



CẮT GIẢM, KIỂM SOÁT CHI PHÍ TRONG DOANH NGHIỆP: YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH ĐẾN HIỆU QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH

TS. PHẠM THỊ VÂN ANH – Học viện Tài chính *

Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, phát triển vững mạnh, bên cạnh việc cải thiện môi trường kinh doanh thông thoáng, bình đẳng với sự đồng hành của cơ quan, chính quyền các cấp trong cắt giảm chi phí đầu vào thì bản thân mỗi doanh nghiệp cần có giải pháp cắt giảm chi phí trong hoạt động của mình. Làm thế nào để tiết giảm chi phí mà vẫn đảm bảo hiệu quả kinh doanh là vấn đề không mới nhưng luôn đòi hỏi cần có câu trả lời mới đối với các doanh nghiệp. Bài viết phân tích thực trạng và đề xuất một số giải pháp để doanh nghiệp tham khảo và chọn lọc áp dụng vào thực tiễn hoạt động...

Từ khóa: Doanh nghiệp, cắt giảm chi phí, hiệu quả kinh doanh, phát triển vững mạnh

To improve the business performance and ensure sustainable development, in addition to a facilitating environment with harmonization of authorities and agencies in cutting down and controlling expenses, an individual enterprise has to apply its own effective abridgment of expense measure. Cutting down on expenses but ensuring the same or better business performance has not been new but a standing problem to enterprises. This paper analyzes practices and recommends solutions to enterprises to deal with this problem.

Keywords: Enterprises, abridgment of expense, business performance, sustainable development

Ngày nhận bài: 10/10/2017

Ngày hoàn thiện biên tập: 30/10/2017

Ngày duyệt đăng: 31/10/2017

Sự cần thiết của việc cắt giảm và kiểm soát chi phí trong doanh nghiệp

Chi phí sản xuất là một trong những yếu tố quyết định đến lợi nhuận và giá thành sản phẩm. Việc cắt giảm chi phí có thể làm tăng lợi nhuận và giảm được giá thành sản phẩm.

Theo một nghiên cứu của Harvard Business Press, mức độ tác động của những khu vực cắt giảm lên mức tăng trưởng doanh thu của các công ty hàng đầu như sau: Sa thải nhân sự; Giảm chi tiêu của ban lãnh đạo; Kiểm soát gắt gao nguồn vốn lao động; Tìm đối tác cung ứng khác; Hạn chế chi tiêu phát

sinh; Điều chỉnh giá; Thu hẹp danh mục sản phẩm; Giảm các cấp bậc quản lý; Đầu tư vào khu vực kinh doanh mới; Đầu tư phát triển sản phẩm; “Đóng băng” mức lương và/hoặc điều chỉnh mức đền bù; Thay đổi động cơ bán hàng; Thuê ngoài/chuyển sản xuất sang các nước lao động giá rẻ; Sử dụng lao động nội bộ/chuyển sản xuất về các nước gần hơn trong khu vực; Gia tăng công tác marketing...

Quan niệm cắt giảm chi phí đồng nghĩa với thu hẹp hoặc làm công ty yếu thế hơn là một sai lầm. Tất nhiên, nếu cắt giảm chi phí mà không nghiên cứu cụ thể về chiến lược thì doanh nghiệp (DN) sẽ dễ dàng mất thế cạnh tranh; Còn nếu tập trung vào những mũi nhọn tiềm năng tương lai, thì việc giảm chi phí sẽ là chất xúc tác để DN chuyển mình theo hướng mong đợi.

Tuy nhiên, không phải lãnh đạo doanh nghiệp nào cũng biết cắt giảm chi phí sao cho hiệu quả. Một số DN tìm cách giảm đều mọi khoản chi tiêu, số khác lại nhắm vào khu vực tiêu hao nhất. Những cách làm này có tác động trong ngắn hạn và gây hại cho vị thế và tăng trưởng về lâu dài của DN. Cách nhận định đúng đắn về cắt giảm chi phí là hãy nhắm đến các năng lực hoạt động cần thiết và đầu tư vào những năng lực nào chắc chắn sẽ mang đến lợi thế trong tiếp cận nhóm khách hàng DN quan tâm nhất.

Ngoài ra, một trong những vấn đề cốt lõi đặt ra là DN phải kiểm soát được chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Đây là yếu tố quyết định, không chỉ tác động đến việc nên hay không nên cắt giảm chi phí mà nó còn giữ vai trò quyết định sự thành công hay thất bại của DN. Hiểu được các loại



chi phí, các nhân tố ảnh hưởng đến chi phí, DN có thể kiểm soát được chi phí, từ đó tiết kiệm chi phí, chi tiêu sẽ hiệu quả hơn và sau cùng là tăng lợi nhuận hoạt động của DN theo đó cũng tăng lên. Chính vì vậy, quản lý chi phí là mối quan tâm hàng đầu của nhà quản lý, bởi vì lợi nhuận thu được nhiều hay ít chịu ảnh hưởng trực tiếp của những chi phí.

Đối với nhà quản lý, để kiểm soát được chi phí phát sinh hàng ngày, quan trọng là phải nhận diện ra các loại chi phí, để đề ra biện pháp kiểm soát chi phí phù hợp và nên bỏ qua những chi phí không thuộc phạm vi kiểm soát của mình nếu không việc kiểm soát sẽ không mang lại hiệu quả.

Chi phí cho sản xuất kinh doanh của DN luôn có những biến động nhất định trong từng thời kỳ. Vì vậy, một trong những nhiệm vụ quan trọng của quản lý chi phí là xem xét, lựa chọn cơ cấu chi phí sao cho tiết kiệm, hiệu quả nhất. Theo đó, để quản lý chi phí hiệu quả cần tiến hành: Tiến hành phân tích và đưa ra một cơ cấu chi phí và nguồn vốn huy động tối ưu cho DN trong từng thời kỳ; Thiết lập một chính sách phân chia chi phí cùng các mức lợi nhuận một cách hợp lý đối với DN; Kiểm soát việc sử dụng cả các tài sản trong công ty, tránh tình trạng sử dụng lãng phí, sai mục đích.

Thực trạng cắt giảm chi phí trong doanh nghiệp

Hiện nay, hầu hết hoạt động sản xuất, kinh doanh của nhiều DN nước ta phụ thuộc rất nhiều vào nguồn vay tín dụng ngân hàng. Tuy nhiên, với mức tăng trưởng tín dụng thấp và lãi suất cho vay của các ngân hàng thương mại ở mức cao, thì khả năng tiếp cận nguồn vốn vay tín dụng đối với nhiều DN là rất khó khăn. Để ứng phó, DN không còn cách nào là cắt giảm các khoản chi phí không hợp lý, như: Chi phí lưu thông hàng hóa; Chi phí tiêu hao năng lượng như điện, nước, xăng xe; Chi phí hội họp, giấy tờ...

Đến nay, việc tiết kiệm, giảm chi phí sản xuất, kinh doanh mà một số DN đã ứng dụng bước đầu phát huy được hiệu quả. Đơn cử như Công ty cổ phần A, trong quý IV/2016, doanh thu bán hàng chỉ đạt 75 tỷ đồng, giảm 14,2% so với cùng kỳ năm trước, nhưng Công ty có lãi 3 tỷ đồng. Để đạt được kết quả trên, Công ty đã thực hiện nhiều biện pháp tiết kiệm chi phí trong sản xuất, tỷ trọng giá vốn bán hàng trên doanh thu đã giảm từ mức 83,4% trong quý IV/2015 xuống mức 75,9% trong quý IV/2016. Bên cạnh tiết kiệm chi phí sản xuất, Công ty cũng chủ động tiết kiệm được chi phí quản lý DN, tỷ trọng chi phí quản lý DN trên doanh thu đã giảm từ mức 5,1% trong quý IV/2015 xuống mức 4,1% trong quý IV/2016.

Tuy nhiên, cắt giảm chi phí trong DN không chỉ đơn giản là việc phải “thắt lưng buộc bụng” trong thời kỳ khó khăn, hay tăng lợi nhuận trong ngắn hạn, hoặc một phần của công cuộc tái cấu trúc DN sau khi thoát khỏi khủng hoảng, mà chính là xây dựng một chiến lược tổng thể cho sự phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh thật sự của DN.

Thực tiễn hoạt động của các DN hiện nay cho thấy, phần lớn các chương trình cắt giảm chi phí theo kiểu “giải quyết tình thế” trong thời kỳ khó khăn do chi phí đầu vào tăng, không gắn kết chặt với chiến lược kinh doanh, chưa làm nền tảng cho sự tăng trưởng bền vững. Việc cắt giảm chi phí có phần giống như việc tiết kiệm chi tiêu hàng ngày của các gia đình do giá cả thực phẩm tăng trong thời gian gần đây và có phần giống như những chiếc “máy cắt bánh”. Chỉ tiêu đặt ra đơn giản và được áp dụng xuyên suốt toàn bộ hoạt động kinh doanh mà không quan tâm tới đặc tính riêng biệt của từng bộ phận như: sản xuất, thu mua, bán hàng, tiếp thị...

Cắt giảm chi phí trong DN không chỉ đơn giản là việc phải “thắt lưng buộc bụng” trong thời kỳ khó khăn, hay tăng lợi nhuận trong ngắn hạn, hoặc một phần của công cuộc tái cấu trúc DN sau khi thoát khỏi khủng hoảng, mà chính là xây dựng một chiến lược tổng thể cho sự phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh thật sự của DN.

Trong những nỗ lực cắt giảm chi phí để nâng cao năng lực cạnh tranh, một vài năng lực quan trọng đã mất đi và kết quả thu được trở nên ngược lại với mong muốn. Mặt khác, DN chưa phân biệt đâu là chi phí tạo nên giá trị gia tăng cho khách hàng – chi phí góp phần quan trọng tạo ra lợi nhuận cho DN, và đâu là những “chi phí xấu” (có thể loại bỏ mà không làm giảm lợi thế cạnh tranh). Nguyên nhân cơ bản là do DN chưa phân tích thấu đáo được quy trình tạo nên giá trị gia tăng, chưa hóa thân thành khách hàng để nhìn nhận vấn đề và “chi phí xấu” đa dạng về bản chất và mức độ trong quá trình vận hành DN. Theo đó, việc cắt giảm chi phí được xem như những chương trình ngắn hạn chứ không phải lâu dài. Thậm chí, sau những chiến dịch cắt giảm chi phí thành công, nhiều DN thấy rằng: DN đối mặt với khá nhiều khó khăn, xuất phát từ việc cắt giảm chi phí.

Do đó, vấn đề đặt ra là cắt giảm chi phí nhưng DN vẫn phải đảm bảo được hiệu quả hoạt động từ chính động thái đó mang lại. Đây là vấn đề hết sức khó khăn đối với nhà quản lý DN. Do đó, để



đảm bảo hiệu quả sau khi cắt giảm chi phí, DN cần gắn kết các chương trình cắt giảm chi phí với hoạt động quản lý chi phí. Những lợi thế có được từ hoạt động cắt giảm chi phí chỉ bền vững nếu DN thực hiện một kế hoạch quản lý chi phí hiệu quả. Hoạt động quản lý. DN nên kết hợp đồng thời việc cắt giảm mọi chi phí, vừa không cần thiết, vừa không tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm dịch vụ ở mỗi công đoạn sản xuất chế biến; đồng thời, tăng khối lượng sản phẩm, dịch vụ làm ra để giảm giá thành trên từng đơn vị sản phẩm dịch vụ.

Hiệu quả kinh doanh không phải là dựa vào giá trị gia tăng tạo ra từ hoạt động bên trong của DN mà chủ yếu nhờ vào giá trị gia tăng mang đến và được chấp nhận bởi thị trường và khách hàng. DN không phải chỉ là tính toán chi li chi phí đầu vào của từng công đoạn trong “chuỗi giá trị” mà chính là tính toán hiệu quả giá trị gia tăng mang đến đầu ra. Khi mặt hàng của DN mang lại giá trị gia tăng và được thị trường đón nhận, thì chi phí của DN không những sẽ biến thành chi phí của khách hàng mà còn là phí mà khách hàng phải trả để được phục vụ, nghĩa là mang đến lợi nhuận cho DN.

Giải pháp giúp doanh nghiệp cắt giảm chi phí hiệu quả

Để nâng cao hiệu quả quản lý, giảm chi phí trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhưng vẫn đảm bảo được các hiệu quả đặt ra, mỗi DN phải đưa ra được các biện pháp giảm chi phí, cách thức quản lý và kiểm soát cho phí tốt nhất. Cụ thể như:

Một là, xác định rõ các bước cần thiết khi tiến hành cắt giảm chi phí. Bất kỳ DN nào khi hoạt động đều phát sinh chi phí, đối với nhà quản lý thì vấn đề kiểm soát được các chi phí là mối quan tâm hàng đầu. Kiểm soát được chi phí sẽ nâng cao hiệu quả chi tiêu, từ đó sẽ làm tăng lợi nhuận của DN.

Để giảm chi phí hiệu quả, trước hết nhà quản lý phải phát hiện các chi phí cần phải cắt giảm bằng cách nhận diện và tập hợp các chi phí theo từng trung tâm và kết quả tính toán các biến động sẽ giúp phát hiện được các bộ phận yếu kém trong DN trong việc quản lý và sử dụng chi phí. Thông thường, chỉ cần quan tâm đến những biến động có tỷ lệ phần trăm lớn (so với định mức) hay có giá trị lớn hoặc các biến động bất lợi kéo dài theo thời gian. Bên cạnh đó, cần xác định các nguyên nhân chủ yếu gây ra các biến động bất lợi: Thông thường một biến động bất lợi về chi phí có thể có nhiều nguyên nhân, nhà quản lý nên tập trung vào một vài nguyên nhân chủ yếu và bỏ qua các nguyên nhân còn lại. Sau khi

nắm chắc được các vấn đề trên, nhà quản lý phải đưa ra các biện pháp cắt giảm chi phí. Việc đưa ra các biện pháp cắt giảm chi phí đòi hỏi sự hợp tác chặt chẽ của các nhân viên, bộ phận liên quan vì thông thường, các biện pháp này thiên về mặt kỹ thuật hơn là quản lý.

Hai là, xác định rõ ràng và nhất quán đâu là chi phí không cần thiết và không tạo ra giá trị gia tăng. Cần lưu ý, nếu cắt giảm thì sẽ gây hậu quả không hay cho việc tăng năng suất lao động, tác động đến kết quả của giá trị gia tăng mà DN muốn có. Cho nên cần cắt giảm chi phí theo những phương thức hợp lý nhất mà không làm mất đi các năng lực thiết yếu hay giảm thiểu tính cạnh tranh của DN. Mấu chốt của vấn đề là phân biệt các loại chi phí đóng góp vào sự tăng trưởng lợi nhuận và những chi phí có thể cắt giảm để chuyển phần tiết kiệm được sang những khu vực tăng trưởng, sinh lời của hoạt động kinh doanh. Các nhà quản lý sẽ tự trả lời các câu hỏi: Yếu tố nào trong các chi phí là cần thiết để giữ vị thế cạnh tranh hiện tại? Yếu tố nào không là cần thiết? Liệu những chi phí nhằm trợ giúp đội ngũ nhân viên bán hàng có thể cắt giảm được không? Còn các chi phí quản lý nhân sự, chi phí tài chính kế toán thì sao? Những yếu tố ảnh hưởng đến lợi nhuận hiện tại là gì và việc tái đầu tư đem lại những lợi ích nào? Giải quyết được các vấn đề câu hỏi này sẽ đảm bảo để DN có thể đưa ra một chiến lược cắt giảm chi phí hiệu quả.

Ba là, sử dụng các mục tiêu tăng trưởng lợi nhuận và doanh số bán hàng để kích lệ sự cần thiết và gắn kết với hoạt động quản lý chi phí theo định hướng tăng trưởng bền vững. Mạnh tay tiết kiệm những khoản chi phí hoạt động cơ bản nhưng vẫn dành ra một khoản tiền lớn để đầu tư cho tiếp thị, giao dịch với đối tác và đổi mới quản lý, kinh doanh nhằm hướng tới mục tiêu tăng trưởng cao. Để làm được điều này, Ban quản trị cấp cao cần công bố những mục tiêu cơ bản và mang tính thách thức cao nhất để toàn thể DN hiểu rõ nhu cầu cần áp dụng một phương thức cắt giảm chi phí mới. DN chỉ có thể đạt được mức tăng trưởng lợi nhuận như mong muốn bằng việc cắt giảm chi phí nhưng đồng thời vẫn gia tăng doanh số bán hàng, qua đó tạo ra một mối liên kết giữa hai nhiệm vụ quan trọng này.

Bốn là, thường xuyên rà soát, nghiên cứu chỉnh sửa các mục tiêu cắt giảm chi phí cho phù hợp với thực tế chi phí hiện tại và các chiến lược kinh doanh cụ thể. Một mặt, DN cần đặt ra những mục tiêu tăng trưởng lợi nhuận hấp dẫn để động viên các nhà quản lý cắt giảm những chi phí khác nhau nhằm phục vụ tăng trưởng, nhưng mặt khác cũng cần xác



định rõ bao nhiêu phần trăm trong số lợi nhuận thu được từ việc cắt giảm chi phí và bao nhiêu phần trăm có được từ những nỗ lực cải thiện, phát triển kinh doanh khác.

Năm là, xây dựng những điều kiện thích hợp cho việc cắt giảm chi phí hiện tại. DN nên xây dựng hệ thống báo cáo tài chính có trọng điểm, qua đó cung cấp các chi tiết về những khu vực chi phí cụ thể trong từng bộ phận DN và có giải pháp ngăn ngừa việc chi tiêu không đúng chỗ. “Các chi phí trung tâm” được chia thành từng nhóm dưới sự quản lý trực tiếp của ban quản trị cấp cao. Nhóm các chi phí này bao gồm cả các chi phí cho hoạt động chức năng chủ chốt lẫn các hoạt động kinh doanh quan trọng. Mục đích của việc này nhằm quản lý tốt hơn các chi phí quan trọng và để nhận ra những khoản ngân sách có thể tiết kiệm được hiệu quả hơn nữa nhưng vẫn đảm bảo được những mục tiêu cơ bản và qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho mọi hoạt động kinh doanh trong DN.

Sáu là, việc cắt giảm các chi phí nhưng vẫn đảm bảo được sự tăng trưởng phải có sự thích hợp giữa những chỉ đạo “từ trên xuống dưới” và các đề xuất “từ dưới lên trên”. Các nhà quản lý cấp cao đóng vai trò xây dựng những trọng điểm và mục tiêu quản lý chi phí, còn các nhà quản lý cấp dưới là người thực thi những nhiệm vụ được đặt ra, trực tiếp xử lý các chi tiết kinh doanh, tìm ra những chi phí tốt và chi phí xấu; đồng thời, đánh giá các mặt lợi hại của việc cắt giảm các chi phí do các nhà quản lý cấp cao đề ra

Bên cạnh các vấn đề quan trọng trên, các DN cần quan tâm đến công tác kiểm soát chi phí ẩn phát sinh do lỗi trong các hoạt động từ đầu vào, sản xuất, đến đầu ra. Cụ thể như: Chi phí ẩn bao gồm phế phẩm, hàng bị trả lại, sản phẩm thu hồi sau khi đã bán ra thị trường, tồn kho, thất thoát tài sản, thời gian chết, vi phạm pháp luật, sử dụng không hết công suất, nguồn nguyên liệu không phù hợp, cung cấp hàng không đúng thời điểm... Bởi chi phí ẩn không dừng lại ở việc làm tăng giá thành sản phẩm, giảm năng lực cạnh tranh trong ngắn hạn, mà còn ảnh hưởng lớn đến uy tín, thương hiệu của DN trong tương lai. Do vậy, giảm thiểu chi phí ẩn sẽ góp phần lớn

vào việc cải thiện năng lực cạnh tranh cho DN trong ngắn hạn và lâu dài. Để giải quyết được vấn đề này, mỗi DN cần thực hiện một số nội dung sau:


Thứ nhất, thường xuyên đổi mới công nghệ sản xuất và cải tiến quy trình sản xuất theo hướng loại bỏ tối đa các thao tác dư thừa gây tổn sức người; nguyên, nhiên liệu; tăng năng suất lao động. Muốn vậy, DN nên thực hiện khấu hao nhanh các tài sản cố định phục vụ sản xuất để sử dụng nguồn khấu hao giữ lại để tái đầu tư đổi mới công nghệ.

Thứ hai, thiết kế cơ cấu tổ chức sản xuất tinh gọn, tối thiểu hoá thời gian chờ việc của công nhân và giảm tối đa xung đột trong giữa các công đoạn sản xuất.

Thứ ba, xác định lượng tồn kho tối ưu theo hướng tối thiểu hoá chi phí tồn trữ, chi phí dự trữ an toàn và chi phí mua hàng.

Thứ tư, liên tục cập nhật các quy định pháp luật liên quan đến tất cả các hoạt động của DN, để kịp thời cụ thể hoá thành những quy chế, quy trình hoạt động của DN.

Thứ năm, thiết kế hệ thống quản trị chuỗi cung ứng đảm bảo thông suốt giữa các công đoạn từ khâu tiếp nhận đơn đặt hàng – xác định tiêu chuẩn nguyên liệu – lựa chọn nhà cung cấp – tiếp nhận lưu kho - xuất kho nguyên vật liệu. DN nên sử dụng phần mềm quản trị sản xuất để các công đoạn hoạt động được kiểm soát chặt chẽ.

Thứ sáu, thực hiện tốt chức năng dự báo nhu cầu tiêu thụ và nguyên vật liệu để chủ động trong kế hoạch sản xuất giảm thiểu sự thiếu hụt cũng như dự thừa nguyên vật liệu, thành phẩm tồn kho. 

Tài liệu tham khảo:

1. TS. Bùi Hữu Phước (2009), *Tài chính DN, NXB Tài chính*;
2. PGS., TS. Ngô Thị Kim Thanh, PGS., TS Lê Văn Tâm, *Giáo trình quản trị DN, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân*;
3. TS. Viên Thị An, TS. Lê Thị Kim Hoa (2016), *Giáo trình quản trị sản xuất, NXB Tài chính*;
4. Phạm Quang Huy, *Giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ theo hướng dẫn năm 2009 của COSO, Tạp chí Kế toán số tháng 8/2009*;
5. CIEM (2017) *Hội thảo “Cắt giảm chi phí cho DN: Thực trạng và giải pháp”*;
6. TS. Huỳnh Thanh Điền (2014), *Nguyên tắc cắt giảm chi phí ẩn*.



**Tiền thuế là của dân,
do dân đóng góp
để phục vụ lợi ích của nhân dân**