

Sử dụng phương pháp tính chi phí dựa trên cơ sở hoạt động để kiểm soát chi phí chuỗi cung ứng logistics tại các doanh nghiệp Việt Nam

VĂN THỊ THÁI THU

Phương pháp tính chi phí dựa trên cơ sở hoạt động (the Activity Based Costing - ABC) vừa là phương pháp tính toán chính xác vừa là hệ thống kiểm soát chi phí hiệu quả. Với sự gia tăng của chi phí logistics mà nhiều doanh nghiệp Việt Nam đang đối mặt hiện nay thì việc sử dụng phương pháp ABC để kiểm soát chi phí chuỗi cung ứng logistics là rất quan trọng và cần thiết. Nghiên cứu này thông qua quan điểm ABC, dựa trên việc phân tích chuỗi cung ứng và tối ưu hóa, đề xuất phương pháp ứng dụng ABC trong thực tế để quản lý chi phí logistics, hình thành chuỗi cung ứng và hệ thống mạng lưới dịch vụ logistics chặt chẽ.

Từ khóa: phương pháp tính chi phí, chuỗi cung ứng, logistics, doanh nghiệp.

1. Đặt vấn đề

Ở Việt Nam, logistics là loại hình dịch vụ còn rất mới mẻ nhưng lại có vai trò rất quan trọng đối với quá trình sản xuất, kinh doanh của một ngành và cả nền kinh tế như: cung cấp, sản xuất, lưu thông phân phối, mở rộng thị trường cho các hoạt động kinh tế. Tính hệ thống là yêu cầu căn bản của logistics, vì vậy trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, quản lý logistics trở thành vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Ngày nay, do sự cạnh tranh khốc liệt của thị trường, các doanh nghiệp rất khó để đạt được lợi nhuận bằng cách tăng giá sản phẩm hay bằng biện pháp cắt giảm chi phí. Lúc này, quản lý logistics đã trở thành nguồn lợi nhuận thứ ba bên cạnh những phương tiện sản xuất và lao động. Việc quản lý chi phí chuỗi cung ứng logistics hiện nay là thực sự cần thiết khi các doanh nghiệp muốn tối đa hóa lợi nhuận. Tuy nhiên, hiện nay việc đẩy mạnh công tác quản lý chi phí chuỗi cung ứng logistics ở các doanh nghiệp Việt Nam còn gặp nhiều nút thắt, vì những lý do sau đây:

Một là, thiếu khái niệm quản lý. Đầu tiên, đó là sự yếu kém về khái niệm quản lý chi phí. Sự thông hiểu về logistics trong các

doanh nghiệp nước ta bị giới hạn là lưu kho, vận tải và những công việc gia tăng giá trị thấp nhưng thực chất của logistics là thiết kế hệ thống logistics, phát triển hệ thống thông tin và những công việc làm gia tăng giá trị cao. Hơn nữa, logistics không được coi là một yếu tố ưu tiên hàng đầu để tối ưu hóa quá trình sản xuất và hoạt động của thị trường.

Hai là, mức độ thông tin thấp. Phần lớn truyền tải thông tin logistics ở các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn sử dụng cách tiếp cận là “việc nhỏ, việc vặt”, không có sự kết nối tốt giữa các ngành khác nhau, do đó chi phí của các doanh nghiệp logistics dần tăng lên. Ngoài ra, dịch vụ logistics của Việt Nam còn gặp nhiều vấn đề khác nữa, chẳng hạn như lạc hậu trong quản lý, chi phí hàng tồn kho cao, thiếu nhân lực logistics, chi phí vận chuyển từ những phương tiện cũ kỹ, chi phí không rõ ràng ..

Như vậy, muốn kiểm soát cũng như quản lý chi phí logistics và chuỗi cung ứng tốt hơn nhằm gia tăng lợi ích cho các doanh nghiệp, việc nghiên cứu và chọn ra phương pháp thích hợp để tối ưu hóa việc quản lý chi phí logistics là rất cần thiết.

Văn Thị Thái Thu, TS., Trường đại học Quy Nhơn.

2. Quản lý chi phí hoạt động

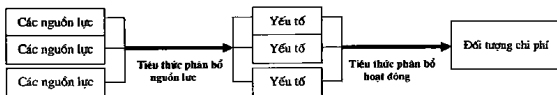
Năm 1988, Robert S. Kaplan và Robin Cooper đã đưa ra các yếu tố cơ bản của phương pháp tính giá dựa trên cơ sở hoạt động như sau:

- *Lý thuyết về tính chi phí dựa trên cơ sở hoạt động (ABC)*

Phương pháp ABC là cách để đo lường các nguồn lực sử dụng cho các hoạt động mà có thể hỗ trợ cho việc sản xuất và phân phối sản phẩm, dịch vụ đến khách hàng.

ABC nhằm đáp ứng sự cần thiết về thông tin chính xác của những nguồn lực bị tiêu tốn bởi những sản phẩm, dịch vụ, khách hàng, kênh phân phối. Theo phương pháp này, chi phí gián tiếp và chi phí hỗ trợ được phân bổ trước tiên tới các hoạt động, sau đó tới sản phẩm, dịch vụ khách hàng. ABC không chỉ theo dõi cách tính chi phí mà còn là phương pháp quản lý hoạt động đáng tin cậy cho phép đưa ra những quyết định chính xác nhất.

HÌNH 1: Tổng quan ABC



Trung tâm hoạt động

- *Đặc điểm của phương pháp ABC*

Hệ thống tính giá truyền thống là hoạt động đơn giản, thường lựa chọn một hay vài tiêu thức để phân bổ chi phí sản xuất chung. Do đó, giá thành sản phẩm thường không phản ánh đúng giá phí của nó, đặc biệt khi mức độ tự động hóa, sự đa dạng, phong phú các loại sản phẩm, rút ngắn chu kỳ sản xuất trong các doanh nghiệp có xu hướng ngày càng gia tăng. Từ đó, việc ra quyết định giá bán cạnh tranh bị ảnh hưởng đối với những sản phẩm được tính giá quá cao hoặc quá thấp.

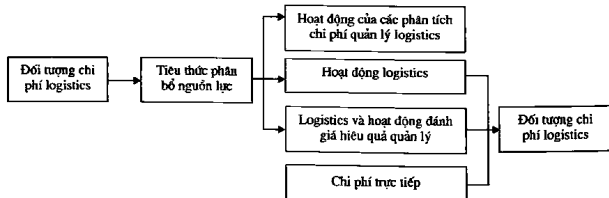
Phương pháp ABC đo lường và tính giá tất cả các nguồn lực sử dụng cho các hoạt động mà có thể hỗ trợ cho việc sản xuất và phân phối sản phẩm, dịch vụ đến với khách hàng. Đặc

điểm của ABC là thực hiện phân bổ chi phí sản xuất chung gắn liền với mức độ hoạt động của đối tượng được phân bổ. Mức độ hoạt động của một đối tượng nào đó là khả năng gây ra chi phí thuộc về một hoặc một số nguyên nhân nhất định. Dựa trên những nguyên nhân gây ra chi phí như số lần máy chạy, số giờ máy, số nhiên liệu tiêu hao, số giờ lao động trực tiếp,... để tiến hành phân bổ những khoản thuộc chi phí cho từng đối tượng tính giá.

- *Cốt lõi của phương pháp ABC*

Mục tiêu của phương pháp: chuỗi hoạt động logistics chiếm chi phí của đối tượng chịu phí. Quản lý hoạt động logistics thông qua quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả để cung cấp thông tin cần thiết và hợp lý.

HÌNH 2: Mục tiêu của phương pháp chi phí hoạt động



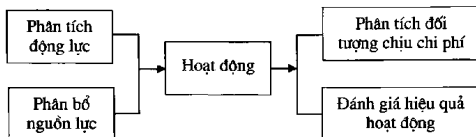
- Mô hình quản lý ABC

Cốt lõi của quản lý chi phí theo hoạt động là nâng cao giá trị và lợi ích cho khách hàng.

Phân bổ chi phí trong hình 3, từ nguồn lực

đến hoạt động và đến đối tượng chịu chi phí chính là yếu tố cốt lõi của quá trình quản lý chi phí theo hoạt động trong hệ thống kiểm soát chi phí.

HÌNH 3: Mô hình quản lý ABC



3. Vận dụng quản lý chi phí theo hoạt động

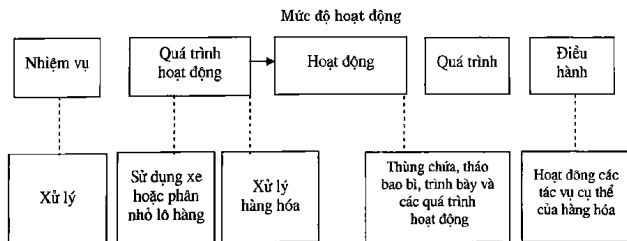
Sử dụng quy trình phương pháp chi phí theo hoạt động gồm: phân tích và xác định nguồn lực, phân tích và xác định các hoạt động, thiết lập nguồn, phân bổ chi phí.

- Sử dụng chi phí hoạt động chính

Xác định mức độ hoạt động của logistics: hoạt động bao gồm sự kết hợp của nhiều yếu tố bao gồm cả thời gian, tiêu hao nguyên liệu và các nguồn lực khác.

Đầu tiên, để đảm bảo rằng hệ thống phân cấp giữa các mức độ hoạt động trong chuỗi cung ứng logistics là có mối quan hệ với nhau. Khái niệm mức độ hoạt động bao gồm: công việc là từng bước, một hoạt động lớn trong một vài công việc nhỏ, từng hoạt động nhỏ và có một số hoạt động nhỏ hơn, để tiếp tục phân bổ cho đến khi cuối cùng đưa xuống đội ngũ lao động và hoạt động máy móc thiết bị, cho đến khi có hành động cụ thể.

HÌNH 4: Ví dụ về mức độ hoạt động logistics



Ví dụ thực tế hoạt động

Xác định các loại chi phí chính: dựa vào thông tin kế toán của công ty để chia chi phí logistics thành định phí, biến phí và chi phí hỗn hợp.

Xác định mối quan hệ giữa chi phí và mức độ hoạt động: các khoản về hoạt động quản lý

chi phí logistics, thiết kế hoạt động logistics và các quá trình là khác nhau. Vì vậy, chúng ta phải rõ ràng công việc và mối quan hệ giữa chi phí và hoạt động. Ngoài ra, cần chú ý trả tiền cho mỗi công việc và mối quan hệ với các mục chi phí khác nhau.

Phân bổ giữa các đối tượng chịu chi phí: tiêu thức phân bổ chi phí logistics là theo chi phí, chi phí mục tiêu của quy trình. Có thể được thực hiện thành 2 giai đoạn: đầu tiên phân bổ theo nguồn lực. Các chi phí nguồn lực tiêu hao được phân bổ đến các hoạt động trong hệ thống ABC.

Tiếp theo là phân bổ chi phí các hoạt động tới các đối tượng chịu chi phí. Phân bổ chung của các giai đoạn này là sử dụng phân bổ chi phí gián tiếp. Chi phí gián tiếp thường gồm: lương cán bộ quản lý, chi phí cơ hội, chi phí khấu hao, chi phí bảo dưỡng,

4. Sử dụng phương pháp ABC để quản lý chi phí chuỗi cung ứng logistics

Chuỗi cung ứng là một quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm và dịch vụ cho người tiêu dùng cuối cùng và cho các doanh nghiệp "hạ nguồn" của chuỗi. Quản lý chuỗi cung ứng là quy hoạch tổng thể của việc sử dụng công nghệ, mạng máy tính, chuỗi cung ứng logistics, dòng chảy kinh doanh, dòng vốn, dòng thông tin. Chúng ta cần lập kế hoạch, tổ chức, phối hợp và kiểm soát công việc hiệu quả. ABC là phương pháp quan trọng trong hệ thống quản lý chi phí.

- Phân tích hoạt động

Có hai đối tượng của quản lý chi phí logistics của công ty dựa trên chuỗi cung ứng: để tối ưu hóa giá trị của khách hàng thông qua chuỗi cung ứng bên ngoài và để đạt được lợi nhuận nhiều hơn thông qua giá trị cung cấp bởi khách hàng. Các công ty muốn có được lợi nhuận riêng của mình và cung cấp nhiều lợi ích hơn cho người tiêu dùng. Việc quản lý đó đòi hỏi mức độ chuyên sâu về các hoạt động logistics để hoàn thiện công tác phân tích hoạt động logistics.

Phân tích mối liên hệ giữa những công việc: các công ty để hoàn thành hoạt động quản lý, hoạt động và thực hiện "chuỗi hoạt động" giữa các liên kết của các hoạt động khác nhau, chuỗi hoạt động có giá trị nhu cầu cơ bản nhất, chọn một công việc cụ thể. Chuỗi là hoạt động lý tưởng để lập lại số

lượng ít nhất các hoạt động và hoàn thành sớm nhất. Phân tích các mối quan hệ giữa hoạt động là để đạt được mục tiêu và thiết kế một loạt các hoạt động không hiệu quả, thời gian hoạt động và các hoạt động lặp lại không cần thiết để giảm thiểu chi phí.

Ý nghĩa của việc phân tích: thông thường, có rất nhiều các hoạt động logistics làm việc trên một loạt các công việc theo phân tích là không cần thiết, không phù hợp với chi phí hiệu quả. Phương pháp phân tích chi phí hoạt động dựa trên mức độ quan trọng của hoạt động và xếp hạng theo mức độ quan trọng để tập trung vào phân tích. Chẳng hạn như hoạt động logistics trong giao thông vận tải, kho bãi và giao hàng,... là hoạt động được thực hiện phân tích.

Thiết lập điểm chuẩn: hoạt động gia tăng giá trị không phải là mức độ tốt nhất, hiệu quả nhất và mức độ tương đối tiên tiến của các doanh nghiệp khác, có thể đánh giá hoạt động của công ty và hiệu quả của toàn bộ chuỗi giá trị để tìm kiếm cơ hội tối ưu hóa. Điểm chuẩn cho phép nhà quản trị xây dựng sự hiểu biết đầy đủ về quá trình hoạt động logistics về cách tốt nhất, trong đó có vấn đề là gì, làm thế nào để làm tốt hơn, quản lý để tránh "điểm mù" và cải thiện hoạt động và hiệu suất logistics.

- Phân tích tiêu thức phân bổ chi phí

Phân tích nguồn lực: đó là phân tích các nguồn lực hoạt động tiêu thụ, phân tích, đánh giá hiệu quả của các hoạt động logistics cho mỗi chế độ. Chi phí hoạt động logistics gồm dữ liệu chi phí hoạt động để phân tích, có chi phí vận hành, phân tích các hoạt động và nguồn lực để kết nối kế hoạch, có các nguồn lực cần thiết để thiết lập lại các nguồn lực, có thể làm giảm nguồn lực để giảm hoạt động tiêu dùng, giải pháp để giảm chi phí hoạt động. Phân tích cụ thể về tình hình gồm: giảm thời gian hoạt động và nâng cao hiệu quả đội ngũ nhân viên, sử dụng thiết bị, giảm số lượng các hoạt động, sử dụng đảm bảo chất lượng, thực hành đơn

Ngoài các hoạt động không gia tăng giá trị, các nguyên vật liệu trực tiếp cần thiết từ nhà cung cấp chuyển đến dây chuyền sản xuất, hoạt động kiểm tra và lưu trữ cũng có thể được loại bỏ, từ đó làm giảm chi phí hoạt động logistics.

Trong quá trình tái cấu trúc công việc và cải thiện logistics, chúng ta nên chú ý đến các yếu tố toàn diện làm tăng chi phí. Ví dụ như lý do chi phí giao nhận bao gồm số lượng giao hàng và không gian chiếm đóng. Do đó, chúng ta cần nhìn thực tế từ bên dưới. Sự đơn giản là rất quan trọng trong quá trình này. Thông thường, phức tạp sẽ dẫn đến tăng thêm chi phí. Có nhiều yếu tố phức tạp, chẳng hạn nhiều nhà cung cấp quá mức, nhiều đơn đặt hàng, thay đổi kế hoạch, chức năng và các phụ kiện cần thiết. Ví dụ, công ty HP thông qua phân tích công việc để đơn giản hóa quá trình hoạt động của máy in và chế tạo ra một máy in với các thành phần ít hơn. Bằng cách này, HP có thể làm giảm số lượng của các nhà cung cấp, chi phí của các thành phần, nhiệm vụ, bảo quản và chế tạo.

- Tối ưu hóa hoạt động

Để tối ưu hóa hoạt động nhằm mục đích nâng cao chất lượng hoạt động và hoạt động để giảm thời gian và chi phí hoạt động. Thông thường có các thủ tục sau:

Thứ nhất, chọn đối tượng để tối ưu hóa hoạt động, tập trung vào công việc có tiềm năng lớn cho việc thực hiện tối ưu hóa;

Thứ hai, làm ngắn thời gian trong chu kỳ, giảm chi phí vận hành, giảm chu kỳ hoạt động phụ thuộc vào quy trình hoạt động phối hợp và nâng cao hiệu quả hoạt động để hoàn thành;

Thứ ba, để nâng cao chất lượng và năng lực hoạt động của các nhà khai thác nhằm tăng cường thiết bị bảo trì, cần thực hiện việc nâng cấp thiết bị và xây dựng văn hóa doanh nghiệp tốt;

Thứ tư, cần tăng cường các khái niệm về tối ưu hóa một cách đầy đủ, cần có các hoạt động để nhận ra, khuyến khích để phát huy

đầy đủ sự nhiệt tình của đội ngũ nhân viên để tối ưu hóa hoạt động và cải thiện tất cả các khía cạnh của hiệu quả hoạt động.

5. Kết luận

Trong những năm gần đây, nghiên cứu về quản lý chi phí chuỗi cung ứng logistics đã dần được công nhận. Thông thường, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đã được thay thế bởi sự cạnh tranh giữa các chuỗi cung ứng thay thế. Ngoài ra, lợi nhuận trong sản xuất sẽ được phát triển đầy đủ, do đó tiềm năng để tối ưu hóa chi phí chỉ có thể được chuyển vào khu vực logistics và được thực hiện thông qua quản lý chuỗi cung ứng. Bài viết này, thông qua quan điểm về ABC, dựa trên việc phân tích chuỗi cung ứng và tối ưu hóa, đề xuất phương pháp ứng dụng ABC trong thực tế để quản lý chi phí logistics, đẩy mạnh hiệu quả kinh doanh, hình thành chuỗi cung ứng và hệ thống mạng lưới dịch vụ logistics chặt chẽ. Từ đó các nguồn lực và chi phí logistics có thể được tối ưu hóa một cách hiệu quả tại các doanh nghiệp Việt Nam./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Phạm Văn Dược, Đặng Kim Cương (2010), *Kế toán quản trị*, Nxb Thống kê.
2. Trương Bá Thanh - Đinh Thị Thanh Hương (2009), *Vận dụng phương pháp ABC tại các doanh nghiệp IT*, Tạp chí Khoa học công nghệ Đà Nẵng.
3. Ji Xinhao, *Based Costing Management of Supply Chain Logistics Costs*, International Journal of Advancements in Computing Technology, Vol.3, No. 11, 2011.
4. Peter B.B Turney (1999), *Easy ABC Quick Tutorial*, 2nd Edition, Darden School, University of Virginia and Cost Technology, Inc.
5. Yao Dan (2011), *Based on generalized stochastic Petri net model to build the logistics supply chain*, Statistics and Decision, No. 15, 2011.