhỏ thành những mục tiêu riêng lẻ và một loạt các hoạt động mà mỗi phòng ban phải thực hiện hoặc hoàn thành để đạt được mục tiêu tổng thể. Hơn nữa, để thực hiện một kế hoạch hiệu quả, mọi người phải tin tưởng vào kế hoạch đó. Điều này có nghĩa là các nhân viên phải tin rằng kế hoạch có tính dự báo, được nhận thức đầy đủ và mang tính toàn diện. Nếu không, mỗi bước thực hiện tiếp theo lại không rõ ràng. Do đó, chắc chắn là công ty sẽ chịu nhiều tổn kém hơn dự kiến cho các nguồn lực và sẽ có những mục tiêu không thể đạt được vì mọi người không tin rằng họ có thể đạt được mục tiêu mà kế hoạch đề ra.

Kế hoạch hoạt động và ngân sách liên quan (sẽ thảo luận trong Chương 10) tạo thành một cuốn cẩm nang hướng dẫn hành động cho năm hoạt động của công ty. Kế hoạch hoạt động thường bao quát hoạt động chung của tất cả các phòng ban trong công ty do phòng tài chính và/hoặc phòng kế hoạch điều phối.

Tổng quan

Tâm nhìn, sứ mệnh, chiến lược

Bảng tổng kết mục tiêu trong năm đầu tiên

Những thách thức và cơ hội

Kế hoạch của phòng sản xuất

Các mục tiêu

Các cột mốc quan trọng

Tổ chức và sắp xếp nhân sự

Cơ sở vật chất

Thách thức và cơ hội

Ngân sách

Kế hoạch của phòng bán hàng và marketing

Các mục tiêu

Các cột mốc quan trọng

Tổ chức và sắp xếp nhân sự

Cơ sở vật chất

Thách thức và cơ hội

Ngân sách

Kế hoạch phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm

Các mục tiêu

Các cột mốc quan trọng

Tổ chức và sắp xếp nhân sự

Cơ sở vật chất

Thách thức và cơ hội

Ngân sách

Kế hoạch/Ngân sách phòng tài chính

Các mục tiêu



Các cột mốc quan trọng

Tổ chức và sắp xếp nhân sự

Cơ sở vật chất

Thách thức và cơ hội

Ngân sách

Ngân sách toàn công ty

Tổng kết các báo cáo tài chính dự kiến

Ngân sách của phòng

Kế hoạch nhân sự của phòng

Kế hoạch tiêu dùng vốn

Lãnh đạo mỗi phòng sẽ tham gia vào quá trình hoạch định thông qua việc soạn thảo những mục tiêu mà phòng ban của họ sẽ hoàn thành trong năm tài chính. Kế hoạch hoạt động có thể phác thảo những mục tiêu và đích đến của từng bộ phận chính trong công ty và ngân sách trong năm bổ sung cho lỗ/lãi và chi tiêu vốn dự kiến. Hơn nữa, các tiểu mục của kế hoạch có thể được dành cho từng phòng ban với một lộ trình riêng. Ngoài mục tiêu, thông tin trong các tiểu mục có thể bao gồm vấn đề nhân sự hiện tại và kế hoạch bổ sung, ngân sách tài chính trong năm. Đề cương kế hoạch hoạt động mẫu có thể giống như khung tài liệu dưới đây.

Hình thức của đề cương kế hoạch và trật tự nội dung không quan trọng bằng việc có đủ các chi tiết cần thiết. Nói cách khác, kế hoạch phải đề cập đến những phần trên theo trình tự logic và dễ hiểu đối với tất cả mọi người trong tổ chức, dù xuất hiện ở đâu chẳng nữa. Tuy nhiên, tôi nhận thấy, việc tổ chức nội dung cho từng

phòng ban sẽ khiến việc hợp nhất các hoạt động cũng như nghiên cứu các phần liên quan trong kế hoạch khi thực hiện kế hoạch hoặc đánh giá tình hình trở nên dễ dàng hơn. Phần dưới đây sẽ giúp bạn hiểu được những nội dung cần trình bày trong mỗi phần.

## Tổng quan

Phần này bắt đầu bằng việc nhắc lại cho người đọc về mục tiêu tổng quát của công ty và định hướng của công ty để hoàn thành mục tiêu đó. Mục tiêu trở thành nhà cung cấp hàng đầu về thiết bị làm vườn ở miền đông nước Mỹ của Wonder Widget được chia thành những mục tiêu cụ thể, phù hợp mà công ty muốn đạt được trong năm tới và giúp các nhà quản lý gắn mình với chiến lược khi bắt đầu thực hiện những mục tiêu của năm hiện tại. Như đã gợi ý ở trên, dù nhắc lại toàn bộ tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược khi bắt đầu kế hoạch hay chỉ đơn giản là tóm lược ý chính thì điều quan trọng nhất vẫn là sự nhấn mạnh liên tục mục tiêu tổng quát để thổi bùng lên sự phấn khích với các kế hoạch dài hạn.

Phần tổng quan cũng nên khẳng định những mục tiêu quan trọng nhất của năm đó cũng như những thách thức và cơ hội lớn sẽ đến với công ty. Điều này sẽ giúp mọi người tập trung vào định hướng của công ty và không bó hẹp suy nghĩ xung quanh những vấn đề riêng của phòng ban họ mà làm ảnh hưởng đến những mục tiêu chung.

## Kế hoạch sản xuất – Hoàn thiện sản phẩm để bán

Dù công ty sản xuất, mua sản phẩm hay cung cấp dịch vụ, nó luôn phải bắt đầu và kết thúc một số hoạt động trước khi cho ra thị trường một sản phẩm/dịch vụ nào đó. Các mục tiêu có thể bao gồm đạt được định mức sản xuất hàng tháng; nâng cao hiệu suất hoạt động của máy móc; giảm bớt thời gian “chết” của máy móc khi bảo dưỡng, rút ngắn thời gian khởi động hệ thống máy móc hoặc áp dụng nguyên tắc đặt hàng đúng lúc (just-in-time) để giảm lượng hàng tồn kho

trung bình. Kế hoạch nên sắp xếp những mục tiêu phù hợp với thời gian biểu, nhân sự và nguồn tài chính cần thiết để hoàn thành những mục tiêu đó.

Kế hoạch phải tính đến những khó khăn trong quá trình sản xuất để đạt được mục tiêu và con đường để vượt qua những khó khăn ấy. Thách thức có thể là tỷ lệ nghỉ việc cao của nhiều nhà quản lý kinh nghiệm, tuổi thọ hay tình trạng sử dụng của máy móc trong kế hoạch, áp lực giá cả từ nhà cung cấp không sẵn sàng vận chuyển hàng “đúng lúc” mà không có sự điều chỉnh về giá, v.v... Nếu kế hoạch không làm rõ những điều này và giải quyết chúng hiệu quả, nó sẽ nhanh chóng trở nên sáo rỗng khi các nhân viên thấy con đường họ đi bị chặn lại bởi những vật cản mà họ không thể kiểm soát.

#### Kế hoạch marketing và bán hàng – Lôi kéo sự quan tâm và bán hàng

Khi sản phẩm và dịch vụ đã sẵn sàng để bán, bộ phận bán hàng và marketing của công ty phải tìm cách thu hút khách hàng tiềm năng và bán đủ số sản phẩm cần thiết để đạt được mục tiêu doanh số mà công ty đặt ra. Những mục tiêu cụ thể có thể là thuê và đào tạo nhiều nhân viên bán hàng hơn, tổ chức những chiến dịch marketing có mục đích nhằm tăng cường nhận thức về thương hiệu, giới thiệu năm sản phẩm mới trong năm, thành lập và tuyển dụng nhân viên cho ba văn phòng mới và giảm thiểu những lời than phiền từ phía khách hàng về sản phẩm và thái độ phục vụ của nhân viên bán hàng.

Tình trạng tiến thoái lưỡng nan của ngành công nghiệp xe du lịch trong năm 2002

Khách hàng của công ty là các công ty lữ hành kết hợp chung các gói dịch vụ cùng nhau, trong đó có việc sử dụng xe du lịch. Trong nhánh thị trường này của ngành du lịch, các công ty cho thuê xe trong những chuyến du lịch ngắn ngày vào ngày nghỉ. Các công ty này đã và đang phải đối mặt với nhiều áp lực về doanh số do ba nhân tố sau tác động đến:

- Áp lực giá cả từ các khách hàng trong một thị trường nơi số lượng các chuyến đi nghỉ vẫn thấp hơn mức thông thường 25% do hậu quả của sự kiện ngày 11 tháng 9;
- Chi phí mua xe mới rất cao và giá trị trao đổi những chiếc xe công kênh và lỗi thời đang giảm. Do đó, nhu cầu tiền mặt để nâng cấp trang thiết bị theo định kỳ của công ty rất lớn;
- Chi phí bảo hiểm tăng đáng kể nhằm bù đắp cho những thua lỗ sau sự kiện ngày 11/9 gây ra.

Bất kỳ công ty cho thuê xe nào cũng phải giải quyết những khó khăn trong kế hoạch hoạt động của mình để đạt được các mục tiêu về doanh thu và lợi nhuận gộp. Ví dụ, một công ty có thể cung cấp những dịch vụ có giá trị gia tăng cao mà không làm tăng chi phí quá nhiều cho khách hàng; do đó, có thể giảm được khả năng khách hàng phản đối việc tăng giá. Hoặc, công ty cũng có thể tìm kiếm nguồn tài chính tốt hơn và sử dụng xe lâu hơn so với bình thường vài tháng – điều này sẽ làm giảm áp lực về chi phí thay thế xe mới. Nếu không, công ty có thể mua bảo hiểm nhiều hơn và tăng số lượng các rủi ro không được bảo hiểm (deductibles) nhằm hạ thấp chi phí bảo hiểm. Giải pháp tốt nhất sẽ là kết hợp tất cả những phương án này với nhau.

Một khó khăn khác rất cần được quan tâm giải quyết là sự cạnh tranh từ một công ty lớn có cùng chủng loại sản phẩm, một sản phẩm đã lỗi thời, đang làm tăng nhu cầu thay đổi của thị trường cũng như nhu cầu phải có những nhân viên bán hàng xuất sắc để duy trì mức doanh thu cao hoặc áp lực giá cả do nền kinh tế phát triển trì trệ. Những khó khăn này có thể được giải quyết bằng cách giảm dự báo doanh thu. Song, phương pháp gián tiếp này đã né tránh phương pháp tiếp cận trực tiếp vấn đề và xác định các bước có thể tiến hành để giảm bớt những thiệt hại trong tương lai.

Kế hoạch nghiên cứu và phát triển hay kế hoạch phát triển sản phẩm – Mang đến cho thị trường những ý tưởng mới

Một số công ty cung cấp những dịch vụ chi phối doanh thu của cả công ty và doanh thu trong tương lai của nó phụ thuộc chủ yếu vào khả năng cung cấp dịch vụ uy tín với mức giá phải chăng. Một số công ty lại bán các sản phẩm họ mua lại từ công ty khác, dựa trên nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, lại có nhiều công ty bán các sản phẩm độc quyền; đó là những sản phẩm họ đã phát triển và chế tạo, hoặc ít nhất họ nắm vai trò kiểm soát sản xuất. Về cơ bản, những sản phẩm này được các công ty phát triển với một chi phí về thời gian và tiền bạc nhất định; những chi phí đó phải được xác định và phản ánh trong kế hoạch của các công ty bên cạnh kết quả kỳ vọng của các hoạt động – những tiến bộ mới trong nghiên cứu, những đột phá về công nghệ, các sản phẩm mới được phát triển và đưa ra thị trường,... Đối với các công ty này, bộ phận nghiên cứu và phát triển trong kế hoạch hoạt động có vai trò quan trọng để đảm bảo phân bổ hợp lý nguồn lực cho các hoạt động và dự kiến các kết quả từ việc sử dụng các nguồn lực đó.

Kế hoạch này cũng có thể xác định những sản phẩm mới họ dự định tung ra thị trường trong năm tới dựa trên những kết quả dự kiến của quá trình phát triển. Ví dụ, ở một công ty dược phẩm, kết quả có thể là bước phát triển từ giai đoạn thử nghiệm cơ sở tới những thử nghiệm lâm sàng đầu tiên. Mặc dù phải mất vài năm, công ty mới cần marketing cho sản phẩm mới, nhưng họ có thể dự kiến và đánh giá kết quả về mặt tiến độ trong tiến trình phát triển và giải quyết các thủ tục pháp lý phức tạp để được công nhận bản quyền.

Thách thức là rất lớn đối với những công ty tham gia vào hoạt động nghiên cứu và phát triển. Một là, người ta thường không biết phải mất bao nhiêu thời gian hay tiền bạc để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra. Những điều bất ngờ hoặc những thử nghiệm thất bại có thể kéo dài quá trình này. Ví dụ, trong ngành dược, rất nhiều dự án nghiên cứu của công ty dược không bao giờ cho ra được một sản

phẩm để có thể marketing và bán nhằm thu về lợi nhuận – một tình huống nằm ngoài kế hoạch khi bắt đầu nghiên cứu. Do đó, các công ty luôn phải tìm cách phân bổ các nguồn lực, quản lý những kỳ vọng về kết quả và sẵn sàng đón nhận những điều tốt lành cũng như rủi ro trong suốt chặng đường.

## Kế hoạch tài chính – Ngân sách

Kế hoạch tài chính là phần kế hoạch phản ánh kết quả tài chính của tất cả những hoạt động được phác thảo trong kế hoạch. Kế hoạch tài chính phản ánh doanh thu kỳ vọng sẽ đạt được nếu các mục tiêu doanh số được hoàn thành cũng như chi phí để thực hiện mục tiêu doanh số và các mục tiêu khác nếu mọi việc diễn ra theo đúng kế hoạch. Vấn đề này được thảo luận kỹ hơn trong Chương 10.

## Tóm tắt Chương 9

- Thuật ngữ “kế hoạch kinh doanh” mang tính tổng quát. Việc xác định mục tiêu của kế hoạch, độc giả mục tiêu, những gì độc giả kỳ vọng về mặt hình thức và nội dung của kế hoạch là rất quan trọng.
- Các hoạt động kinh doanh càng phức tạp thì việc lập kế hoạch hướng dẫn thực hiện những hoạt động đó lại càng quan trọng. Kế hoạch quản lý hoạt động kinh doanh của bạn phải được viết ra giấy để đảm bảo các yếu tố SMART (rõ ràng, theo lộ trình, truyền đạt thông tin liên tục và là phương tiện truyền cảm hứng cho những người sẽ thực hiện kế hoạch đó).
- Các mục tiêu phải được thiết lập căn trọng để đảm bảo hiệu quả. Những mục tiêu đảm bảo yêu cầu SMART có những đặc trưng quan trọng để đảm bảo khả năng thành công cao nhất, hoặc ít nhất tạo ra sự thông hiểu rõ ràng giữa các bên về những điều được kỳ vọng và những gì đã đạt được.
- Về cơ bản, kế hoạch chiến lược là những kế hoạch dài hạn (từ ba đến năm năm) mô tả khái quát những mục tiêu dài hạn. Kế hoạch hoạt động thường là

những kế hoạch ngắn hạn (một năm) mô tả các công việc chi tiết hơn. Kế hoạch chiến lược định hướng các kế hoạch hoạt động, còn kế hoạch hoạt động lại định hướng cho những hoạt động hàng ngày để hoàn thành công việc.

- Một kế hoạch hoạt động có tính thực tế nên vạch rõ những mục tiêu mà công ty muốn mỗi bộ phận phải hoàn thành và chỉ ra những thách thức và cách thức để họ đạt được những mục tiêu đó để kế hoạch đảm bảo tính tin cậy và khả thi.

## **10. Ngân sách hàng năm: Cung cấp tài chính cho các kế hoạch**

Khi ban quản lý lập kế hoạch kinh doanh cho công ty trong năm tới, họ cần phải suy xét kỹ lưỡng (a) công ty có thể hoàn thành những mục tiêu đặt ra không, (b) kế hoạch có tạo ra lợi nhuận cho công ty không. Những câu hỏi đó được giải đáp tốt nhất khi các mục tiêu và hoạt động của kế hoạch được lượng hóa bằng tiền, sau đó chia nhỏ ra thành từng khoản để đánh giá và quản lý hàng ngày. Đó là mục đích của ngân sách hàng năm. Ngân sách là sự ước lượng các nguồn tài chính cần thiết trong tương lai và tác động về mặt tài chính của tất cả những hoạt động mà nhà quản lý tiến hành trong năm ngân sách. Nó cũng là một tiêu chuẩn để đánh giá thành công trong công tác quản lý các nguồn lực tài chính.

Về hình thức, ngân sách hàng năm thường bao gồm thu nhập và chi phí dự kiến chi tiết của từng phòng ban nếu kế hoạch hoạt động được tiến hành như dự tính. Nó bao gồm những chi tiết rất hữu ích giúp nhà quản lý phân bổ và quản lý những nguồn lực như nhân viên, thiết bị sản xuất, ngân sách quảng cáo, dụng cụ văn phòng phẩm,... Trên thực tế, ngân sách rất giống một báo cáo thu nhập chi tiết với từng trang cụ thể cho mỗi phòng ban hoặc bộ phận chịu trách nhiệm về ngân sách.

Ngân sách càng được chuẩn bị kỹ lưỡng, chi tiết, nhà quản lý càng tiện theo dõi tất cả các nguồn tạo ra doanh thu cũng như những chi phí lớn tác động đến lưu chuyển tiền tệ của hoạt động đó. Ngân sách phản ánh những thay đổi dự kiến trong bảng cân đối kế toán do lưu chuyển tiền mặt thay đổi bởi vì bảng cân đối là cơ sở cho nhiều chỉ số đánh giá hiệu quả hoạt động. Bên cạnh đó, bảng cân đối cũng là công cụ để các tổ chức tín dụng đánh giá việc thực hiện cam kết của



doanh nghiệp theo những giao kèo cho vay. Ngân sách hàng năm là trọng tâm của chương này vì nó là công cụ dự đoán tài chính hiệu quả và được sử dụng nhiều nhất. Tuy nhiên, nó không phải là phương pháp duy nhất để dự đoán tương lai tài chính của công ty.

Các công cụ dự đoán tương lai: Ngân sách, các dự báo, dự kiến và “lá chè”

Có rất nhiều tên gọi khác nhau cho các kế hoạch tài chính. Trên thực tế, dù bạn có gọi nó bằng cái tên nào đi nữa, thì điều đó cũng không quan trọng bằng việc bạn định làm gì với nó. Các chủ doanh nghiệp sẽ không bận tâm nếu bạn gọi nó là “ngân sách” (budget) hay “dự báo” (forecast) hay “dự kiến” (projection) – miễn là chúng mang lại lợi nhuận cho bạn (tất nhiên, nếu bạn gọi kế hoạch của mình là “lá chè”, thì điều này có thể ảnh hưởng đến uy tín của bạn, dù kế hoạch mang lại kết quả rất lớn). Nội dung của những tài liệu với các tên gọi khác nhau này khác nhau ở mức độ chi tiết, mức độ kỹ càng khi chuẩn bị và khoảng thời gian được phản ánh. Tuy nhiên, bạn nên nắm được cách sử dụng phổ biến nhất của những thuật ngữ này bởi vì chúng là những định nghĩa mà chúng ta đang nói tới trong cuốn sách này.

### **Dự báo thay vì lập kế hoạch**

Dự báo là một công cụ phác thảo tương lai khi cần của những công ty không sử dụng ngân sách hàng năm. Đây là một hoạt động mạo hiểm, nhưng lại diễn ra phổ biến ở nhiều doanh nghiệp nhỏ, nơi những nhà lãnh đạo không coi trọng giá trị của hệ thống lập kế hoạch chính thức nhưng vẫn nhận ra họ không thể hiểu hết tất cả các nhân tố ảnh hưởng đến tương lai tài chính của doanh nghiệp.

Kế hoạch tài chính là tên gọi chung cho bất kỳ dự đoán nào về lĩnh vực tài chính. Thông thường, ngân sách, dự báo và dự kiến đều là các kế hoạch tài chính. Ngoài cách sử dụng chung đó, thuật ngữ này thường được sử dụng nhiều nhất trong kế hoạch kinh doanh dài hạn để làm rõ tác động về mặt tài chính của tất cả

hoạt động đã được thảo luận trong kế hoạch. Vì thế, ở Chương 9, chúng ta coi việc lượng hóa kế hoạch dài hạn bằng tiền mặt là một kế hoạch tài chính. Kết quả là, ta có định nghĩa sau về kế hoạch tài chính: kế hoạch tổng hợp về thu nhập, chi phí, lưu chuyển tiền tệ và sự thay đổi trong bảng cân đối kế toán trong nhiều năm.

Dự kiến là công cụ ước lượng không chi tiết như kế hoạch tài chính, phản ánh một thời gian hoạt động ngắn hơn, thường được dùng để thông báo các kết quả tài chính được kỳ vọng trong một tháng, một quý hoặc một năm, có thể sử dụng cho mục đích đặc biệt như vay vốn ngân hàng hoặc đánh giá tính khả thi của ngân sách hoặc một kế hoạch dài hạn. Nó có thể không bao gồm bảng cân đối tổng hợp nhưng lại thường đưa ra những dự kiến về lỗ lãi hoặc dự kiến về luồng tiền mặt, tùy theo mối quan tâm của độc giả.

Dự báo là tóm tắt các hoạt động ngắn hạn của một vài tuần hoặc một vài tháng tới. Có thể sử dụng dự báo để đánh giá tính khả thi của ngân sách hoạt động trong những điều kiện hoàn toàn mới không giống với thời điểm quyết định ngân sách hàng năm trước đó. Dự báo tiền mặt trong ngắn hạn thường không chi tiết. Dự báo cũng có thể được coi là điểm khởi đầu của quá trình lập ngân sách, ví dụ: dự báo doanh số bán hàng là cơ sở cho ngân sách bán hàng.

#### Dự trù doanh thu – Điểm khởi đầu “không thể đoán trước”

Mỗi chu kỳ chuẩn bị ngân sách thường bắt đầu với dự báo về doanh thu. Về cơ bản, doanh thu chi phối hoạt động của doanh nghiệp; nó là chỉ báo mức độ tăng trưởng cũng như mức độ thành công của doanh nghiệp trong tương lai. Mức doanh thu quyết định quy mô đầu tư của nhà quản lý và số lượng nguồn lực họ cần mua sắm để điều hành công ty.

Với nhiều nhà quản lý, khởi đầu như vậy thật tệ hại. Họ không chỉ mất thời gian chuẩn bị ngân sách mà còn phải bắt đầu từ một điểm mà họ không thể kiểm soát

hay dự đoán chính xác khối lượng sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng sẽ mua trong năm ngân sách. Tuy nhiên, nhiều công ty nhỏ nằm dưới quyền điều hành của một người chủ sở hữu lạc hậu và không thích rủi ro hoặc một số hãng dịch vụ chuyên môn có mục tiêu hàng đầu là trang trải chi phí cố định vẫn đi theo lối mòn này. Suy nghĩ hạn hẹp của họ không phù hợp với việc xây dựng một công ty phát triển và tiến bộ và mục tiêu quan trọng nhất của họ là bảo vệ những gì họ có.

### **Hãy để nhân viên bán hàng dự báo!**

Dù công ty có cơ cấu tổ chức ra sao, dự báo về doanh số nên do những người có trách nhiệm trực tiếp mang lại doanh số – tức, lực lượng bán hàng – thực hiện. Có thể, các nhà quản lý cấp cao thấy cần thể hiện khao khát, hy vọng và kỳ vọng của mình về doanh số, nhưng sẽ là rất mạo hiểm khi xây dựng dự báo mà không quan tâm đến ý kiến của những người trực tiếp bán hàng hóa/dịch vụ về mức độ phù hợp của những mục tiêu trong đó. Những người bán hàng hiểu rõ thị trường hơn bất cứ ai và họ biết khách hàng muốn gì, cho dù không phải lúc nào họ cũng truyền đạt chính xác điều đó tới các nhà quản lý. Bên cạnh đó, họ là những người phải chịu trách nhiệm chính về mục tiêu doanh số. Nếu không, họ sẽ coi đây là “mục tiêu của ban quản lý,” chứ không phải của họ. Kết quả là họ sẽ không nỗ lực góp phần vào thành công của kế hoạch.

Tuy nhiên, phương pháp này có một số rủi ro. Các nhân viên bán hàng có thể muốn đặt ra những mục tiêu doanh thu thấp hơn bởi vì họ không muốn bị đánh giá dựa trên những mục tiêu họ không chắc mình có thể đạt được. Thêm vào đó, nếu nhân viên bán hàng là những người bên ngoài công ty chứ không phải là nhân viên chính thức của bạn, cảm nhận của họ về thị trường và sự tận tụy của họ với công ty có thể ảnh hưởng tới chất lượng dự đoán. Tuy nhiên, rủi ro này không làm giảm đi ý nghĩa quan trọng của việc để các nhân viên bán hàng tự dự báo doanh số của họ.

Nếu chúng ta đều nhất trí rằng, dự báo doanh số là điểm bắt đầu hợp lý, câu hỏi tiếp theo sẽ là “Chúng ta phải dự báo bằng cách nào?”. Để dự trù doanh thu, chúng ta chủ yếu dựa vào các đặc điểm về loại hình kinh doanh, lịch sử hoạt động và hành vi mua sắm của các khách hàng. Bảng 10.1 đưa ra một số cách dự đoán doanh thu tùy theo các tình huống bán hàng:

Tình huống bán hàng	Cách thức ước tính doanh thu hàng năm
1. Công ty bán sản phẩm cho một nhóm khách hàng và bộ phận bán hàng có mối quan hệ tốt với nhóm khách hàng này.	Xác định tập 50 (hoặc 10) khách hàng tạo ra 60% doanh thu của công ty và liên hệ với họ để biết ý định mua hàng của họ trong năm tới. Xu hướng mua hàng của số khách hàng còn lại sẽ dựa trên xu hướng quan sát được từ nhóm dẫn đầu.
2. Doanh số biến động theo một số hệ số tăng trưởng đáng tin cậy như số dặm bay của hành khách, số nhà ở được xây dựng, số ô tô bán ra, thống kê thu nhập cá nhân, v.v..	Tìm ra dự báo giá trị nhất của hệ số đó trong năm tới và ước lượng doanh số dựa vào kết quả của năm trước. Nếu quan hệ này thay đổi qua nhiều năm, hãy điều chỉnh dự đoán của bạn theo những giai đoạn gần nhất.
3. Công ty có thể bán tất cả sản phẩm đã sản xuất trong một thị trường mạnh và cảm nhận được áp lực khi tiến đến đường giới hạn khả năng sản xuất.	Dự kiến doanh số bằng phần trăm khả năng sản xuất tối đa. Thừa nhận rằng 100% là không thể đạt được, nhưng khả năng đó có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng cung ứng của công ty. Trong trường hợp này, nhà quản lý sản xuất nên tham gia vào nhóm ước lượng.
4. Khách hàng thực hiện hợp đồng dài hạn với khách hàng của họ, vì thế họ phải sắp xếp các nhà cung cấp theo sự tận tụy của họ để dự kiến lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh.	Giống như tình huống số 1 nhưng ước lượng này có vẻ đáng tin cậy hơn. Tuy nhiên, cách ước đoán này cũng không chắc chắn vì sự chậm trễ do người khác gây ra có thể khiến hợp đồng bị hoãn lại hoặc thậm chí hủy bỏ. Dù sao đây cũng chỉ là một con số ước lượng.
5. Doanh số tăng liên tục từ năm này qua năm khác và chưa có dấu hiệu thay đổi nào trên thị trường.	Đây là ước lượng không khó vì không có gì có khả năng thay đổi trong năm tới. Sử dụng tỷ lệ tăng trưởng giống như năm trước song có thể tăng lên một tỷ lệ nào đó tương ứng với những gì nhà quản lý công ty thấy rằng họ có thể làm để có thêm nhiều kết quả tốt đẹp.

Bảng 10.1: Ước tính doanh thu

Khi hoàn thành, doanh số ước lượng sẽ được trình cho nhà quản lý và tính khả thi của nó sẽ được đánh giá trên những mặt sau:

- Sự cân bằng hợp lý giữa ”năng động” và “bảo thủ”. Giám đốc bán hàng có thể

nâng cao mục tiêu đôi chút mà vẫn không tạo ra suy nghĩ chùn bước không?

- Khả năng chấp thuận con số ước lượng của nhân viên bán hàng, so sánh với khả năng tạo ra lợi nhuận chấp nhận được của công ty nếu nhân viên bán hàng có thể thực hiện được mục tiêu doanh số.
- Khả năng và nguồn lực sẵn có để công ty có thể cung ứng số hàng hóa và dịch vụ như con số ước tính.

Nếu doanh số ước lượng có thể chấp nhận được, nó sẽ trở thành mục tiêu bán hàng của công ty. Tất cả các mục tiêu khác sẽ phải tính toán các nguồn lực cần thiết để hỗ trợ mục tiêu bán hàng. Nếu doanh số ước lượng chưa được chấp thuận, quá trình đặt câu hỏi, nghiên cứu bổ sung và thương lượng giữa nhà quản lý với đội ngũ bán hàng sẽ được lặp đi, lặp lại cho tới khi mục tiêu được chấp nhận.

Dự trù chi phí – Hiểu rõ những mối quan hệ tác động đến chi phí

Hiểu một cách đơn giản, dự trù là nỗ lực dự đoán những việc sẽ xảy ra đối với tình hình tài chính của một công ty nếu họ bán ra một lượng hàng hóa và dịch vụ nhất định và giám sát công việc kinh doanh để hỗ trợ cho việc đạt mục tiêu doanh số. Các nhà quản lý muốn biết họ cần chi bao nhiêu tiền để bán được một khối lượng hàng hóa nhất định và chính xác họ sẽ phải chi vào việc gì. Điều này rất giống nguyên tắc mở rộng của Quy luật Parkinson:

Luôn có lý do chính đáng để chi tiền.

Giống như lập luận của Parkinson, nhu cầu chi tiêu tăng lên để tiêu dùng các nguồn quỹ có sẵn. Nói cách khác, luôn có lý do chính đáng để chấp nhận một kế hoạch chi tiêu nào đó. Các phòng ban đều cần nhiều nguồn lực hơn để thực hiện công việc của mình, hoặc ít nhất là tình huống đó luôn xảy ra và được ủng hộ công khai. Đa số các công ty hiện nay cố gắng vật lộn để cắt giảm mức chi phí

hiện tại như một giải pháp nhằm giảm thiểu nguy cơ doanh thu hoặc lợi nhuận thấp hơn so với kế hoạch. Tất nhiên, liệu một khoản chi tiêu có thể mang lại lợi ích kỳ vọng không vẫn là một câu hỏi lớn. Song, nhà quản lý sẽ không thể biết câu trả lời cho đến khi họ chi tiền; vì thế, rất khó để phản đối một khoản chi tiêu trừ khi nó vi phạm một vài tiêu chuẩn định trước.

Như vậy, nhà quản lý chấp nhận cách phân tích có vẻ hợp lý của nhân viên, đánh giá sự hợp lý của mỗi yêu cầu chi tiêu hoặc đơn giản họ chỉ lựa chọn tùy hứng đến khi hết sạch tiền. Vì đây không phải là những lựa chọn thông minh trong môi trường kinh doanh ngày nay, nên các nhà quản lý cao cấp phải gắn nhu cầu chi tiêu với những thứ thực sự cần thiết để hỗ trợ các mục tiêu doanh số, mục tiêu nghiên cứu và phát triển, mục tiêu mở rộng hoạt động hay bất kỳ mục tiêu nào được kế hoạch hoạt động coi là một tiêu chí đánh giá thành công của công ty trong năm tới.

Hãy lập dự trù ngân sách bởi vì nó là một công cụ lập kế hoạch và phân tích giúp các nhà quản lý ước tính chi tiêu cần thiết để đạt mức doanh số cụ thể và xác định giới hạn chi tiêu dựa trên những ước tính này. Hãy nhớ rằng một số chi phí có thể thay đổi cùng với doanh số, một số lại cố định và một số lại vừa biến đổi vừa cố định (bán cố định). Bạn có thể bắt đầu xem xét khả năng chúng ta tạo ra ngân sách để cụ thể hóa các mối quan hệ đó và do vậy, xác định được những giới hạn chi tiêu hợp lý cho mỗi khoản mục trong bảng tài khoản của công ty.

Chúng ta biết, chi phí biến đổi tăng hoặc giảm trong mỗi liên hệ trực tiếp với các mức doanh số, mặc dù nhiều khoản mục chi phí trong ngân sách có liên hệ xác định với các loại chi phí khác, chứ không chỉ riêng doanh số. Những mối liên hệ đó giúp một công ty đưa ra những quyết định chi tiêu sát với quá trình hoạt động của chính nó.

Ví dụ, giả sử trong năm ngoái, bảo hiểm y tế theo nhóm chiếm 2% tiền công trả cho nhân viên và các công ty bảo hiểm thông báo mức phí sẽ tăng thêm 10%

trong năm tới. Do đó, công ty phải xây dựng ngân sách năm tới với bảo hiểm y tế ở mức 2,2% chi phí lao động (cao hơn 10% so với mức 2% của năm trước) và cố định con số này. Như vậy, công ty không cần tính toán lại chi phí bảo hiểm y tế mỗi lần xét duyệt lại ngân sách, mà chỉ cần dự kiến chi phí bảo hiểm y tế dựa trên mức tiền công dự kiến – khoản mục có thể kiểm soát được.

Bảng 10.2 phản ánh một số mối quan hệ giúp công ty xây dựng ngân sách với những biện pháp kiểm soát chi phí tự động (nếu không, việc dự đoán sẽ rất khó khăn) dựa trên quan hệ của chúng với chi phí khác dễ nhận biết hơn.

Bạn nên nghĩ nhiều hơn về các mối quan hệ sẽ được áp dụng cho ngân sách công ty và điều đó sẽ gợi cho bạn về những khả năng có thể xảy ra. Hãy nhớ rằng, phân bổ ngân sách cho một hoạt động dựa trên phần trăm doanh số trong khi hoạt động không có quan hệ gì với doanh số là vô ích. Nó trở thành phép tính thiếu chính xác, không có giá trị và chỉ lấp đầy chỗ trống trong hồ sơ ngân sách. Do đó, bạn hãy tìm kiếm các mối quan hệ có ý nghĩa, cho dù cơ sở của chi phí cố định là chi phí thực tế của năm trước cộng với hệ số điều chỉnh lạm phát.

### Quá trình dự trù ngân sách – Phương pháp thử nghiệm

Bạn đã nỗ lực dự trù ngân sách cho bộ phận của mình với độ chính xác cao nhất, phản ánh mọi chi phí bạn cho là cần thiết để đạt mục tiêu được giao. Bạn cảm thấy tự tin khi gửi bản dự trù ngân sách cho sếp. Bạn đợi ý kiến phản hồi sau khi các phòng ban khác nộp dự trù của họ và tất cả các bản dự trù đều được tập hợp trong một kế hoạch kinh doanh sơ bộ.

Bạn cảm thấy thế nào nếu nhà quản lý nói rằng bạn cần cắt giảm 10% ngân sách của mình mà không được giảm những mục tiêu mà bạn chịu trách nhiệm. Nếu đã tham gia thế giới kinh doanh một thời gian dài, bạn sẽ biết yêu cầu này diễn ra khá phổ biến. Nhưng tại sao? Nếu mỗi người đều đảm nhiệm phần việc của họ siêng năng như bạn, điều này sẽ không xảy ra, đúng không?

Thực tế là, nó hoàn toàn có thể xảy ra.

Danh mục hoạt động của phân bổ ngân sách	... có thể thay đổi trong mối tương quan với
Tiền hoa hồng bán hàng	Doanh số bán hàng, đặc biệt nếu nó bị phân loại bởi các sản phẩm được trả hoa hồng theo các tỷ lệ khác nhau
Thuế thu nhập, bảo hiểm y tế và tiền thưởng cho công nhân	Tiền công và lương
Chi phí đi lại	Số nhân công được đi thị trường những chi phí này
Chi phí bán hàng	Doanh số bán hàng (tính bằng đơn vị, nếu có)
Chi phí điện thoại	Số nhân viên, văn phòng và điện thoại
Tiền công giám sát nhà máy	Số nhân công làm công việc đó
Dịch vụ lau sạch và bảo dưỡng nhà xưởng, máy móc	Diện tích được lau sạch và bảo dưỡng
Chi phí phân chia lợi nhuận	Tiền công nhật và lương của nhân viên
Chi phí đi lại	Số ngày đi lại dự tính của nhân viên *
Thuế doanh thu	Doanh thu tính thuế
Các dịch vụ công cộng (điện, ga, nước...)	Diện tích sử dụng (Nhà máy hoặc văn phòng)
Thuế tài sản	Diện tích sử dụng
Sửa chữa và bảo dưỡng nhà xưởng, văn phòng	Diện tích sử dụng
Sửa chữa và bảo dưỡng máy móc	Số giờ hoạt động hoặc trong trạng thái sẵn sàng hoạt động của máy móc
Chi phí điện thoại của phòng bán hàng	Số nhân viên bán hàng toàn thời gian

\* Mục này có thể được xác định rõ hơn bằng số ngày đi lại trong phạm vi của bang, trong nước và quốc tế.

Bảng 10.2: Những mối quan hệ chi phí tạo thuận lợi cho dự trù ngân sách hoàn chỉnh

Quá trình tạo ra ngân sách chung cho công ty đòi hỏi các phòng ban phải ước tính những nguồn lực cần thiết để hoàn thành các mục tiêu như doanh số, tỷ lệ phản hồi của bộ phận dịch vụ khách hàng, tung sản phẩm hoặc dịch vụ mới ra thị



trường, phát triển các tài liệu hỗ trợ cho các triển lãm thương mại của phòng marketing,... Không ai biết tổng các chi phí này là bao nhiêu cho tới khi cộng chúng lại. Chỉ khi đó, những nhà quản lý hàng đầu mới có thể biết có thể đạt được mục tiêu doanh số và lợi nhuận chung theo dự trù ngân sách tổng hợp được đưa lên hay không. Nếu có thể, chấp thuận là hành động cần thiết để biến dự thảo thành một bản kế hoạch ngân sách chính thức. Nhưng thông thường, họ sẽ thấy rằng mình không thể đạt được những mục tiêu ấy.

Vì thế, để hoàn thành trách nhiệm với chủ doanh nghiệp hoặc các cổ đông, nhà quản lý phải yêu cầu mọi người xem xét lại đề nghị của họ và tìm cách tăng doanh thu hoặc giảm chi phí để cải thiện dòng ngân sách cuối cùng. Đây là quá trình lặp lại đã xuất hiện khi lập kế hoạch doanh thu. Mục tiêu là có được một phương tiện thích hợp để ban lãnh đạo cảm thấy thỏa mãn với những cam kết về doanh số và lợi nhuận còn những cấp quản lý chịu trách nhiệm về ngân sách cảm thấy thoải mái vì họ có thể hoàn thành mục tiêu được giao với nguồn ngân sách được phân bổ.

Nhà quản lý có thể xem xét những ý tưởng dưới đây để đánh giá lại các yêu cầu chi phí của họ:

- Hoạt động với số lượng nhân viên tối thiểu mà vẫn có thể xử lý công việc;
- Đào tạo nhân viên tốt hơn để nâng cao năng suất và giảm tỷ lệ nhân viên nghỉ việc;
- Giảm chi phí hoạt động theo kế hoạch, ví dụ như sử dụng công nghệ tự động hóa để tiết kiệm chi phí lao động;
- Phân tích một hợp đồng thuê hoặc mua trước khi trang bị máy móc mới (lưu ý, hoạt động này cũng tác động đáng kể đến luồng tiền mặt, một mối quan tâm khác của các công ty đang tăng trưởng);

- Thương lượng về mức giá và các điều khoản hợp lý hơn với nhà cung cấp và tìm kiếm các nhà cung cấp dự phòng;
- Lên kế hoạch làm thêm giờ nhiều hơn để giảm nhu cầu thuê thêm công nhân toàn thời gian (mặc dù sẽ phát sinh chi phí tiền làm ngoài giờ làm giảm mức độ tiết kiệm của giải pháp này);
- Điều chỉnh các chiến dịch bán hàng và marketing khi kết quả của chúng không được đảm bảo như dự kiến;
- Thay đổi phương pháp phân phối, kết hợp các tuyến giao hàng, giảm số lượng những đơn đặt hàng quy mô nhỏ hơn, v.v...

Ở một công ty mà các quyết định ngân sách thuộc về cấp lãnh đạo cao nhất, quá trình thương lượng thực ra chỉ là một sắc lệnh “phải cắt giảm 10%” từ ngân sách của mỗi phòng. Năm 1967, khi Ronald Reagan trở thành Thống đốc bang California, ông đã bị phản đối mạnh mẽ khi cố gắng cân bằng ngân sách của bang. Nhưng, ông nhanh chóng chấm dứt sự chống đối và tìm ra một phương pháp khách quan để giảm chi phí. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý doanh nghiệp đã phớt lờ bài học này. Nguyên nhân có thể là vì họ né tránh phải đưa ra những quyết định khó khăn và mang tính cá nhân liên quan đến sự cắt giảm của toàn bộ tổ chức.

Trong môi trường quản lý có tính phân quyền cao hơn, nhà quản lý cấp cao sẽ yêu cầu thuộc cấp cắt giảm chi phí của những bộ phận kém quan trọng nhưng hạn chế làm vậy đối với các phòng ban quan trọng.

Bài học khó khăn dễ nắm bắt

Khi chỉ đạo cắt giảm một tỷ lệ phần trăm chi phí cụ thể của tất cả các phòng ban, các nhà quản lý cấp cao có thể tạo ra phản đối mạnh mẽ và họ cũng có thể gây ra một số thiệt hại nghiêm trọng trong dài hạn. Một nhà quản lý nhạy bén sẽ làm gì

khi biết trước họ sắp nhận được chỉ thị phải cắt giảm 5% tổng chi phí? Họ tăng tất cả các con số lên 5%. Vì thế ban quản lý sẽ không được lợi lộc gì, trừ khi họ yêu cầu cắt giảm 10%. Một nhà quản lý nhạy bén sẽ im lặng chuẩn bị dự trù ngân sách cho tình huống xấu nhất khi không chắc chắn về mức độ phải cắt giảm.

Kết quả là, các cấp quản lý đàm phán theo kiểu “mèo vờn chuột” với những con số, gây lãng phí nhiều thời gian và công sức chỉ vì nhà quản lý cấp cao muốn cắt giảm ngân sách “nhanh chóng”.

Đây là quá trình mất nhiều thời gian và đòi hỏi phải liên tục điều chỉnh các con số. Tuy nhiên, nó sẽ giúp chúng ta đưa ra một bản dự trù ngân sách hợp lý hơn, được cấp dưới ủng hộ hơn, chứ không phải miễn cưỡng chấp thuận như một chỉ thị từ trên đưa xuống.

### Dự trù ngân sách linh hoạt (Flexible Budgets)

Một trong những công cụ hữu ích nhất của các doanh nghiệp là dự trù ngân sách linh hoạt. Công cụ này là phiên bản mở rộng của phương pháp dự trù ngân sách truyền thống và là giải pháp có giá trị nhất khi:

1. Công ty hy vọng rằng sẽ có nhiều chỉ số hoạt động, ví dụ như doanh thu, chuyển biến mạnh.
2. Nhiều chi phí biến đổi trong mỗi liên hệ trực tiếp với các hoạt động, chẳng hạn các chi phí trực tiếp liên quan đến doanh thu và việc kiểm soát sẽ trở nên vô ích nếu mức độ hoạt động khác xa con số trong bản dự trù chi phí.

Trong tình huống này, xây dựng dự trù ngân sách linh hoạt là điều nên làm. Chi phí liên quan trực tiếp được dự trù cho những mức độ hoạt động khác nhau và ngân sách dự trù được sử dụng để so sánh với kết quả thực tế chính là ngân sách dựa trên mức độ hoạt động thực tế.

Một dự trù ngân sách linh hoạt hoạt động như thế nào? Chúng ta hãy giả sử Wonder Widget đang dự tính sản xuất 500 đơn vị sản phẩm WW-1000 mỗi tháng. Nhưng do thiếu khả năng, do các vấn đề bất thường xảy ra hoặc thậm chí ngay cả khi có cơ hội, số lượng hàng bán vẫn chỉ dao động trong mức 300 đến 600 đơn vị, một dung sai rất lớn so với kế hoạch. Những biến động như vậy làm ảnh hưởng tiêu cực đến dự trù ngân sách của công ty. Xem xét các báo cáo nội bộ, chúng ta thấy các con số về sản lượng của Widget trong tháng 7 như sau:

Khoản mục	Đơn vị	Chi phí thực tế
Mức sản xuất dự kiến	500 đơn vị	
Mức sản xuất thực tế	400 đơn vị	
Lao động trực tiếp		28.500 đô-la
Chi phí quản lý chênh lệch		64.000 đô-la
Tổng chi phí cho chênh lệch		92.500 đô-la

*Bảng 10.3 Thống kê sản xuất của Wonder Widget trong tháng 7/2003*

Trong ví dụ này, mức sản xuất thực tế thấp hơn đôi chút so với dự tính. Kết quả là, chi phí biến đổi thay đổi theo mức sản xuất thấp hơn kế hoạch. Một bản báo cáo biến đổi ngân sách thường sử dụng ngân sách cố định – loại ngân sách chỉ dựa trên một mức hoạt động dự kiến như trong Bảng 10.4.

Theo ví dụ này, phòng sản xuất có vẻ hoạt động khá tốt vì nó vượt chỉ tiêu ngân sách 15.000 đô-la. Tuy nhiên, nó chỉ đạt 80% sản lượng kỳ vọng. Vậy, hiệu quả của nó sẽ được tính toán như thế nào?

Nếu chúng ta nhìn vào thực tế này nhưng với một chế độ ngân sách linh hoạt, chúng ta sẽ có một bức tranh khác hơn và chính xác hơn về thành công của công ty. Trong trường hợp này, chúng ta dự trù ngân sách dựa trên sản lượng và mối liên hệ chi phí – sản lượng giúp chúng ta dự trù ngân sách theo đúng mức độ hoạt động.

	Chi phí thực tế trên mỗi đơn vị sản phẩm	Chi phí dự kiến trên mỗi đơn vị sản phẩm (Đô-la)	Thực tế (Đô-la)	Ngân sách cố định (Đô-la)	Mức chênh lệch: Có lợi (Không có lợi) (Đô-la)
Số đơn vị sản xuất			400	500	(100)
Lao động trực tiếp	71,25	65	28.500	32.500	4.000
Chi phí quản lý biến đổi	160	150	64.000	75.000	11.000
Tổng chi phí cho chênh lệch			92.500	107.500	15.000

*Bảng 10.4: Báo cáo mức chênh lệch của Wonder Widget sử dụng ngân sách cố định*

Sự kết hợp giữa sản xuất theo kế hoạch và việc sử dụng ngân sách linh hoạt thể hiện một bức tranh rất khác biệt và chứa nhiều thông tin hơn (Bảng 10.5).

	Chi phí thực tế trên mỗi đơn vị sản phẩm (Đô-la)	Chi phí dự kiến trên mỗi đơn vị sản phẩm (Đô-la)	Thực tế (Đô-la)	Ngân sách linh hoạt (Đô-la)	Sự chênh lệch: Có lợi (Không có lợi) (Đô-la)
Số đơn vị sản xuất			400	400	-
Lao động trực tiếp	71,25	65,00	28.500	26.000	2.500
Chi phí quản lý biến đổi	160	150	64.000	60.000	4.000
Tổng chi phí cho chênh lệch			92.500	86.000	6.500

*Bảng 10.5: Báo cáo mức chênh lệch của Wonder Widget sử dụng ngân sách linh hoạt*

Bạn có thể thấy, hiệu quả của phòng sản xuất được đánh giá tốt hơn với ngân sách linh hoạt. Theo báo cáo, họ đã vượt chỉ tiêu ngân sách 6.500 đô-la. Nếu sử dụng dự trù ngân sách cố định, thông tin này có thể sẽ bị bỏ sót. Đó là lý do tại

sao dự trữ ngân sách linh hoạt lại rất có ích khi nhà quản lý muốn lập ra một bản dự trữ ngân sách không thưởng cho việc chi tiêu ít hơn dự kiến vì nó thường đi kèm với sản lượng thấp hơn dự kiến.

Tuy dự trữ ngân sách linh hoạt mất nhiều công sức hơn nhưng nó sẽ hiệu quả hơn trong các tình huống phù hợp. Tất nhiên, nó cũng có mặt trái. Nếu điều kiện không thay đổi nhiều, giống như một phòng hành chính với chi phí cố định lớn, dự trữ ngân sách linh hoạt sẽ đồng nghĩa với làm nhiều việc hơn mà chẳng thu được lợi ích gì.

Thiếu năng lực có thể khiến bạn tốn nhiều tiền

Nếu bạn xem xét kỹ Bảng 10.4 và nếu bạn tính chi phí đơn vị cho sản lượng dự trữ và sản lượng thực tế, bạn sẽ thấy rằng chi phí lao động được dự trữ là 65 đô-la cho mỗi đơn vị (32.500 đô-la/500 đơn vị) nhưng chi phí lao động thực tế lại là 71,25 đô-la cho mỗi đơn vị (28.500 đô-la/400 đơn vị). Tại sao lại xảy ra điều này khi chi phí biến đổi theo sản lượng? Câu trả lời là hiệu quả của lao động thấp hơn dự kiến. Trong trường hợp này, lực lượng lao động không sử dụng thời gian của mình hiệu quả nhưng vẫn được trả lương cho thời gian đó. Kết quả là, chi phí lao động trực tiếp trên thực tế cao hơn so với chi phí dự trữ cho mỗi đơn vị.

Tình trạng tương tự cũng xảy ra với chi phí quản lý biến đổi. Chi phí quản lý trên mỗi đơn vị là 150 đô-la nhưng trên thực tế lại là 160 đô-la. Vì thường được phân bổ theo chi phí lao động, nên chi phí quản lý tăng lên do bị phân bổ cho lao động kém năng lực, những người được trả lương nhưng lại không làm việc hiệu quả.

Báo cáo mức chênh lệch và hành động

Trong Chương 8, chúng ta đã tìm hiểu những mức chênh lệch so với chi phí sản xuất tiêu chuẩn và các mức chênh lệch này sẽ giúp chúng ta xác định và khắc phục những yếu kém trong năng lực sản xuất. Trong môi trường sản xuất, chi phí

tiêu chuẩn chính là ngân sách để sản xuất từng đơn vị sản phẩm. Các công ty không sản xuất và các phòng ban có chức năng khác trong công ty sản xuất lại sử dụng ngân sách và phép phân tích chênh lệch.

Báo cáo mức chênh lệch là một cách hiểu khác của hoạt động quản lý sự khác biệt. Mục đích của báo cáo mức chênh lệch là giúp nhà quản lý sử dụng thời gian hiệu quả hơn để định vị và khắc phục khó khăn thông qua những báo cáo tập trung chủ yếu vào khó khăn hoặc các yếu tố khác biệt. Báo cáo này thường được lập ra để tính toán và làm rõ mức chênh lệch giữa chi phí thực tế và chi phí dự trù. Bảng 10.6 là một báo cáo mức chênh lệch do Phòng Kinh doanh của Wonder Widget lập ra.

Công ty Wonder Widget

Báo cáo mức chênh lệch, Phòng Kinh doanh, tháng 7/2003

	Chi phí trong tháng hiện tại			Chi phí năm tài chính tại thời điểm này		
	Thực tế	Dự trù	Chênh lệch	Thực tế	Dự trù	Chênh lệch
Lương	42.050 đô-la	40.920 đô-la	(1.130) đô-la	294.500 đô-la	287.000 đô-la	(7.500) đô-la
Thuế thu nhập	4.420	4.092	(328)	29.920	28.700	(1.220)
Tiền thuê nhà công	575	409	(166)	29.920	2.870	(140)
Bảo hiểm nhân	1.550	1.200	(350)	3.010	8.500	(6.700)
Quảng cáo	3.250	1.976	(1.274)	15.200	45.000	2.995
Xe cộ	800	650	(150)	42.005	4.800	(720)
Xúc tiến kinh doanh	950	1.050	100	5.520	7.500	240
Tiền hoa hồng	1.520	1.478	(42)	7.260	10.500	(1.150)
Ăn uống và giải trí	475	560	85	11.650	3.600	(600)
Bảo hiểm	675	642	(33)	4.250	4.300	1.630
Vấn phòng phẩm	250	200	(50)	2.650	1.400	(275)
Dịch vụ thuê ngoài	810	1.000	190	1.675	7.200	(1.010)
Bưu chính	275	300	25	8.210	2.500	254
Thuế thu phòng	11.500	11.500	-	2.246	80.500	-
Điện thoại	400	450	50	80.500	3.200	(150)
Triển lãm thương mại	5.450	5.000	(450)	3.350	25.000	6.550
Di lại và ăn nghỉ	3.695	3.500	(195)	18.450	18.000	680
Tổng chi phí Bưu hàng/Marketing	78.846 đô-la	74.927 đô-la	(3.718) đô-la	17.328 đô-la	548.578 đô-la	(7.148) đô-la

*Bảng 10.6: Báo cáo mức chênh lệch ngân sách của Wonder Widget (Phòng Kinh doanh)*

Các con số trong cột chênh lệch được đặt trong dấu ngoặc đơn để biểu thị con số âm. Định dạng của báo cáo này được thiết kế sao cho tạo thuận tiện cho việc xem xét và nhận dạng nhanh những con số ra ngoài giới hạn và vượt quá ngân sách. Một số báo cáo có các cột phần trăm chênh lệch, để chỉ ra mỗi chênh lệch như vậy chiếm bao nhiêu phần trăm trong ngân sách dự trù của khoản mục đó.

Ba câu hỏi kỳ diệu giúp kiểm soát chênh lệch

Một trưởng phòng nên nhìn vào báo cáo chênh lệch ngân sách hàng tháng và đặt



ra ba câu hỏi sau đây:

1. Tại sao lại xuất hiện sự chênh lệch này? Điều gì đã xảy ra và là nguyên nhân khiến số tiền chi tiêu lệch so với dự định? Chúng ta mua nhiều đồ dùng văn phòng hơn? - Không phải. Chúng ta mua nhiều đồ dùng văn phòng hơn để tránh sự tăng giá đáng kể vừa được thông báo? - Đúng.

2. Tôi phải làm gì ngay bây giờ để giữ chân mức chênh lệch?

3. Lời giải đáp cho hai câu hỏi trên sẽ giúp tôi dự trù ngân sách tốt hơn như thế nào cho năm tới?

Những câu hỏi ngắn này có tác động rất lớn và rất hữu ích vì hai lý do quan trọng sau:

- Chúng giúp nhà quản lý nhanh chóng chuyển từ phân tích đến hành động.

- Nhà quản lý cấp cao hơn có thể đặt những câu hỏi tương tự và việc có câu trả lời trước rất có ích nếu nhà quản lý có ý thức thăng tiến trong sự nghiệp hay thậm chí chỉ muốn giữ ghế.

Một lần nữa, điều này giúp nhà quản lý nhận dạng dễ dàng sự chênh lệch đáng kể để có thể khắc phục ngay lập tức. Một báo cáo như thế nên được chuẩn bị hàng tháng cho từng phòng ban trong công ty cũng như cho cả công ty để giúp nhà quản lý cao nhất hoàn thành mục tiêu lợi nhuận của mình.

## Tóm tắt Chương 10

- Mỗi chu kỳ xây dựng ngân sách nên bắt đầu với mức doanh thu mà công ty mong muốn đạt được. Dù nó có thể được thông báo trước như một mục tiêu quản lý, nhưng điều quan trọng là làm thế nào để phòng kinh doanh coi nó là mục tiêu của chính họ. Điều này có thể thực hiện được khi họ trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng mục tiêu doanh thu.

- Luôn có lý do chính đáng để chi tiền. Các nhà xây dựng và phê duyệt ngân sách phải luôn để tâm đến mục tiêu hoạt động của công ty ở mỗi giai đoạn nghiên cứu và không để xảy ra “lý do chính đáng” khiến phải chi tiêu những khoản không góp phần hoàn thành mục tiêu.
- Quá trình chuẩn bị ngân sách là quá trình thử nghiệm (trial-and-error). Cơ hội hoàn thành các mục tiêu ngay trong lần đầu tiên là rất thấp; vì thế, nhà quản lý chỉ nên kỳ vọng điều chỉnh ngân sách ít nhất một lần và chấp nhận lặp lại công việc không mấy vui vẻ này vì ngân sách là một công trình có giá trị.
- Dự trù ngân sách linh hoạt là một công cụ tuyệt vời cho những tổ chức có doanh thu và chi phí có biên độ thay đổi lớn. Công cụ này được sử dụng khi nhà quản lý muốn lập ra một bản dự trù ngân sách không tương thưởng cho việc chi tiêu dưới mức cho phép. Một ngân sách linh hoạt cho phép điều chỉnh các mục tiêu về chi phí sao cho phù hợp với các mức sản xuất khác nhau. Do đó, nó cho phép tính toán tính hiệu quả của các mức hoạt động trong thực tế.
- Hãy nhớ rằng ba câu hỏi thần kỳ để thu được giá trị cao nhất từ dự trù ngân sách linh hoạt là:
  - Tại sao nó lại xảy ra?
  - Chúng ta nên làm gì ngay bây giờ?
  - Chúng ta học được điều gì để dự trù ngân sách năm tới trở thành một công cụ quản lý hiệu quả hơn?

# 11. Huy động vốn: Vay nợ hay sử dụng nguồn vốn chủ sở hữu

Chúng ta đã đề cập rất nhiều đến các hoạt động đầu tư để một doanh nghiệp có đủ nguồn vốn tiền mặt cho khởi nghiệp và bắt đầu kinh doanh. Chúng ta cũng đã nghiên cứu bảng cân đối kế toán phản ánh các khoản vay nợ cho mục đích kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng chúng ta chưa đề cập đến việc làm thế nào để huy động vốn và các khoản nợ hay nguồn vốn chủ sở hữu được đưa vào sổ sách kế toán như thế nào.

Huy động vốn khi khởi nghiệp và cho các giai đoạn phát triển tiếp theo của doanh nghiệp

Mặc dù có rất nhiều cuốn sách đề cập tới chủ đề này, nhưng chúng ta vẫn cần có một cái nhìn tổng quát về nó. Những phần cuối của cuốn sách này tập trung vào cả hai vấn đề: huy động vốn từ các khoản vay nợ và từ nguồn vốn chủ sở hữu – chúng là gì, chúng hoạt động ra sao và tại sao chủ doanh nghiệp hay giám đốc điều hành phải lựa chọn một trong hai hoặc cùng lúc cả hai để đáp ứng nhu cầu vốn của công ty.

Khi nghiên cứu, chúng ta cần lưu ý một điểm về cạnh tranh: cho vay là một ngành kinh doanh mang tính cạnh tranh cao, đặc biệt giữa các ngân hàng thương mại. Các ngân hàng dù lớn hay nhỏ đều cạnh tranh để giành được khách hàng là người vay vốn. Mỗi ngân hàng đều cung cấp những loại hình cho vay đa dạng. Mặc dù mức lãi suất phải trả cho các khoản gửi tiết kiệm của khách hàng và các khoản vay của chính phủ là như nhau, nhưng các ngân hàng thường đưa ra yêu cầu khác nhau đối với những khoản mà họ cho vay. Ví dụ, khi một ngân hàng A mới có 40% các khoản cho vay thế chấp trong khi mục tiêu của nó là 50%.

Chính vì thế, họ sẽ đưa ra mức lãi suất hấp dẫn để thu hút nhiều khách hàng vay thế chấp hơn. Trong khi đó, ngân hàng B có thể đã áp dụng mức lãi suất ưu đãi từ trước đó và sắp đạt được mục tiêu với các khoản vay thế chấp nhưng số lượng các khoản vay xây dựng công trình lại chưa được như ý. Chính vì thế, họ sẽ đưa ra điều kiện cho vay hấp dẫn đối với các công ty xây dựng để tăng doanh thu từ các khoản vay này. Như vậy, các mức lãi suất cho vay có thể khác nhau mặc dù họ chỉ phải trả lãi suất như nhau cho các khoản vốn đi vay. Bạn nên so sánh mức lãi suất ở các ngân hàng khác nhau khi đi vay dù bạn là khách hàng cá nhân, một doanh nghiệp nhỏ hay một tập đoàn khổng lồ.

Một công ty có thể huy động nguồn vốn lưu động thông qua hai phương thức: (a) bán cổ phần của công ty cho nhà đầu tư (vốn chủ sở hữu); (b) hoặc vay ngân hàng hoặc các tổ chức tín dụng (vay nợ). Có rất nhiều hình thức vay nợ khác nhau, từ hình thức cơ bản nhất mà chúng ta đang đề cập tới các hình thức phức tạp không thể mô tả trong khuôn khổ cuốn sách này.

Đặc trưng cơ bản nhất của tất cả các hình thức vay là chúng buộc chúng ta phải thanh toán vào một thời điểm nhất định. Nó khác với việc bán đứt một phần quyền sở hữu của hình thức huy động vốn từ cổ đông. Nó đơn giản nhưng cũng có những ngoại lệ: các khoản nợ có thể chuyển đổi có thể được trao đổi lấy cổ phần và không cần trả lại trong một số trường hợp nhất định. Trong một số trường hợp khác, quyền sở hữu cổ phần trong một công ty đang phát triển có thể đi kèm theo điều kiện công ty có quyền mua lại những khoản nợ này.

Trong chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu các hình thức vay nợ phổ biến.

### Nợ ngắn hạn – Cân đối nhu cầu vốn lưu động

Mọi công ty đều có các khoản nợ ngắn hạn dưới hình thức này hay hình thức khác và dĩ nhiên các công ty này phải có nghĩa vụ thanh toán trong vòng 12 tháng. Mục đích của nó là tăng lượng vốn lưu động và tạo ra nhiều lợi nhuận hơn

cho công ty. Nợ ngắn hạn bao gồm những khoản vay ngắn hạn từ ngân hàng và nguồn tín dụng thương mại truyền thống.

Hình thức phổ biến nhất chính là tín dụng thương mại – khoản phải trả cho nhà cung cấp với thời hạn 30 ngày và không cần những cam kết chính thức bằng văn bản. Tuy nhiên, nhiều công ty vẫn sử dụng cam kết chính thức bằng văn bản để vay thêm nhiều khoản nợ ngắn hạn khác từ ngân hàng hoặc những tổ chức cho vay khác. Dưới đây là một số nguyên nhân các doanh nghiệp cần huy động nguồn vốn lưu động thông qua các khoản vay ngắn hạn:

- Tăng số dư các khoản phải thu, do doanh số bán chịu tăng hoặc công ty chưa nhận được tiền đang chuyển tới từ tài khoản của người mua;
- Tăng số lượng hàng tồn kho để giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường theo kế hoạch, chuẩn bị cho một mùa bán hàng bận rộn hoặc để tránh việc tăng giá nguyên liệu của nhà cung cấp trong thời gian tới;
- Thiếu hụt tiền mặt tạm thời do thua lỗ nhưng hy vọng sẽ phục hồi nhanh chóng nếu công ty có thể huy động thêm vốn lưu động;
- Một chu kì kinh doanh vốn có những giai đoạn nối tiếp nhau của dòng tiền âm (sản xuất) và dòng tiền dương (bán hàng).

Dưới đây là một vài ví dụ về việc thực hiện các hình thức vay vốn ngắn hạn:

Thỏa thuận tín dụng tuần hoàn

Thỏa thuận tín dụng tuần hoàn (Revolving credit line/Revolver) là những cam kết của một ngân hàng hay tổ chức tín dụng cho vay theo nhu cầu tới một giới hạn xác định, giới hạn tín dụng. Những doanh nghiệp đi vay sẽ lựa chọn một thỏa thuận tín dụng tuần hoàn dựa trên nhu cầu tiền mặt dự kiến ngắn hạn và những tài sản thế chấp hiện có của mình. Một công ty sẽ quyết định vay hay rút

tiền trong định mức tín dụng khi cần tiền mặt và trả lại số tiền đó khi nhu cầu được giải quyết. Do đó, số tiền cho vay thực tế thay đổi theo thời gian và khoản tiền mặt do ngân hàng cấp bắt đầu quay vòng. Nói cách khác, nó được vay, rồi được trả, sau đó được cho vay tiếp khi nhu cầu tiền mặt của tổ chức tín dụng thay đổi. Tổ chức tín dụng sẽ áp dụng tỷ lệ lãi suất tương ứng với lượng tiền cho vay quá hạn và cũng có thể thu các loại phí hạn mức tín dụng khác.

Thỏa thuận tín dụng tuần hoàn có thể được thế chấp bằng quyền tịch biên tài sản của công ty như: các khoản phải trả, hàng tồn kho, thiết bị hoặc bất động sản. Thường thì, một tổ chức tín dụng sẽ cấp tín dụng trong mức từ 70 - 90% giá trị các khoản phải trả hay có thể từ 50 - 70% giá trị hàng tồn kho. Định mức tín dụng này có thể không cần áp dụng đối với những khách hàng tiềm năng nhất của các tổ chức tín dụng. Hầu hết các công ty có nhu cầu tín dụng ngắn hạn sẽ cố gắng thỏa mãn nhu cầu đó bằng cách sử dụng thỏa thuận tín dụng tuần hoàn vì những kỳ hạn này sẽ mang lại nguồn tiền mặt khi họ cần và giới hạn chi phí lãi suất khi họ không cần nữa.

Chỉ sử dụng khoản vay ngắn hạn để đáp ứng những nhu cầu ngắn hạn

Các chủ doanh nghiệp chặt bóp tiền mặt để mở rộng kinh doanh đôi khi mắc sai lầm bởi vì hoạch định tài chính ngắn hạn thường dễ hơn hoạch định tài chính dài hạn. Họ sẽ vay những khoản vay ngắn hạn, tiếp tục vay, sau đó kéo dài thời hạn thanh toán, sử dụng những khoản vay đó để thanh toán cho những nhu cầu dài hạn như chương trình marketing trong nhiều năm, phát triển và giới thiệu sản phẩm mới ... Nếu những kế hoạch dài hạn cần nhiều thời gian hơn mong đợi để tạo ra hiệu quả, các doanh nghiệp sẽ phải vất óc tìm cách thanh toán những khoản vay ngắn hạn đến hạn thanh toán. Chính vì vậy, vốn lưu động của họ sẽ bị sụt giảm đáng kể.

o Lưu ý: Sử dụng các khoản vay ngắn hạn để bổ sung vốn lưu động sẽ tạo ra nguồn quỹ thanh toán cho những khoản vay ngắn hạn tương ứng và sử dụng

những khoản vay dài hạn để cung cấp tài chính cho những dự án dài hạn mà thời gian hoàn vốn không chắc chắn.

Thỏa thuận tín dụng tuần hoàn được sử dụng phổ biến để đáp ứng nhu cầu vốn lưu động trong thời gian trước mắt. Những thỏa thuận này mang lại những khoản vay dễ dàng, linh hoạt và cho phép một công ty kiểm soát được chi phí vay nợ. Các khoản vay bổ sung vốn lưu động cho công ty và có thể sử dụng cho bất cứ một mục đích kinh doanh nào miễn là các khoản vay đó được bảo đảm bằng tài sản thế chấp có giá trị tương ứng.

Khoản vay đảm bảo bằng các khoản phải trả

Những công ty không đủ tiền mặt để cung cấp tài chính cho hoạt động trong khi đợi khách hàng thanh toán hay những công ty có tiền mặt nhưng lại muốn dùng tiền cho các mục đích khác sẽ phải vay tiền của một ngân hàng hoặc tổ chức tín dụng và dùng những khoản phải thu của mình để thế chấp vay tiền. Đây là hình thức đơn giản hơn so với thỏa thuận tín dụng tuần hoàn, trong đó, người cho vay cấp tín dụng theo phần trăm các khoản phải thu hợp pháp, với hy vọng là công ty sẽ thanh toán khi họ thu hồi được các khoản này. Điều kiện và điều khoản sẽ thay đổi tùy thuộc vào những khoản phải thu có hợp pháp hay không, hay điều gì tạo ra một rủi ro tín dụng và các khoản tín dụng đã cấp có thu hồi được nhanh chóng hay không, v.v... Cũng giống như tín dụng tuần hoàn, những khoản tín dụng được cấp tương ứng với các khoản phải thu cho phép công ty có thể kiểm soát được khả năng thu hồi cũng như những rủi ro tín dụng (không giống như trong nghiệp vụ factoring được thảo luận dưới đây, quyền kiểm soát và rủi ro thường chuyển sang người cho vay).

Hoạt động cho vay dựa trên tài khoản phải thu có nhiều điểm giống với thỏa thuận tín dụng tuần hoàn ngoại trừ việc những khoản phải thu là tài sản duy nhất để tính toán xem doanh nghiệp sẽ được vay bao nhiêu. Những khoản tín dụng sẽ giới hạn trong khoảng từ 70% đến 90% giá trị của tài sản thế chấp. Tùy theo yêu

cầu của người cho vay, doanh nghiệp sẽ phải cung cấp những báo cáo tháng, quý hoặc các cán bộ kế toán của ngân hàng sẽ có buổi đánh giá hàng năm để đảm bảo chắc chắn công ty đã xử lý các thủ tục giấy tờ và đảm bảo khả năng trả hết nợ. Chi phí cho những khoản tín dụng thường ở mức độ trung bình. Lãi suất thực tế phụ thuộc phần lớn vào chính sách tín dụng của tổ chức cho vay, mức độ tín nhiệm của tổ chức đi vay và mối quan hệ giữa họ. Mặc dù là các khoản cho vay thế chấp, nhưng thiện chí cho vay và mức độ linh hoạt của các điều khoản, điều kiện chịu ảnh hưởng rất lớn bởi mối quan hệ giữa bên cho vay và bên đi vay.

### Nghiệp vụ factoring – Bán khoản phải thu và loại trừ rủi ro

Đối với những công ty có mức tín nhiệm chưa đáp ứng được yêu cầu của các hình thức vay vốn trên, họ có thể sử dụng nghiệp vụ factoring – bán các khoản phải thu của công ty để lấy tiền mặt. Đây là nghiệp vụ được sử dụng rộng rãi nhưng có chi phí khá cao – lãi suất hàng năm từ 15% đến 30%. Vì vậy, một công ty sẽ không làm vậy nếu vẫn còn những lựa chọn khác.

Nguyên tắc hoạt động của factoring như sau: một công ty factoring sẽ mua từng hóa đơn của khách hàng sau khi nghiên cứu kỹ tài khoản và nhận thấy hóa đơn đáp ứng được các yêu cầu đặt ra. Công ty factoring sẽ thanh toán từng hóa đơn cho doanh nghiệp sau khi chiết khấu 3-5% giá trị hóa đơn. Khoản chiết khấu này đảm bảo quyền lợi cho công ty factoring vì hai lý do: (a) lãi suất của số tiền từ khi cho vay đến khi doanh nghiệp trả lại số tiền đó; (b) mức phí gánh chịu rủi ro thanh toán từ doanh nghiệp. Công ty factoring sẽ thông báo cho khách hàng của doanh nghiệp rằng họ sẽ thanh toán hóa đơn cho công ty factoring chứ không phải doanh nghiệp. Khi khách hàng thanh toán đúng thời hạn, công ty factoring nhận được 100% trị giá hóa đơn – lấy lại số vốn cho vay cộng thêm một khoản phí. Cùng với quá trình này là rất nhiều các thủ tục giấy tờ để bán từng hóa đơn, chứng từ được gửi đi gửi lại mỗi ngày – từ doanh nghiệp đi vay để khẳng định số tiền hàng đã bán; từ công ty factoring để lập chứng từ cho số tiền thu được, trả trước và thanh toán theo hợp đồng có quyền truy đòi (recourse agreements),...



## Đừng để lãi suất lấy đi miếng cơm của bạn

Factoring là một ví dụ điển hình về hình thức huy động vốn có chi phí rất cao có thể ảnh hưởng đáng kể tới lợi nhuận nếu doanh nghiệp không sử dụng cẩn trọng, đặc biệt là đối với những doanh nghiệp có lợi nhuận thấp. Ví dụ, một công ty thiếu vốn sản xuất một mặt hàng đang bán chạy trên thị trường sẽ cảm thấy việc tiếp cận một công ty factoring để nhanh chóng huy động vốn và tiếp tục tăng doanh số bán hàng là điều hợp lý. Tuy nhiên, những loại phí liên quan cũng tăng lên rất nhanh.

Giả sử một công ty factoring mua số hóa đơn trị giá 1,2 triệu đô-la với mức lãi suất là 4% giá trị hóa đơn và nợ sẽ được thanh toán trung bình hai tháng/lần. Điều đó có nghĩa là doanh nghiệp đó vay tiền thanh toán, sau đó vay lại sáu lần, mỗi lần 200.000 đô-la trong vòng một năm, thanh toán 8.000 đô-la tiền phí mỗi lần ( $200.000 \times 4\%$ ). Trong một năm, công ty sẽ thanh toán 48.000 đô-la phí vay tiền ( $8000 \times 6$ ) nhưng chỉ được sử dụng 200.000 đô-la trong mỗi lần vay. Vậy lãi suất cho vay thực tế là 24%. Nếu lợi nhuận trước thuế của công ty là 10% doanh thu thì số tiền 120.000 đô-la sẽ bị cắt giảm 40% để tiếp cận luồng vốn đó.

Factoring có thể là một quyết định đúng đắn nhưng chỉ trong những trường hợp đặc biệt. Nhà quản lý nên cân nhắc trước khi quyết định sử dụng hình thức huy động vốn này – và bất kì quyết định nào cũng phải đi kèm với một kế hoạch nhằm loại bỏ nhu cầu một cách có hệ thống trong tương lai.

Bên cạnh việc tính các khoản phí và xem xét kỹ lưỡng từng tài khoản, công ty factoring có thể có những hoạt động phòng trường hợp rủi ro không thu hồi được số tiền cho vay. Ví dụ, công ty factoring có quyền mua các hóa đơn của doanh nghiệp kèm điều kiện “có thể truy đòi” (with recourse) – tức là, công ty có quyền bán lại hợp đồng cho doanh nghiệp đi vay nếu không đòi được tiền từ khách hàng của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định. Điều này đảm bảo công ty factoring không bị mất số tiền gốc. Công ty factoring cũng có thể đặt ra

những loại phí và giới hạn để tăng chi phí của khoản vay dành cho doanh nghiệp.

Một số loại hình công ty nhất định sẽ sử dụng factoring như một công cụ kinh doanh thông thường do từ đầu họ không thể huy động đủ vốn hoặc lợi nhuận cận biên quá thấp nên họ không có đủ lợi nhuận để hình thành nguồn vốn lưu động. Ngành công nghiệp may mặc của Mỹ và phần lớn các doanh nghiệp nhỏ, hoạt động dựa trên sự sáng tạo là một ví dụ rõ nét.

Đánh giá cao một số biện pháp vay tiền ngắn hạn

Flooring: là giải pháp mua hàng nhưng không phải thanh toán cho đến khi bán được. Nó cũng giống hình thức mua ký gửi được áp dụng phổ biến nhiều năm trước nhằm thuyết phục các đại lý bán lẻ nhận những hàng hóa họ chưa muốn thanh toán cho đến khi bán được chúng. Khác biệt là gì? Flooring là một hình thức cấp vốn dành cho những loại hàng hóa đắt tiền như ô tô, tàu thuyền. Những đại lý xe hơi sẽ không thể thanh toán cho toàn bộ số xe trong phòng trưng bày. Vì vậy, họ có thể “vay tiền” bằng chính lượng hàng, từng chiếc một và sẽ thanh toán khoản vay đó khi bán được hàng. Họ thanh toán với tổ chức cho vay – như GE Capital, ngân hàng, hoặc công ty tài chính – và lãi suất (phí flooring) được tính toán dựa trên thời gian nắm giữ hàng tồn kho. Các kế hoạch cấp vốn có thể chỉ bao gồm hàng tồn hoặc là sự kết hợp giữa hàng tồn và khoản phải thu.

Huy động vốn bằng hàng tồn kho (Inventory Financing): Đây cũng là cách sử dụng hàng tồn kho như tài sản thế chấp. Một công ty có thể huy động vốn bằng cách này nhưng nó không hề dễ dàng. Hàng tồn kho phải bán được ngay nếu cần thiết. Điều này có nghĩa là chỉ những loại nguyên liệu và sản phẩm nhất định mới thỏa mãn tiêu chí này. Thậm chí khoản vay cũng sẽ bị giới hạn bằng 50% giá trị hàng tồn kho và tổ chức cho vay sẽ muốn có thêm tài sản thế chấp. Hàng tồn kho khó có thể được thanh lý nếu khách hàng không có khả năng trả nợ, dẫn đến nguy cơ không thể thu hồi được tiền với các tổ chức cho vay. Những rào cản

áp dụng cho hình thức huy động vốn này là nhằm mục đích làm giảm khả năng thua lỗ tiềm ẩn của tổ chức cho vay. Ngày nay, hình thức huy động vốn này ít được sử dụng.

Huy động vốn bằng giá trị đơn đặt hàng (Purchase order financing): Hình thức này có thể tốt hơn hoặc tệ hơn factoring. Một công ty nhận được một đơn đặt hàng lớn nhưng không có đủ tiền mặt để sản xuất có thể vay vốn dựa trên giá trị đơn hàng. Đây cũng là hình thức vay mượn rủi ro cao bởi vì tổ chức cho vay đang đặt cược rằng doanh nghiệp vay vốn có thể sản xuất đủ sản phẩm và trả lại số tiền đã vay. Do đó, hình thức huy động vốn này có nhiều điều kiện ngặt nghèo hơn factoring: khách hàng của doanh nghiệp phải có uy tín, đơn đặt hàng chắc chắn, doanh nghiệp phải chứng minh có năng lực hoàn thành tiến độ sản xuất trong quá khứ, v.v... Chỉ những công ty nhỏ với số vốn lưu động thấp hoặc những công ty nhận được đơn đặt hàng lớn bất thường nhưng không thường xuyên mới lựa chọn hình thức huy động vốn này.

Nợ dài hạn – Huy động vốn bằng nguồn vốn bán cổ định hay hoạt động mua lại tài sản

Chúng ta sẽ nghiên cứu lợi ích của việc vay nợ dài hạn đối với hoạt động vốn của một doanh nghiệp.

Các khoản tiền vay theo kỳ hạn – Hình thức vay mượn phổ biến

Một khoản vay theo kỳ hạn (term loan) là khoản tiền vay được sử dụng cho những mục đích đã đặt ra và trả lãi trong suốt thời gian vay.

Để có được những khoản vay như vậy, một công ty sẽ phải nộp đơn xin vay vốn của ngân hàng hoặc những tổ chức cho vay khác. Nếu chấp thuận, ngân hàng sẽ ứng trước một khoản tiền và công ty sẽ phải ký vào các văn bản cam kết sẽ thanh toán cả gốc và lãi hàng tháng. Ngân hàng sẽ yêu cầu tài sản thế chấp cho khoản vay. Tài sản thế chấp có thể là một tài sản nào đó hoặc tất cả tài sản chưa bị gán

nợ của công ty. Nếu khoản vay được sử dụng để mua bất động sản thì bất động sản này sẽ trở thành tài sản thế chấp. Đối với một công ty tư nhân, tài sản thế chấp bao gồm cả vật thế chấp cá nhân của chủ sở hữu. Những khoản vay như vậy có lãi suất vừa phải bởi vì công ty phải có tình hình tài chính khá tốt thì mới vay được vốn. Những doanh nghiệp này đang là khách hàng tiềm năng của ngân hàng và các ngân hàng thường cạnh tranh với nhau để có khách hàng thường xuyên.

Ai sẽ sử dụng hình thức vay vốn này? Một công ty có thể vay dài hạn để cấp vốn cho hoạt động mua lại, phát triển hoặc cải tiến chất lượng sản phẩm mới tung ra thị trường hay có đủ vốn để mua hoặc xây dựng nhà máy. Công ty sẽ đưa ngay một khoản vốn vay lớn vào đầu tư sản xuất kinh doanh và sẽ thanh toán khoản tiền đó khi thu được lợi nhuận từ vụ đầu tư. Công ty hy vọng, thu nhập kiếm được và những lợi ích khác sẽ lớn hơn khoản lãi mà họ phải trả, bao gồm cả gốc lẫn lãi trong thời gian vay tiền và cả sau đó nữa. Nhưng nhiều công ty sẽ phải phân tích kỹ càng về khả năng sinh lợi tương đối chắc chắn trước khi chấp nhận những nghĩa vụ tài chính dài hạn. Rủi ro là công ty không thể trả được nợ. Khi đó, họ sẽ phải tiến hành rất nhiều cuộc gặp mặt hay đàm phán với tổ chức cho vay vì các bên đều cố gắng tìm ra một giải pháp mà đôi bên cùng có lợi. Đây chính là biện pháp mà nhiều tập đoàn đã sử dụng khi muốn hóa giải tình hình khó khăn của mình.

Mua sắm hay thuê thiết bị – Hai con đường cùng dẫn tới một mục tiêu

Mua sắm thiết bị giống như khi bạn mua ô tô mới. Bạn chọn xe, thương lượng khoản vay, mua ô tô và ngân hàng sẽ thanh toán hết cho người bán. Sau đó, bạn phải trả dần cho ngân hàng đến khi toàn bộ khoản vay đó được thanh toán hết và lúc đó bạn mới thực sự là chủ sở hữu của chiếc ô tô. Tương tự, một công ty có thể mua sắm thiết bị phục vụ cho sản xuất hoặc máy tính hoặc ô tô mới – như trường hợp trên. Mục đích kinh doanh là làm sao kéo dài thời gian thanh toán tiền đến giai đoạn các thiết bị đó sinh lời cho công ty.

Những khoản vay như vậy thường được thanh toán trong thời gian từ ba đến năm năm trước khi máy móc hết hạn sử dụng để các thiết bị đó vẫn mang lại lợi ích sau khi thanh toán hết và số dư tiền mặt của công ty không bị thâm hụt. Điều này thực sự có ý nghĩa với những công ty đang trên đà phát triển nhanh vì họ sẽ cần rất nhiều tiền mặt để tăng trưởng. Lãi suất của những khoản vay này liên quan đến mức độ tín nhiệm của doanh nghiệp vay vốn và giá trị ước lượng của tài sản thế chấp trong thời gian vay. Lãi suất sẽ thay đổi nhưng thường cao hơn lãi suất khoản vay được đảm bảo có giá trị và thấp hơn lãi suất của khoản vay có rủi ro cao (như hình thức factoring).

Cơ cấu thanh toán sẽ bao gồm cả gốc và lãi phải trả mỗi tháng. Tất nhiên, điều đó có nghĩa là những khoản thanh toán sớm hầu như chỉ là thanh toán lãi suất mà số tiền gốc không giảm được bao nhiêu. (Đã bao giờ bạn xem xét khoản vay mua nhà của mình trong một năm sau khi mua chưa? Hẳn là bạn không trả gốc được nhiều?). Thời hạn thanh toán sẽ giúp người đi vay quản lý được thời hạn thanh toán của mình dễ dàng hơn. Tuy nhiên, ảnh hưởng tiêu cực của nó là số tiền gốc phải trả giảm đi rất ít cho đến gần cuối thời hạn thanh toán. Giải pháp là: Hãy rút ngắn thời hạn vay. Số tiền gốc sẽ giảm đi nhanh chóng đối với những khoản vay ngắn hạn và lãi suất cũng giảm theo tương ứng.

Một lựa chọn khác là thuê thiết bị. Mục tiêu quản lý tiền mặt của các giải pháp này là như nhau nhưng tiếp cận nguồn tiền mặt sẽ dễ dàng hơn vì tổ chức cho vay/cho thuê thường nắm giữ tài sản thế chấp cho đến khi công ty đó thanh toán hết tiền vay. Khi mua sắm thiết bị, tổ chức cho vay sẽ có toàn quyền đối với máy móc nhưng doanh nghiệp đi vay mới là người sở hữu thiết bị đó. Vì vậy, khi doanh nghiệp không còn khả năng trả nợ thì có thể xảy ra tranh chấp pháp lý giữa hai bên. Ngược lại, theo hợp đồng thuê thiết bị, tổ chức cho thuê mới là người sở hữu thiết bị. Tổ chức cho vay vẫn là người sở hữu hợp pháp cho đến khi nghĩa vụ trong hợp đồng thuê được thỏa mãn đầy đủ. Doanh nghiệp đi thuê có thể chọn mua thiết bị hoặc trả lại bên cho thuê. Việc thu hồi máy móc sẽ đơn

giản hơn nếu công ty bị vỡ nợ. Thuê sẽ dễ dàng hơn là thuê mua thiết bị.

Chi phí thuê thiết bị thường cao hơn chi phí thuê mua thiết bị, vì nguyên nhân duy nhất là thường có một trung gian giữa người mua và người bán. Việc so sánh giá cả theo kinh nghiệm không phải lúc nào cũng chính xác bởi có nhiều nguyên nhân khác ảnh hưởng đến chi phí. Lợi ích về thuế đối với người cho thuê thiết bị – người tiếp tục sở hữu thiết bị – có thể được chuyển giao một phần cho doanh nghiệp đi thuê/đi vay qua đó, làm giảm giá thuê thiết bị thực tế. Nhưng những công ty đang xem xét việc thuê thiết bị phải cân nhắc rất kỹ trước khi đến ngân hàng để đàm phán.

**Đừng tin!**

Đừng tin rằng việc thuê thiết bị đem đến những đặc quyền về thuế. Điều đó không đúng!

Chúng ta thường nghe các mẫu quảng cáo trên sóng phát thanh ca ngợi ưu đãi thuế khi thuê ô tô. Theo đó, chúng ta có thể khấu trừ các khoản tiền đã thanh toán khi thuê thiết bị, một lợi ích không có khi chúng ta đi mua. Nhưng có thật như vậy không? Xin trả lời ngay là không đúng.

Chi phí của một chiếc ô tô hay bất kỳ tài sản nào khác đều được khấu trừ thuế nếu tài sản đó được sử dụng vào đúng mục đích bất chấp hình thức thanh toán là gì. Có sự khác biệt nào không? Trong một hợp đồng thuê thiết bị, bạn khấu trừ các khoản tiền đã thanh toán còn trong hợp đồng mua thiết bị, bạn sẽ khấu trừ chi phí khấu hao và lãi suất. Sự khác biệt duy nhất là hình thức nào khiến bạn phải chi nhiều tiền hơn sau khi nộp thuế và đó cũng thường là hình thức khiến bạn phải chi nhiều tiền hơn trước khi nộp thuế.

Một hình thức khác đáng nói ở đây là: một công ty sở hữu thiết bị và tài sản nhưng cần nhiều vốn hơn có thể bán thiết bị cho một công ty tài chính và sau đó lại thuê lại thiết bị đó. Công ty bán quyền sở hữu tài sản và sau đó thuê lại trong

một số năm nhất định giống như hợp đồng thuê thiết bị truyền thống được mô tả trên đây. Do thiết bị được sử dụng liên tục nên lãi suất thường cao nhưng giao dịch này đã giải phóng số tiền đầu tư vào máy móc, nhà xưởng để sử dụng cho những mục đích khác.

Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ sẽ đảm bảo cho các khoản vay của bạn

Một nguồn vốn hỗ trợ cho các nhà doanh nghiệp hay các chủ doanh nghiệp là Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ Hoa Kỳ (SBA), một cơ quan chính phủ được thành lập để hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ trong nước phát triển. Một trong những hoạt động hỗ trợ của SBA là giúp các doanh nghiệp nhỏ vay vốn. Trong những năm trước, SBA nhận được tiền từ nhiều nguồn để trực tiếp tiến hành nghiệp vụ cho vay và bảo đảm tất cả các khoản cho vay của ngân hàng thương mại. Ngày nay, tất cả hoạt động của SBA tập trung vào việc bảo đảm vay vốn, chứ không trực tiếp cho vay nữa. Tuy vậy, đây chính là cách tiếp cận những khoản vay dài hạn với chi phí thấp nhằm thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty.

SBA bảo đảm nhiều loại cho vay khác nhau. Một trong số đó là những khoản vay có kỳ hạn đối với các bất động sản của một công ty. Chủ công ty muốn mua hay xây dựng một nhà máy sản xuất có thể nộp đơn cho SBA hoặc một trong hàng trăm ngân hàng "được SBA tín nhiệm". Một chủ doanh nghiệp nhỏ có thể nhận được khoản vay này miễn là nó đáp ứng được những tiêu chuẩn của ngân hàng như có tài sản thế chấp và có khả năng thanh toán đúng kỳ hạn, v.v... Lãi suất cho hình thức cho vay này cũng xấp xỉ lãi suất cho vay ở ngân hàng, thậm chí còn cao hơn bất chấp thực tế là SBA bảo đảm tới 90% giá trị khoản vay sẽ được trả lại và giảm tối đa rủi ro của ngân hàng. Hầu hết, các ngân hàng được tín nhiệm sẽ hỗ trợ các chủ doanh nghiệp về thủ tục vay vốn hoặc giới thiệu họ đến "tổ chức cho vay trọn gói" (loan packagers) độc lập, người mà doanh nghiệp sẽ phải trả cho họ một khoản phí để hoàn thành một loạt thủ tục xin vay vốn, bao gồm cả việc hướng dẫn doanh nghiệp hiểu được những công cụ tài chính như dự báo tiền mặt hay bảng cân đối kế toán.

## Nợ chuyển đổi – Sự chuyển đổi từ nợ sang cổ phần

Khi một công ty cần tiền mặt, họ sẽ chọn lựa một trong hai hình thức huy động là vay nợ hoặc bán cổ phần của công ty? Nếu vay nợ, công ty sẽ phải trả lãi, nhưng bán cổ phần sẽ làm giảm lợi nhuận sở hữu cổ phần của các cổ đông hiện tại. Trong giai đoạn sa sút, một công ty có thể phải bán cổ phần của mình để có được số vốn cần thiết và bù đắp cho những nhà đầu tư dám chấp nhận sự mạo hiểm này. Tuy nhiên, những nhà quản lý không muốn phải chịu lãi suất nặng trong một thời gian dài, đặc biệt trong thời gian công ty hoạt động kém hiệu quả. Khi đó, tỷ lệ lãi suất phải trả để thu hút các tổ chức cho vay là khá cao. Vậy, chúng ta phải làm gì?

Trái phiếu (Bond) là một công cụ có thể chuyển nhượng được (negotiable) do các công ty nhà nước phát hành, lãi được thanh toán theo quý và thường được giao dịch rộng rãi trong thời gian tồn tại của công ty (như cổ phiếu). Trái phiếu không được mang đi thế chấp nhưng được phát hành kèm theo điều kiện có thể được công ty phát hành mua lại. Điều kiện này đảm bảo khả năng thanh toán cả gốc lẫn lãi trong trường hợp công ty tuyên bố phá sản. Vì lý do này, trái phiếu có hệ số an toàn đầu tư cao nhất vì nó giúp nhà đầu tư tránh được nhiều rủi ro khi nắm giữ ngoại trừ sự biến động của lãi suất.

Trái phiếu chuyển đổi (debenture) được các công ty nhà nước và tư nhân phát hành nhưng không có tài sản thế chấp ngoại trừ sức mạnh nội tại của tổ chức phát hành. Công cụ này tương tự như trái phiếu và thường được chuyển đổi thành cổ phiếu thường của tổ chức phát hành trong một số điều kiện nhất định.

Đối với một số công ty, họ bán các khoản nợ có thể chuyển đổi thành cổ phần trong tương lai khi những cổ phần này mang lại lợi nhuận cho cả công ty và tổ chức cho vay. Công cụ tài chính này được gọi là nợ chuyển đổi (convertible debt/convertible debentures). Dù dưới tên gì đi nữa thì trái phiếu chuyển đổi là một công cụ để thanh toán lãi cho ngân hàng trong một thời hạn nhất định, vì



vậy, nó giúp bảo toàn lượng tiền mặt của công ty và giúp nhà quản lý sử dụng tiền mặt hiệu quả nhất. Sau đó, chủ nợ sẽ lựa chọn hình thức chuyển đổi nợ thành cổ phần theo tỷ lệ chuyển đổi thống nhất từ trước đó. Kết quả là, công ty không phải trả lãi nhưng phải hi sinh một phần đáng kể quyền sở hữu của mình.

Đây là cách thức hoạt động của nó. Một công ty sẽ phát hành trái phiếu chuyển đổi với những điều khoản cho phép thanh toán lãi theo kỳ hạn, thường là theo quý nhưng không bao gồm gốc. Ở một thời điểm nào đó trong tương lai, trái phiếu này có thể được chuyển đổi (callable) có nghĩa là công ty phát hành sẽ mua lại (thường cao hơn giá trị bề mặt của trái phiếu), chấm dứt việc lưu thông công cụ này và thanh toán hết nợ. Trái phiếu đó có thể chuyển đổi thành cổ phiếu bất kỳ lúc nào theo một tỷ lệ chuyển đổi có lợi cho công ty.

### Cổ phiếu vốn – Các loại cổ phiếu và cách thức sử dụng

Phần này sẽ tổng kết một số loại cổ phiếu và cách thức chúng được sử dụng để huy động vốn cho công ty.

### Cổ phiếu thường – Quyền sở hữu cơ bản đối với công ty

Cổ phiếu thường là hình thức sở hữu cơ bản đối với một công ty. Từ trước đến nay, ban quản lý công ty bán cổ phiếu cho nhà đầu tư để thu tiền mặt và sử dụng số tiền mặt này để bắt đầu hoạt động kinh doanh. Một cổ phiếu thể hiện một đơn vị sở hữu đối với công ty nhưng quy mô của đơn vị đó phụ thuộc vào số cổ phiếu được phát hành. Một công ty nhỏ được sở hữu bởi số ít cá nhân có thể phát hành vài trăm cổ phiếu. Ngược lại, Microsoft có hơn 5 tỷ cổ phiếu được phát hành rộng rãi. Vì thế, phần trăm quyền sở hữu không chỉ là số lượng cổ phiếu bạn sở hữu mà còn liên quan đến số cổ phiếu mà những người khác sở hữu. Do vậy, có thể kết luận rằng, càng có nhiều cổ phiếu được phát hành, giá trị của các cổ phiếu càng giảm. Đây được gọi là sự pha loãng cổ phiếu khi các cổ đông thực hiện quyền mua của họ (dilution), như chúng ta đã thảo luận ở Chương 4.

Như đã lưu ý ở trên, cổ phiếu thường là đơn vị sở hữu cơ bản. Cổ đông giữ cổ phiếu này là người chủ cuối cùng của tài sản công ty. Có nghĩa là cổ đông thường sở hữu tất cả những giá trị còn lại khi công ty thanh toán hết nợ nần – có thể họ sẽ có một khoản lợi nhuận lớn hoặc chẳng có gì cả. Quan hệ rủi ro/lợi nhuận biến quyền sở hữu cổ phiếu thường trở thành khoản đầu tư cho tăng trưởng hiệu quả nhất trong dài hạn – và cũng là một trong số những khoản đầu tư rủi ro nhất trong ngắn hạn.

Hình thức vay vốn	Thời hạn vay	Vật thế chấp	Sử dụng	Chi phí
Thỏa thuận tín dụng ngắn hạn	Hạn mức tín dụng có thể gia hạn theo từng năm, nhưng khoản vay quay vòng vô hạn.	Khoản phải thu, hàng tồn kho, tài sản sở hữu khác, không được gán nợ ở những nơi khác.	Cần tiền mặt tạm thời; thay thế cho tiền mặt bị đọng trong các khoản phải thu và hàng tồn kho cho tới khi chúng biến thành tiền mặt một lần nữa.	Thấp
Vay vốn bằng khoản phải thu	Hạn mức tín dụng có thể gia hạn từng năm, nhưng khoản vay quay vòng vô hạn.	Khoản phải thu	Tiếp cận sớm với khoản tiền mặt bị đọng trong các khoản phải thu, tương tự như thỏa thuận tín dụng ngắn hạn.	Trung bình
Factoring	Mua từng hóa đơn, kỳ hạn 30 đến 90 ngày, quay vòng khi doanh số mới được tạo ra.	Khoản phải thu	Tiền mặt từ khoản phải thu, chuyển giao rủi ro thu tiền sang tổ chức cho vay.	Cao
Làm sản	Có thể gia hạn sau một đến ba năm nhưng các khoản vay quay vòng vô hạn.	Hàng tồn kho ra số, ví dụ như ô tô hoặc tàu thuyền.	Cung cấp lỏng lẻo – cũng là tài sản thế chấp cho những phòng trưng bày.	Thấp
Các khoản vay kỳ hạn	Nhiều loại kỳ hạn tính theo năm này thuộc hình thức vay vốn và vòng đời của tài sản được cấp vốn – 1 đến 30 năm.	Nhiều loại, từ vật thế chấp sắp mua đến từ cả tài sản mà công ty sở hữu.	Mua các tài sản dài hạn hoặc bất động sản hoặc cấp vốn cho các dự án dài hạn của công ty mà không có lãi tiền mặt.	Trung bình
Các khoản vay để mua và thế thiết bị	Ba đến năm năm hoặc lâu hơn tùy thuộc vào vòng đời của tài sản.	Tài sản được mua lại hoặc tài cấp vốn trong trường hợp bán và thuê lại tài sản đã bán.	Mua lại các tài sản lớn hoặc một phần lớn thiết bị.	Trung bình-Cao
Trái phiếu	Không cố định, với kỳ hạn tới 30 năm hoặc dài hơn.	Không có, mặc dù một số được đảm bảo bằng tài sản; một số khác được đảm bảo trong trường hợp công ty phá sản.	Những dự án dài hạn của những công ty lớn bao gồm việc mở rộng hoạt động kinh doanh và hoạt động mua lại.	Thấp
Nợ chuyển đổi	Không cố định, với kỳ hạn tới 30 năm hoặc dài hơn.	Không có, mặc dù có những ưu tiên chuyển đổi có giá trị, đặc biệt trong thị trường phải trên lãi.	Những dự án dài hạn của những công ty lớn bao gồm việc mở rộng hoạt động kinh doanh và hoạt động mua lại.	Thấp

Bảng 11.1: Bản tổng kết các phương pháp vay vốn trong kinh doanh

Sự xuất hiện, tồn tại và rút khỏi thị trường của trái phiếu có thể chuyển đổi

Một trái phiếu chuyển đổi được phát hành với giá chuyển đổi là 25 đô-la, nó có nghĩa là 1.000 đô-la trái phiếu có thể được chuyển đổi thành 40 cổ phiếu. Nhưng khi trái phiếu được phát hành, giá thị trường của cổ phiếu chỉ là 15 đô-la. Người cho vay sẽ không chuyển đổi bởi vì việc mua cổ phiếu trên thị trường tự do sẽ rẻ hơn so với việc chuyển đổi trái phiếu. Vì thế người cho vay sẽ chờ đợi và thu lãi trên khoản vay, trong trường hợp này là 10% mỗi năm. Trải qua thời gian, công

ty đã thành công. Giá cổ phiếu tăng lên 30 đô-la. Giờ thì người cho vay có thể lựa chọn (a) thu 100 đô-la lãi mỗi năm và trong tương lai sẽ được trả lại 1.000 đô-la; (b) hoặc chuyển trái phiếu thành 40 cổ phiếu và sau đó bán lại để lấy 1.200 đô-la (40 x 30 đô-la). Quyết định của người cho vay dựa trên mục tiêu tài chính của cá nhân họ nhưng nhiều khả năng là người cho vay sẽ thực hiện chuyển đổi. Nếu vậy, công ty sẽ dừng trả lãi và không phải thanh toán cho khoản nợ. Đơn giản họ chỉ cần phát hành 40 cổ phiếu để thỏa mãn yêu cầu chuyển đổi và chấp nhận thu nhập trên mỗi cổ phiếu giảm đi đôi chút. Người cho vay nhận được lợi tức lớn hơn 10% từ số tiền đã vay. Kết quả là, tất cả mọi người đều có lợi.

Cổ phiếu ưu đãi – Quyền sở hữu với những đặc quyền và hạn chế

Có một cách để các nhà đầu tư giảm bớt rủi ro mà không mất toàn bộ cơ hội nếu cổ phiếu tăng giá. Nếu một công ty cần bổ sung vốn cổ phần và muốn tránh giảm sút giá trị cổ phiếu thường, họ có thể sẽ lựa chọn phát hành loại cổ phiếu khác. Đó là cổ phiếu ưu đãi (preferred stock). Cổ phiếu ưu đãi thường thể hiện tỷ lệ cổ tức bằng phần trăm giá trị bề mặt hoặc giá mỗi cổ phiếu.

### **Lợi cho công ty, bất lợi cho các cổ đông**

Phát hành cổ phiếu để tăng vốn tiền mặt sẽ có lợi cho công ty nhưng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến các cổ đông.

Hãy xem xét ví dụ của Wonder Widget, công ty đang tăng trưởng nhanh của chúng ta. Bây giờ, Widget đã trở thành một công ty đại chúng với mã giao dịch là WOWI. Công ty đang kinh doanh có lãi và năm ngoái đã thu về 1 triệu đô-la lợi nhuận ròng. Bạn sở hữu 1.000 cổ phiếu trong số 500.000 cổ phiếu được phát hành của công ty. Thu nhập trên mỗi cổ phiếu của công ty (earnings per share – EPS) là 2 đô-la (1.000.000 đô-la/500.000). Thị trường cho rằng, cổ phiếu của WOWI có giá trị gấp 20 lần thu nhập (hệ số chi phí/thu nhập), có nghĩa là công

ty phải có giá 20 triệu đô-la. Cổ phiếu của bạn sẽ mang lại 40.000 đô-la ( $1.000 \text{ đô-la} \times 2 \text{ đô-la} \times 20$ ) nếu bạn bán chúng trong ngày hôm nay.

Nhưng vì vẫn tiếp tục tăng trưởng nên năm sau công ty phát hành thêm một số cổ phiếu nữa trong phiên chào bán cổ phiếu ra công chúng “lần thứ hai”: công ty bán ra 100.000 cổ phiếu với giá 20 đô-la và huy động được một lượng vốn là 2 triệu đô-la. WOWI đang phát triển rất tốt, còn bạn thì sao?

Bạn vẫn có 1.000 cổ phiếu và lợi nhuận của công ty là 1.050.000 đô-la, tăng 5% so với năm trước. Nhưng từ khi có 600,000 cổ phiếu được lưu hành, EPS giảm xuống 1,75 đô-la ( $1.050.000 \text{ đô-la} / 600.000$ ). Thị trường vẫn nghĩ công ty có giá trị gấp 20 lần doanh thu, vì thế giá trị sẽ tăng lên 21 triệu đô-la ( $20 \times 1.050.000 \text{ đô-la}$ ). Tuy nhiên, giá trị cổ phiếu của bạn hiện nay chỉ là 35.000 đô-la ( $1.000 \times 1,75 \text{ đô-la} \times 20$ ).

Công ty có nhiều tiền mặt hơn và đang kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Nhưng bạn thì không và thậm chí, bạn còn bị mất 5.000 đô-la theo giá thị trường. Thừa độc giả, đó là sự pha loãng cổ phiếu, tức sự sụt giảm giá trị khi phát hành thêm cổ phiếu (dilution).

Cổ phiếu ưu đãi thực chất là một loại cổ phiếu khác có những ưu đãi và hạn chế khác với cổ phiếu thường. Chúng được gọi là cổ phiếu ưu đãi vì một số lý do. Khi ban giám đốc quyết định công bố cổ tức dành cho các cổ đông, cổ đông ưu đãi được hưởng toàn bộ cổ tức của họ, dựa trên tỷ lệ cổ tức được ấn định trước khi được phân phối cho cổ đông thường. Trong một số trường hợp, cổ phiếu ưu đãi mang tính tích lũy, có nghĩa là cổ tức không được thanh toán trong một năm tích lũy như một khoản nợ của công ty và phải được thanh toán đầy đủ trước khi thanh toán cổ tức cho bất kỳ cổ phiếu thường nào. Với một số công ty, điều đó có nghĩa là họ phải thanh toán cổ tức ưu đãi đầy đủ trong nhiều năm trong khi cổ đông thường chỉ nhận được rất ít hoặc chẳng nhận được gì.

Trong trường hợp giải thể một công ty phát hành cả cổ phiếu ưu đãi và cổ phiếu thường, tiền mặt từ tài sản thanh lý đầu tiên sẽ được dùng để thanh toán cho tất cả các chủ nợ. Số tiền còn lại sẽ dành cho các cổ đông, mà đầu tiên phải là cổ đông ưu đãi. Nếu có đủ tiền để thỏa mãn 100% yêu cầu của cổ đông ưu đãi, số tiền còn lại sẽ đến tay các cổ đông thường. Nếu không có đủ tiền mặt để làm hài lòng cả hai nhóm chủ sở hữu đó, sẽ chẳng có sự phân chia theo tỷ lệ nào giữa họ cả. Cổ đông ưu đãi lấy hết tất cả phần của họ và cổ đông phổ thông lấy những gì còn lại.

Đó chính là ý nghĩa của từ “ưu đãi”.

Vậy tại sao tất cả các nhà đầu tư không mua duy nhất loại cổ phiếu ưu đãi? Điểm tiêu cực của việc sở hữu cổ phiếu ưu đãi là không được hưởng lợi tức nếu công ty làm ăn cực kỳ phát đạt. Nếu một công ty kinh doanh tốt, nó có thể phân phối cổ tức hậu hĩnh cho cổ đông thường hoặc tặng thêm cổ phần cho họ (trả cổ tức bằng cổ phiếu) hoặc cả hai. Tuy nhiên, nhìn chung, những lợi ích bổ sung như vậy không nhất thiết phải thanh toán cho cổ đông ưu đãi. Để được hưởng ưu đãi, họ phải hy sinh những trái ngọt của thành công. Những quy định này cũng góp phần hạn chế việc tăng giá trị thị trường của cổ phiếu ưu đãi vì chúng không thể tham gia vào sự phát triển năng động của công ty giống như cổ phiếu thường.

Để bù đắp lại những hạn chế này, cổ phiếu ưu đãi có thêm một đặc điểm bổ sung nữa và được gọi là cổ phiếu ưu đãi chuyển đổi (convertible preferred stock). Những cổ phiếu này giống với cổ phiếu ưu đãi và chỉ khác khi chủ sở hữu quyết định chuyển đổi chúng theo những điều kiện giống như điều kiện của nợ chuyển đổi đã thảo luận ở trên. Khi cổ đông chuyển đổi cổ phiếu của họ, ưu đãi không còn nữa và họ tham gia giống như các cổ đông thường khác. Giống như nợ chuyển đổi, thành công của công ty là động lực thúc đẩy cổ đông ưu đãi chuyển đổi cổ phiếu của họ. Khi cổ phiếu ưu đãi đã được chuyển đổi, công ty sẽ không phải giữ lại lợi nhuận để trả cổ tức ưu đãi và có thể sử dụng số tiền này để thanh toán cổ tức thường hoặc giữ lại để mở rộng hoạt động kinh doanh, trả nợ hoặc

dùng cho các mục đích khác của công ty.

## Tóm tắt Chương 11

- Nguyên tắc vay vốn số 1: Cho vay là một ngành kinh doanh mang tính cạnh tranh cao. Hãy tham khảo nhiều nguồn vốn vay cho dù ngân hàng bạn tín nhiệm đưa ra đề nghị cực kỳ hấp dẫn.
- Nguyên tắc vay vốn số 2: Vốn ngắn hạn chỉ được sử dụng để trang trải cho những nhu cầu ngắn hạn. Đừng vướng vào những khoản nợ quá hạn, bởi vì các dự án dài hạn sử dụng nguồn vốn này sẽ mất nhiều thời gian để sinh lời hơn bạn tưởng.
- Có lẽ hình thức vay vốn ngắn hạn có chi phí cao nhất là factoring – bán khoản phải thu cho tổ chức cho vay: lãi suất có thể đến 5%/ tháng và các yêu cầu về giấy tờ thủ tục rất phức tạp.
- Thuê và mua thiết bị bằng hình thức trả góp là những cách để có được thiết bị. Điểm khác biệt giữa chúng là quyền định đoạt của của tổ chức cho vay đối với tài sản thế chấp của doanh nghiệp và số tiền phải thanh toán hàng tháng cũng như chi phí vay vốn ròng.
- Pha loãng cổ phiếu có thể làm giảm giá trị đầu tư của bạn ngay cả khi mọi thứ vận hành trơn tru. Hãy chú ý đến hậu quả của những hoạt động có khả năng làm giảm giá trị cổ phiếu của những công ty mà bạn đang nắm giữ cổ phiếu. Ví dụ phổ biến nhất là việc thực hiện quyền chọn mua cổ phiếu và phát hành cổ phiếu mới.

## **12. Thu hút vốn đầu tư từ bên ngoài: Hướng đi cho doanh nghiệp**

Nước Mỹ chắc chắn là thủ đô kinh doanh của thế giới.

Nơi đây có nhiều người khởi nghiệp hơn và thành công hơn so với bất kỳ nơi nào khác trên hành tinh này. Và đây cũng là nơi có nhiều người thất bại nhất. Nhưng họ vẫn luôn cố gắng bởi vì đó chính là một phần của hệ thống tư bản. Họ hiểu rằng nếu họ nỗ lực và thành công, thành quả họ đạt được sẽ có ý nghĩa cả về mặt tài chính lẫn xã hội. Thậm chí, nếu họ cố gắng, thì dù có thất bại, họ cũng sẽ không bị xã hội dè bĩu. Họ sẽ có một cơ hội khác. Nhiều doanh nhân đã kể những thất bại liên tiếp trong kinh doanh của họ trước khi họ thành công. Họ kể câu chuyện đó với niềm tự hào dễ thấy – họ tự hào vì sự kiên định và thành công của họ; họ tự hào về một hệ thống kinh tế chính trị tư bản không những cho phép mà còn khuyến khích những nỗ lực của họ.

Có rất nhiều công ty mới được thành lập, đặc biệt là những công ty công nghệ mọc lên như nấm sau mưa trong thập kỷ trước. Họ cần sự hỗ trợ về tài chính từ các nhà đầu tư bên ngoài để thành lập công ty và đưa các sản phẩm đầu tiên ra thị trường. Nhiều công ty khác lại cần vốn đầu tư để mở rộng hoạt động kinh doanh.

Có rất nhiều nguồn vốn đầu tư tiềm năng đối với các doanh nhân có triển vọng hoặc đã chứng tỏ được mình. Đôi khi vốn đầu tư là vốn tự có của những người sáng lập, tiền tiết kiệm hoặc các khoản vay thế chấp hoặc từ khoản đầu tư giáo dục cho con cái. Tuy nhiên, vốn đầu tư phần lớn đến từ những người biết rõ khát vọng của nhà kinh doanh và muốn tham gia một phần vào khát vọng đó.

Chương này là tổng quan về các nguồn vốn đầu tư cho các nhà kinh doanh, từ những đồng đô-la đầu tiên đầu tư vào doanh nghiệp cho đến những đồng đô-la cuối cùng trước khi chủ doanh nghiệp bán đi cơ đồ mà họ đã gây dựng.

Phần thảo luận sẽ đi theo thứ tự các bước mà nhà kinh doanh tiếp cận các nguồn vốn từ khi bắt đầu thành lập đến khi kết thúc. Hãy nhớ rằng một công ty cá biệt nào đó có thể không phải trải qua tất cả các bước để tạo ra lợi nhuận và có thể xoay xở theo những cách khác để có được nguồn tiền mặt. Tuy nhiên, một số công ty lại phải thực hiện đầy đủ các bước, tùy thuộc vào sự phức tạp của doanh nghiệp cũng như những khó khăn trong việc xây dựng chỗ đứng trên thị trường.

Do vậy, khi một nhà kinh doanh muốn khởi sự doanh nghiệp nhưng lại thiếu vốn đầu tư, họ sẽ cần có trong tay một kế hoạch kinh doanh hấp dẫn và tìm kiếm nhà đầu tư.

Công ty mới thành lập: Vốn khởi nghiệp và các nguồn cung cấp vốn ban đầu

Dù khó khăn đến đâu nhưng những người khởi nghiệp từ con số không luôn phải huy động nguồn vốn tự có. Dưới đây là một số lý do:

- Có thể không ai tin ý tưởng kinh doanh sẽ thành công cho đến khi nhà kinh doanh chứng minh được điều đó và thu hút được nguồn vốn đầu tư.
- Người sáng lập công ty muốn nắm giữ quyền sở hữu cổ phần càng nhiều càng tốt và tin tưởng, hay chí ít cũng hy vọng rằng họ sẽ thành công mà không cần bất kỳ nguồn vốn nào từ bên ngoài.
- Các nhà đầu tư tiềm năng đánh tiếng với chủ doanh nghiệp rằng họ sẽ đầu tư nhưng chỉ khi anh ta đã bỏ ra một số tiền đáng kể để đầu tư vào doanh nghiệp.

Chính vì vậy, các chủ công ty rút tiết kiệm, thuyết phục vợ/chồng thế chấp nhà, hỏi vay họ hàng và bạn bè thân thiết để đầu tư cho công ty. Những nguồn vốn



này thường liệt vào loại nguồn vốn từ “gia đình và bạn bè”. Đó là những nguồn vốn khởi nghiệp rất tốt bởi vì họ đã biết chủ công ty trong một thời gian dài và có niềm tin với anh ta hoặc bởi vì họ thông cảm với những nỗ lực của anh ta nên sẵn sàng chấp nhận nhiều rủi ro hơn so với những nhà đầu tư từ bên ngoài.

Nguồn vốn ban đầu này dẫn đến hai sự thay đổi:

- Nhà kinh doanh sẽ trở thành người sáng lập và giám đốc điều hành, người có cơ hội chứng minh ý tưởng của họ là đủ khả thi để hấp dẫn các nhà đầu tư.
- Nhà kinh doanh có thể biến ý tưởng thành hiện thực. Họ có thể thành lập văn phòng, bắt đầu phát triển kinh doanh, thuê nhân viên và xây dựng kế hoạch kinh doanh. Tất cả các hoạt động này giống như một quảng cáo hỗ trợ công ty tiếp tục tìm kiếm các nguồn vốn.

Nhà đầu tư cá nhân: Nhà đầu tư “thiên thần” và sứ mệnh của họ

Khi công ty bắt đầu những guồng quay đầu tiên, một số khách hàng tiềm năng sẽ quan tâm đến sản phẩm, thậm chí có một số khách hàng đã trả tiền để mua sản phẩm, còn người quản lý tìm cách tiếp cận những nhà đầu tư tiềm năng. Họ có thể là những cá nhân có thừa tiền để đáp ứng nhu cầu của bản thân và kinh doanh nên dành ra một số tiền để đầu tư vào những ý tưởng mới của người khác. Những nhà đầu tư này thường được gọi là thiên thần bởi vì họ là cứu tinh của các doanh nhân và đầu tư khi không ai có thể hoặc không muốn đầu tư.

Nhà đầu tư “thiên thần” làm vậy không phải vì họ ngốc nghếch mà bởi vì họ có khả năng chịu đựng rủi ro cao hơn những người khác và kinh nghiệm giúp họ có thể và sẵn sàng hỗ trợ một công ty non trẻ.

Nhà đầu tư “thiên thần”

Là cá nhân đầu tư vào các công ty mới thành lập hay đang trên đà phát triển chứ

không tham gia với tư cách của một tổ chức hay công ty nào đó. Thông thường, họ là những người giàu có, có kinh nghiệm quản lý hoặc đầu tư, đôi khi là cả hai. Chúng ta gọi họ bằng một cái tên đơn giản là “thiên thần”; những cá nhân này có thể tự tìm kiếm các cơ hội đầu tư hoặc có thể tham gia vào các nhóm không chính thức của những nhà đầu tư ”thiên thần” khác mà chúng ta vẫn quen gọi là “mạng lưới nhà đầu tư thiên thần” – một nhóm những đầu tư vào các công ty mới luôn tìm kiếm các cơ hội hấp dẫn cho các thành viên.

Nhà đầu tư “thiên thần” muốn gì?

Làm thế nào để một doanh nghiệp có thể thu hút sự chú ý của các nhà đầu tư “thiên thần”? Nhìn chung, các nhà đầu tư này thường bị hấp dẫn bởi những yếu tố sau:

- Một kế hoạch kinh doanh hợp lý trong đó mô tả ý tưởng và các tiền đề đầu tư;
- Người sáng lập công ty phải có đủ kinh nghiệm quản lý kinh doanh để thuyết phục các nhà đầu tư tin là anh ta có thể thực hiện tốt kế hoạch kinh doanh;
- Mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty, cho phép các nhà đầu tư “thiên thần” đánh giá liệu nhà kinh doanh có thể thành công như khẳng định của anh ta trong kế hoạch kinh doanh;
- Có một cơ cấu tổ chức với đội ngũ quản lý hiệu quả và sẵn sàng thực hiện để án kinh doanh đã đặt ra, một số khách hàng tiềm năng quan tâm đến công ty và thậm chí có một vài khách hàng giúp công ty chứng minh được tiềm năng thị trường;
- Có càng nhiều tiêu chí do các nhà đầu tư mạo hiểm đặt ra càng tốt (trong phần sau).

Nhà đầu tư cá nhân đầu tiên đặt niềm tin vào công ty sẽ được hưởng một phần

đáng kể quyền sở hữu công ty. Họ đòi hỏi quyền sở hữu cao hơn vì đã đặt cược vào công ty từ rất sớm khi nguy cơ mất trắng khoản tiền đầu tư cao hơn giai đoạn sau này khi một phần của ý tưởng kinh doanh được chứng minh.

Những nhà đầu tư “thiên thần” trong giai đoạn này sẽ chủ động thúc đẩy sự tăng trưởng của công ty. Họ sẽ tham gia vào ban giám đốc hoặc ban cố vấn của công ty. Họ có thể giúp chủ doanh nghiệp thu hút các chuyên gia cao cấp vào đội ngũ quản lý của công ty. Nếu công ty chưa sẵn sàng tuyển dụng nhân sự cao cấp, họ sẽ giúp thu hút các chuyên gia tư vấn chiến lược về quản lý. Các nhà đầu tư thường sẽ cung cấp định hướng cho công ty; nhiều người trong số họ là những giám đốc hay các nhà kinh doanh dày dạn kinh nghiệm.

Đối với một số công ty, các nhà đầu tư trong giai đoạn đầu sẽ cung cấp tất cả nguồn vốn bên ngoài cần thiết để công ty đạt được lợi nhuận. Một công ty mới thành lập không cần đầu tư nhiều vào nghiên cứu và phát triển có thể tăng doanh thu ngay từ sớm và sử dụng nguồn vốn của các nhà đầu tư để tạo dựng chỗ đứng trên thị trường cũng như đưa bộ phận bán hàng vào quy củ. Điều này cho phép công ty tăng lợi nhuận nhanh cũng như tính tự chủ và cho phép nhà đầu tư nhanh chóng thu được một khoản lợi nhuận hấp dẫn.

Tuy nhiên, đây không phải là điều thường diễn ra bởi vì phải mất từ ba đến năm năm hoặc lâu hơn để các nhà đầu tư có thể thu hồi vốn từ một công ty mới thành lập. Đa phần các công ty mới thành lập thường cần nhà đầu tư bổ sung nhiều vốn trước khi có khả năng tự chủ về luồng tiền mặt. Số vốn này được sử dụng để chứng minh tính khả thi của ý tưởng kinh doanh, để bắt đầu phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ cũng như bắt đầu xây dựng công ty.

Có lẽ điều quan trọng nhất đối với những người sáng lập công ty, những người sẽ cần nhiều tiền hơn khi công ty bắt đầu có động lực phát triển, là việc các nhà đầu tư ban đầu sẽ giới thiệu cho các nhà đầu tư giai đoạn tiếp theo. Những người này sẵn sàng đầu tư một số vốn lớn hơn vào công ty tùy thuộc vào kết quả kinh

doanh của nó và do đó, thúc đẩy nhanh quá trình tạo ra lợi nhuận cũng như lợi tức hấp dẫn cho các nhà đầu tư. Điển hình trong số các nhà đầu tư trong giai đoạn tiếp theo là những người quản lý tiền bạc, hay còn gọi là nhà đầu tư mạo hiểm.

Chuyên gia quản lý vốn mạo hiểm: Những điều bạn cần biết để thu hút họ

Khi một công ty cần nhiều vốn hơn những gì một nhà đầu tư "thiên thần" có thể cung cấp hoặc khi họ muốn các nhà đầu tư khác hỗ trợ khoản đầu tư ban đầu của họ, công ty có thể tìm kiếm thêm các nhà đầu tư có tổ chức mà chúng ta vẫn quen gọi họ là những nhà đầu tư mạo hiểm (venture capitalists).

Nhà đầu tư mạo hiểm

Là những thành viên của một tổ chức chuyên đầu tư vào các công ty mới nổi, các công ty mới thành lập vì lợi ích của người khác chứ không phải cho chính họ. Họ thường thành lập các quỹ đầu tư và thuyết phục các tổ chức, tập đoàn hoặc những cá nhân giàu có đầu tư vào quỹ này, sau đó tìm kiếm các cơ hội tốt để đầu tư. Những nhà đầu tư này cũng trợ giúp việc định hướng tăng trưởng và đầu tư vốn vào những công ty trong danh mục đầu tư cho đến khi chúng được bán cho các công ty khác hoặc được bán ra công chúng thông qua việc phát hành cổ phiếu.

Công việc của các nhà đầu tư mạo hiểm là đánh giá cơ hội đầu tư, đưa ra quyết định đầu tư, sau đó theo dõi quá trình thực hiện. Họ mong muốn sẽ bán được cổ phần cho các nhà đầu tư với mức giá có lợi cho các nhà đầu tư (và cho chính bản thân họ, bởi vì những nhà đầu tư này thường xuyên gom cổ phiếu cho riêng họ, trực tiếp đầu tư hoặc nhận quyền chọn mua cổ phiếu để đổi lấy các dịch vụ).

Nhà đầu tư mạo hiểm muốn gì?

Các nhà đầu tư mạo hiểm thường bị hấp dẫn bởi các yếu tố sau:

- Tất cả những yếu tố được nhắc đến trong phần những yếu tố thu hút các nhà đầu tư “thiên thần” (phần trên);
- Một đề án kinh doanh hoàn hảo với những nhận định chắc chắn về tất cả các nhân tố thúc đẩy và giới hạn thành công cũng như lợi thế của sản phẩm/dịch vụ;
- Một thị trường cực kỳ tiềm năng để sao cho một thị phần nhỏ cũng sẽ đem lại doanh số lớn;
- Khả năng tạo dựng chỗ đứng trên thị trường và hạn chế được sức cạnh tranh từ các đối thủ khác;
- Có lợi thế cạnh tranh nổi bật so với tất cả các sản phẩm thay thế khác;
- Có một công nghệ hấp dẫn khó bị sao chép hoặc lạc hậu trong tương lai đối với các công ty công nghệ;
- Giá trị thị trường của công ty có tiềm năng tăng lên ít nhất gấp 10 lần so với giá trị mà các nhà đầu tư đã mua cổ phiếu của nó trong một khung thời gian hợp lý là từ ba đến bảy năm.

Giá trị thị trường (Valuation) là thuật ngữ được sử dụng để xác định tổng giá trị thị trường của công ty, qua đó xác định mức lợi nhuận mà các nhà đầu tư sẽ nhận được khi bỏ vốn đầu tư vào công ty. Đây là giá trị ước tính của một công ty không có giá trị theo các khía cạnh truyền thống – doanh thu và lợi nhuận.

Ví dụ, một công ty được người sáng lập định giá là 5 triệu đô-la và anh ta muốn thu hút thêm 2,5 triệu đô-la vốn đầu tư. Việc tính toán của chủ công ty được minh họa trong Bảng 12.1. Tuy nhiên nhà đầu tư mạo hiểm lại nhìn nhận vấn đề này theo một cách khác (xem Bảng 12.2).

Giá trị của công ty trước khi đầu tư 2,5 triệu đô-la (giá trị trước đầu tư)	5 triệu đô-la
Giá trị của công ty sau khi đầu tư 2,5 triệu đô-la (giá trị sau đầu tư = giá trị trước đầu tư + số vốn đầu tư)	7,5 triệu đô-la
Quyền sở hữu của nhà đầu tư 2,5 triệu đô-la (2,5/7,5)	33 1/3%
Quyền sở hữu mà chủ doanh nghiệp muốn bán để đổi lấy 2,5 triệu đô-la	33 1/3%

*Bảng 12.1: Tính toán của chủ công ty*

Giá trị của công ty trước khi đầu tư 2,5 triệu đô-la (giá trị trước đầu tư)	2,5 triệu đô-la
Giá trị của công ty sau khi đầu tư 2,5 triệu đô-la (giá trị sau đầu tư)	5 triệu đô-la
Quyền sở hữu của nhà đầu tư 2,5 triệu đô-la (2,5/5)	50%
Quyền sở hữu mà nhà đầu tư muốn có để đổi lấy 2,5 triệu đô-la	50%

*Bảng 12.2: Tính toán của nhà đầu tư*

Sự khác biệt trên là sự khác biệt về quan điểm. Bởi vì trong quá trình đàm phán, cả hai đều là sự ước tính giá trị tương lai của doanh nghiệp nên không cái nào là đúng và không cái nào là sai. Bên có lợi thế trên bàn đàm phán sẽ có nhiều cơ hội đạt được thứ họ mong muốn hơn. Khi một doanh nghiệp tiếp cận với một công ty đầu tư mạo hiểm thì công ty đầu tư sẽ có lợi thế hơn trong đàm phán. Nhưng khi công ty đó đã chứng minh được ý tưởng kinh doanh của họ là có triển vọng và thu hút được khách hàng cũng như có thể thu hút các công ty đầu tư khác thì chủ doanh nghiệp sẽ là người có lợi thế hơn trên bàn đàm phán.

Tránh xa 10 lời nói dối thường gặp nhất

Guy Kawasaki, Giám đốc điều hành Garage Technology Ventures đã cảnh báo về những phát ngôn không có lợi mà các nhà kinh doanh thường dùng khi cố gắng thuyết phục các nhà đầu tư mạo hiểm.

1. Những dự đoán của chúng tôi rất thực tế. Các nhà đầu tư mạo hiểm biết rằng, các doanh nghiệp rất lạc quan. Họ sẽ không chấp nhận con số dự đoán của bạn

ngay lập tức.

2. ABC (Một hãng tư vấn) dự báo thị trường của chúng tôi sẽ đạt mức X đô-la vào năm 200X. Tránh đưa ra các con số. Bất kỳ ai cũng có thể tiên đoán về điều gì đó.

3. XYZ (một công ty lớn) sắp ký hợp đồng với chúng tôi. Doanh nghiệp có thể nhầm tưởng sự từ chối lịch sự chứng tỏ sự quan tâm thực sự nhưng các nhà đầu tư biết rõ điều đó.

4. Những nhân viên cốt cán sẽ xuất hiện ngay khi chúng tôi được cấp vốn. Các nhà đầu tư có điện thoại và họ có thể gọi cho bất cứ ứng viên tiềm năng nào trong số họ.

5. Chúng tôi có lợi thế của doanh nghiệp tiên phong. Có hai vấn đề. Thứ nhất, lợi thế của doanh nghiệp tiên phong (first-mover) không quan trọng bằng việc là doanh nghiệp có quy mô lớn nhất (first to scale). Thứ hai, các nhà đầu tư rất dễ kiểm tra xem lợi thế này có thực hay không.

6. Một số nhà đầu tư mạo hiểm quan tâm đến chúng tôi. Các nhà đầu tư có thể kiểm tra điều này. Nếu không đúng như thế, bạn sẽ đánh mất niềm tin của họ.

7. Công ty dẫn đầu ngành quá chậm chạp, không thể trở thành mối đe dọa với chúng tôi. Các nhà đầu tư mạo hiểm sẽ coi đây là sự thiếu hiểu biết về thị trường.

8. Chúng tôi rất mừng là bong bóng đã vỡ. Các nhà đầu tư và doanh nghiệp trở nên thực tế hơn là điều đáng mừng, nhưng một nhà kinh doanh sáng suốt sẽ vui mừng vì lý do gì khi nguồn vốn đầu tư trở nên khó tiếp cận hơn?

9. Bằng phát minh, sáng chế của chúng tôi có thể bảo vệ doanh nghiệp. Hãy thực tế: ngoài giá trị đối với các thiết bị y tế và công nghệ sinh học, bằng sáng chế

hầu như chẳng có ý nghĩa gì. Nếu một ý tưởng đem lại tiền bạc, thì người khác sẽ sao chép y nguyên ý tưởng đó.

10. Tất cả những gì chúng tôi phải làm là giành được 1% thị phần. Hãy để các nhà đầu tư đánh giá tình huống xấu nhất. Hướng đến một con số thực tế và nói cho họ bạn định sẽ đạt được nó bằng cách nào.

Nguồn: [www.garage.com/guy/speeches/Lies\\_of\\_Entrepreneurs.pdf](http://www.garage.com/guy/speeches/Lies_of_Entrepreneurs.pdf)

Các công ty đầu tư mạo hiểm thường không thích phô trương. Tuy vậy, tên của các công ty này vẫn được xuất bản thành sách và được các chủ doanh nghiệp đua nhau tìm mua. Hàng năm, các công ty đầu tư nhận được hàng trăm bản kế hoạch kinh doanh nhưng chỉ một phần nhỏ trong số kế hoạch đó được để mắt tới. Nhìn chung, các bản kế hoạch kinh doanh này hiếm khi nhận được sự quan tâm nghiêm túc nếu nó không được một người có uy tín đối với công ty đầu tư giới thiệu. Do vậy, để thu hút sự chú ý của các nhà đầu tư, mối quan hệ của bạn rất quan trọng.

Các công ty đầu tư mạo hiểm chỉ chiếm một phần nhỏ trong số các quỹ đầu tư rót vốn vào những công ty mới thành lập. Sự chỉ đạo sáng suốt và các quyết định ích kỷ mà các công ty này đưa ra thường là nhằm bảo vệ vốn đầu tư hơn là thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp được đầu tư vốn. Tuy nhiên, do danh tiếng, nguồn tiền mặt, cũng như khả năng tìm kiếm và xin các công ty thành công giúp đỡ nên hầu hết các chủ doanh nghiệp mới thành lập đều muốn nhận được sự hỗ trợ về định hướng và vốn từ những công ty này.

Về phần mình, dù có kinh nghiệm đánh giá các doanh nghiệp mới, nhưng những nhà đầu tư mạo hiểm vẫn thường mắc sai lầm. Trong giới đầu tư có một câu cách ngôn là, nếu bốn trong số năm vụ đầu tư của họ thua lỗ nhưng vụ làm ăn thứ năm đem lại lợi nhuận một ăn mười thì điều này hoàn toàn đáng làm. Nếu bạn tin vào điều đó, liệu bạn có thể kiếm sống bằng cách làm công việc mà bạn biết



là sẽ thất bại đến 80% không? Có lẽ đó là lý do mà các nhà đầu tư luôn cần và thường tiến hành đánh giá giá trị thị trường của doanh nghiệp cho dù đôi khi điều này không công bằng đối với những chủ doanh nghiệp cần mẫn.

Phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng: Thiên đàng hay địa ngục?

Đích đến trong chiến lược dài hạn của một chủ doanh nghiệp – người không muốn phải điều hành công ty trong suốt quãng đời còn lại – là bán lại doanh nghiệp và nghỉ ngơi bên bờ biển Tahiti hay đi chơi golf ở Florida. Mặc dù có nhiều con đường đưa đến đích nhưng việc bán lại công ty cho công chúng thông qua phát hành cổ phiếu sẽ đem lại lợi nhuận lớn nhất cho chủ doanh nghiệp. Lần đầu tiên công ty bán cổ phiếu của mình trên thị trường được gọi là phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng (Initial Public Offering – IPO). Do vậy, đối với rất nhiều chủ doanh nghiệp, IPO là chiến lược rút lui hiệu quả nhất.

Thật không may cho những ông chủ công ty với ước mơ được nghỉ ngơi bên bãi biển, IPO không đơn giản chỉ là việc bán các cổ phiếu và bỏ đi với một túi đầy chặt tiền. Từ lâu Chính phủ Mỹ, thông qua Ủy ban Chứng khoán Mỹ (Securities and Exchange Commission), coi việc bán cổ phiếu không phải là một quyết định tốt bởi vì có quá nhiều chủ doanh nghiệp bán những thứ ”vô hình” (sell a pig in a poke) cho những nhà đầu tư thiếu cảnh giác, những người sau đó nhận ra các cổ phiếu mà họ mua không có giá trị nhưng đã quá muộn. Ngày nay, tất cả các chủ sở hữu kể cả những nhà đầu tư cá nhân cũng sẽ vẫn là chủ sở hữu sau IPO và vận may của họ sẽ lên xuống cùng với giá cổ phiếu trên thị trường. Điều này sẽ làm cho mọi người cùng quan tâm đến mục tiêu chung – làm sao để giá trị cổ phiếu tăng liên tục.

Ngân hàng đầu tư

Là những cá nhân hoặc tổ chức giúp các công ty huy động vốn bằng cách tìm kiếm các nhà đầu tư tư nhân, mua lại các công ty và bán cổ phiếu của các công

ty ra thị trường trong các phiên IPO. Tất cả các công ty chứng khoán lớn (các nhà môi giới chứng khoán) cũng thực hiện các nghiệp vụ của ngân hàng đầu tư. Điều này tạo ra sự cạnh tranh lẫn lút giữa các bên trong vài năm trở lại đây bởi vì họ bán cổ phiếu của những công ty mà họ giới thiệu với khách hàng, từ đó dẫn đến những thay đổi trong phân khúc này của thị trường.

Ngoài quy định của Ủy ban Chứng khoán, triển vọng bán được cổ phiếu trong một thời gian dài cùng với thành công của công ty sẽ làm giá cổ phiếu tăng lên và IPO trở thành chiến lược rút lui được ưa thích. Vấn đề là “Nếu họ có thể” vì không phải tất cả các công ty đều có thể thu hút sự chú ý của các ngân hàng đầu tư. Hãy nhớ là có đến tám trong mười công ty thất bại và chỉ có một công ty thành công. Điều này có nghĩa là khoảng 90% các công ty mới thành lập nhận được vốn đầu tư của các nhà đầu tư cá nhân chưa đủ điều kiện để IPO (con số thực tế thậm chí còn có thể khiến bạn nản lòng hơn). Nhiều công ty hoạt động thực tế lại kém hiệu quả hơn so với những gì được mô tả trong tài liệu IPO. Cổ phiếu của một số công ty sẽ giảm xuống thấp hơn mức giá trần. Một số lại mang lại cho nhà đầu tư lợi nhuận còn một số lại biến mất mà không gây ra xáo trộn gì đáng kể trên thị trường.

Tuy nhiên, triển vọng thành công trong trò chơi hấp dẫn này đem lại hy vọng cho chủ doanh nghiệp. Họ nhận được sự hỗ trợ từ các nhà cố vấn, nhà đầu tư, chuyên gia tư vấn, kế toán, luật sư, v.v... bởi vì tất cả đều mong muốn tham gia vào một cuộc chơi lớn. Họ tin rằng điều đó có thể xảy ra – và không ai có thể chắc chắn cho đến khi thử.

**Nhà đầu tư chiến lược: Chiến lược hợp tác**

Hãy thử đoán xem. Hàng năm, có rất nhiều các công ty mới ra đời. Nếu chỉ cần 5% trong số các công ty này sống sót, thì đó sẽ là một con số rất lớn. Nếu 10% trong số chúng có thể thành công thì số liệu về các công ty IPO hàng năm sẽ thay đổi mạnh. Điều gì sẽ xảy đến với các công ty còn lại, những công ty thành

công nhưng lại không được bán cổ phiếu ra thị trường?

Rất nhiều công ty tư nhân đã gặt hái được những thành công lớn. Thực tế là, một số công ty thành công nhất đất nước này thuộc quyền sở hữu tư nhân. Tuy nhiên, vẫn có nhiều công ty với những ý tưởng kinh doanh tuyệt vời nhưng họ không huy động nguồn vốn đầu tư mạo hiểm. Rất nhiều trong số những công ty như thế được thành lập bởi những chủ doanh nghiệp có ước mơ làm giàu như các chủ các doanh nghiệp IPO. Liệu họ có từ bỏ công việc kinh doanh và trở về nhà không? Không bao giờ! Họ lựa chọn con đường phát triển khác: hợp sức với một công ty khác, công ty đánh giá cao ý tưởng của họ và hy vọng sẽ phát triển công việc kinh doanh của mình nhờ vào thành công của doanh nghiệp mới thành lập.

Những công ty như thế trở thành nhà đầu tư chiến lược (strategic investors). Họ đầu tư vào các công ty mới thành lập nhưng có triển vọng để đổi lấy quyền sở hữu cổ phiếu và là người đầu tiên hưởng thụ thành quả từ sự phát triển của công ty mới. Họ muốn giành được quyền bán các sản phẩm của công ty mới dưới thương hiệu của họ, kết hợp các sản phẩm này với các sản phẩm của họ, hoặc mua lại các công ty này và sáp nhập vào công ty của họ. Điều đó mang lại lợi ích cho cả hai bên:

- Doanh nghiệp mới có thể tiếp cận với công nghệ của công ty lớn để giải quyết các vấn đề nhanh hơn.
- Doanh nghiệp đầu tư nhận được những tiến bộ mới mà họ không thể tự sáng tạo ra nhanh chóng, ngoại trừ phải tốn kém nhiều tiền bạc.
- Doanh nghiệp mới thành lập có được sự trợ giúp của đối tác với tiềm lực marketing mạnh mẽ hơn so với khi hoạt động một mình, có thể bán sản phẩm của nó qua hệ thống bán hàng của đối tác chiến lược, “tạo ra” một đối tượng khách hàng chung của hai doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp đầu tư có thể cung cấp các sản phẩm mới, có thể bao gồm công

nghệ tối tân mà công ty không biết cách phát triển hoặc chưa sẵn sàng chấp nhận rủi ro để phát triển.

- Doanh nghiệp đầu tư có thể mua lại công ty, sản phẩm và những cải tiến của nó với chi phí thấp hơn rất nhiều so với việc mua lại một công ty đã có chỗ đứng trên thị trường.

Mua lại: Chiến lược rút lui

Hãy tưởng tượng bạn là người sáng lập/giám đốc điều hành của một công ty không nhận được vốn từ các nhà đầu tư thiên thần, nhà đầu tư mạo hiểm hay nhà đầu tư chiến lược và bạn tự quản lý công ty bằng vốn của chính bạn. Công ty của bạn vẫn đảm bảo được luồng tiền mặt và có một khoản lợi nhuận khiêm tốn nhưng chưa đủ nguồn lực để khai thác triệt để vị thế của mình trên thị trường. Xa hơn nữa, giả sử công ty của bạn chưa thể bán cổ phiếu ra thị trường, vì chưa đủ hấp dẫn trên trang báo quảng cáo. Cuối cùng, hãy giả sử công ty bạn phát triển được một công nghệ đột phá có nhiều khả năng bị cạnh tranh mạnh mẽ trong vài năm tới. Đây là một giả định hoàn toàn có thể xảy ra, bởi vì công nghệ phát triển rất nhanh trong thời đại ngày nay, đặc biệt khi một công ty chứng minh được là nó đang hoạt động trong một thị trường tiềm năng.

Rất nhiều người sáng lập sẽ nhìn vào viễn cảnh điều hành một công ty như vậy trong năm hay mười năm mà chỉ đủ để kiếm sống và nói rằng “Quá đủ rồi!”. Những người khác thì sẵn sàng hành trình này nhưng lo sợ phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh lớn hơn có tiềm lực về tài chính và sợ rằng họ có thể mất tất cả. Lựa chọn của họ ư? Thu dọn đồ đạc, trở về nhà, đợi chờ và hy vọng vào những điều tốt đẹp nhất hoặc tìm một “ông bầu” để bảo vệ công ty của họ trước các đối thủ cạnh tranh.

Trong quỹ đạo về tài chính, tìm kiếm một “ông bầu” không có nghĩa là đi đến các tổ chức từ thiện hay tìm đến những người họ hàng rất xa. Nó có nghĩa là tìm

đến một công ty lớn có thể mua lại doanh nghiệp mới thành lập và sẵn sàng thanh toán toàn bộ tiền cho chủ doanh nghiệp/các nhà quản lý sau một thời kỳ chuyển đổi hoặc giao cho họ điều hành công ty đó như một bộ phận của công ty lớn kia.

Nếu không có một đối tác chiến lược, ban quản lý phải tìm các khách hàng triển vọng và thuyết phục họ mua lại công ty. Họ cũng có thể thuê một ngân hàng đầu tư tìm kiếm hoặc tự tìm kiếm khách hàng. Nhưng tốt nhất họ nên tìm một công ty có tiềm lực mà họ thích trước khi một doanh nghiệp hùng mạnh họ không thích tìm cách thôn tính họ. Các công ty trẻ sẽ tìm kiếm những công ty có các đặc điểm sau đây:

- Khả năng ký kết một hợp đồng thân thiện với mức giá cao hơn đối với cổ phiếu của các chủ sở hữu;
- Công việc cho nhân viên của công ty, gồm cả vị trí giám đốc điều hành nếu mong muốn; điều này có thể sẽ không dễ dàng nếu công ty bị một nhà đầu tư không thân thiện mua lại;
- Khả năng lựa chọn thời điểm làm ăn khi công ty đang ở giai đoạn phát triển tốt nhất: mọi thứ đang có chiều hướng tích cực, công ty có tiền mặt trong ngân hàng và không phải đối mặt với những mối đe dọa tức thì.

Ngược lại, khách hàng tiềm năng sẽ quan tâm đến những yếu tố sau ở một công ty đang phát triển:

- Duy trì và thúc đẩy tăng trưởng theo mức độ kỳ vọng của các cổ đông, đặc biệt nếu vụ mua bán diễn ra trong lĩnh vực được dự kiến là sẽ trở nên “nóng” trong thời gian sắp tới;
- Có khả năng tự bảo vệ trước các cuộc đột kích thị trường của các công ty mới với những sản phẩm sáng tạo hơn, đang thiếu trên thị trường;

- Hướng năng lực sản xuất dư thừa đến việc sản xuất với mức chi phí phát sinh ở mức chấp nhận được;
- Sử dụng tiền nhàn rỗi để tạo ra lợi nhuận dài hạn thay vì gửi tiền ở ngân hàng; hoặc
- Sản xuất các sản phẩm bổ sung (ví dụ: các dụng cụ làm cỏ cho các công ty sản xuất máy cắt cỏ hoặc sản xuất máy in cho các công ty chuyên sản xuất máy tính).

Có một số khác biệt đáng chú ý giữa hình thức mua lại này và thương vụ được kí kết với các nhà đầu tư chiến lược. Ví dụ, một công ty mua lại doanh nghiệp mới thành lập mà không đầu tư vào doanh nghiệp này từ giai đoạn đầu tiên sẽ không phải chịu những chi phí phát sinh và rủi ro khi phải “nuôi dưỡng” doanh nghiệp mới đến lúc trưởng thành. Tuy nhiên, nếu đến dự tiệc muộn, công ty sẽ phải trả mức giá cao hơn bởi vì nó chịu ít rủi ro và mức độ sinh lợi từ số tiền đầu tư chắc chắn hơn. Những người nắm giữ cổ phiếu của công ty có quyền bán với mức giá cao hơn bởi vì họ đã đưa công ty vượt qua những giai đoạn khó khăn và hứng chịu tất cả những rủi ro.

Tất nhiên, giống như bất kỳ thương vụ mua lại nào, kết quả sẽ phụ thuộc vào khả năng thương lượng hơn là khả năng tính toán và logic vì mỗi bên đều cố gắng thuyết phục đối tác chấp nhận điều họ đưa ra hoặc điều tương tự như thế. Vì lý do này, những giám đốc điều hành mong muốn tiến hành vụ mua bán nên nhờ tới các chuyên gia đàm phán như các ngân hàng đầu tư, những chuyên gia về sáp nhập và mua lại (mergers and acquisitions) hoặc những luật sư có kinh nghiệm trong thương thảo hợp đồng.

## Tóm tắt Chương 12

- Nhà đầu tư “thiên thần” là những người đầu tiên mà các chủ doanh nghiệp tìm đến sau khi đã huy động hết vốn từ gia đình, bạn bè. Nhà đầu tư sẽ chấp nhận

mức độ rủi ro cao nhất và đầu tư một số vốn nhỏ để các công ty mới thành lập có thể bắt đầu hoạt động kinh doanh.

- Nhà đầu tư mạo hiểm thường xuất hiện ở các giai đoạn phát triển tiếp theo. Họ sẽ đầu tư số tiền lớn hơn nhưng thường đòi hỏi số cổ phần nhiều hơn và hy vọng công ty tiếp tục tăng trưởng trước khi họ đầu tư.
- Xác định giá trị thị trường của một công ty khi nó chưa thu được lợi nhuận hoặc thậm chí chưa tạo ra doanh thu là một nhiệm vụ khó khăn nhưng lại vô cùng quan trọng đối với công ty đang muốn thu hút vốn đầu tư. Tuy nhiên, việc thiếu những dữ liệu thực tế khiến quyết định đầu tư trở thành kết quả của quá trình thương lượng chứ không phải kết quả của quá trình tính toán.
- Mặc dù IPO được ví như là “chiếc ấm vàng cuối cầu vồng”, nhưng chỉ có rất ít công ty đạt được mục tiêu của mình. Nhiều công ty khác được các đối tác chiến lược mua lại, được bán khi phát triển chín muồi hoặc vẫn duy trì hình thức sở hữu tư nhân.

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**