**VẬN DỤNG KỸ THUẬT KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC – THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP CHO CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT KHU VỰC MIỀN TRUNG VIỆT NAM**

NCS. Mai Thị Quỳnh Như

Trường Kinh Tế- Đại học Duy Tân

Kế toán quản trị chiến lược( KTQTCL) là một khái niệm và phương pháp quản lý tài chính tương đối mới mẻ, được phát triển để đáp ứng với sự phức tạp và thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh hiện đại. Khái niệm này đã xuất hiện trong thời gian gần đây để giải quyết các thách thức và yêu cầu mới trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, dường như có sự chênh lệch trong việc tập trung nghiên cứu về KTQTCL giữa các quốc gia phát triển và các quốc gia đang phát triển. Turner và cộng sự ( 2017), Appiah và cộng sự (2020) chỉ ra rằng nhiều tài liệu ghi lại vai trò của KTQTCL trong việc phát triển các quốc gia như Canada, Vương quốc Anh và Hoa Kỳ., trong khi đó ở những quốc gia đang phát triển như Châu Á, có rất ít nghiên cứu ứng dụng KTQTCL được thực hiện tại những quốc gia này (Cadez & Guilding 2008) (Oboh & Ajibolade 2017). Tại Việt Nam, nghiên cứu về lĩnh vực này đã có khá nhiều công trình bàn đến vai trò của việc sử dụng kỹ thuật KTQT trong việc nâng cao lợi thế của DN. Trọng tâm bài viết phản ánh thực trạng vận dụng kỹ thuật KTQTCL tạo các DN sản xuất khu vực miền Trung, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm giúp DN thích ứng và thành công trong môi trường kinh doanh đầy thách thức và cạnh tranh.

1.Đặt vấn đề

DN sản xuất đóng góp vai trò quan trọng và không thể thiếu trong nền kinh tế của một quốc gia. Với vai trò tạo ra các sản phẩm và dịch vụ cần thiết, tạo ra giá trị gia tăng, đóng góp vào tạo ra việc làm, và thúc đẩy sự phát triển và thịnh vượng kinh tế. Thông qua việc gia nhập các tổ chức kinh tế lớn trên thế giới, DN sản xuất có thêm nhiều cơ hội mở rộng quy mô và tăng cường hợp tác. Số liệu của Tổng cục thống kê cho thấy, mức đóng góp bình quân của loại hình DN vào GDP của cả nước với tỷ lệ 12,91%.

Bên cạnh những thuận lợi, các DN sản xuất vẫn phải đối mặt với các nguy cơ như khả năng tiêu thụ sản phẩm của DN sản xuất tại thị trường nội địa rất thấp dẫn đến hạn chế việc thúc đẩy các DN nâng cao năng lực sản xuất, cải tiến cơ cấu mặt hàng. Nhìn chung đa số các DN không định ra được chiến lược và chính sách cạnh tranh sản phẩm để có thể đẩy mạnh cạnh tranh để tăng thị phần tiêu thụ sản phẩm trên thị trường trong nước và thế giới. Vì vậy, DN sản xuất cần có hệ thống thu thập và phân tích số liệu KTQTvề DN và đối thủ cạnh tranh của mình, nhằm chủ động trong kiểm soát và hoạch định chiến lược kinh doanh .Nhiều công trình trước đây đã khẳng định rằng các kỹ thuật KTQT mang lại kết quả ngoài mong đợi mà chủ DN có thể áp dụng trong quản trị DN và quá trình ra quyết định chiến lược của DN. Ngoài ra, tại các DN sản xuất, kỹ thuật KTQTCL được áp dụng để thực hiện việc tích hợp thông tin kế toán và tài chính vào quản lý chiến lược tổng thể của DN sản xuất  xác định chiến lược, quản lý nguồn vốn và tài chính, tối ưu hóa hoạt động sản xuất và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường

**2. Thực trạng vận dụng các kỹ thuật KTQTCL tại các DN sản xuất khu vực miền Trung Việt Nam**

2.1 Phân loại DN sản xuất tại khu vực miền Trung

Có nhiều loại hình doanh nghiệp sản xuất trong khu vực miền Trung Việt Nam, bao gồm các doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn, hoạt động trong các lĩnh vực khác nhau.

Trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp tập trung vào việc sản xuất hàng hóa và sản phẩm công nghiệp như điện tử, cơ khí, ô tô, và các sản phẩm gia dụng. Các khu công nghiệp ở miền Trung thường có nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này.

Trong lĩnh vực sản xuất nông nghiệp có nhiều doanh nghiệp sản xuất nông sản như gạo, hạt điều, cà phê, cao su, và các loại cây trồng khác.

Trong lĩnh vực sản xuất thực phẩm có các nhà máy chế biến cá, thủy sản, nhà máy sản xuất bia, nước ngọt, và các sản phẩm thực phẩm chế biến khác. Bên cạnh đó có các

doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng như xi măng, gạch, gỗ và vật liệu xây dựng khác, sản xuất quần áo, giày dép và các sản phẩm may mặc khác.

**2.2 Thực trạng vận dụng kỹ thuật KTQTCL trong các DN sản xuất khu vực miền Trung**

2.2.1 Nội dung các kỹ thuật KTQTCL

*2.2.1.1 Nhóm chi phí*

*Chi phí thuộc tính*

Kỹ thuật này nhằm mục tiêu thu thập, ghi chép và cung cấp thông tin giá thành thể hiện các thuộc tính, chức năng gắn liền với sản phẩm trong việc tạo sự thu hút, hấp dẫn đối với khách hàng

*Chi phí vòng đời sản phẩm*

Chi phí vòng đời kiểm tra mối quan hệ giữa khoản thanh toán của khách hàng cho sản phẩm và tổng chi phí phải chịu để mua sản phẩm.

*Chi phí chất lượng sản phẩm*

Đây là một phương pháp được áp dụng trong quản lý chất lượng nhằm thu thập, ghi chép và cung cấp dữ liệu về chi phí liên quan đến quá trình sản xuất sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ theo các yêu cầu kỹ thuật và chất lượng nhất định.(Cinquini và Tenucci, 2010).

*Chi phí mục tiêu*

Kỹ thuật này nhằm mục tiêu thu thập, ghi chép và phân tích dữ liệu chi phí cho phép DN xác định mục tiêu chi phí và tỷ suất lợi nhuận, giảm chi phí hoặc sử dụng chi phí hợp lý.

*Chi phí chuỗi giá trị*

Chi phí chuỗi giá trị phụ thuộc vào việc phân bổ chi phí cho các hoạt động cần thiết; thiết kế, sản xuất, tiếp thị, phân phối và cung cấp dịch vụ sau bán hàng. Chi phí chuỗi giá trị được phát triển từ phân tích chuỗi giá trị nhằm gia tăng giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ (Kirli và Gümüş, 2011)

*Tính chi phí dựa trên hoạt động (ABC)*

Là phương pháp tính chi phí dựa trên các hoạt động phát sinh chi phí, từ đó giúp truy tìm nguồn gốc của các hoạt động phát sinh nhiều chi phí và mối liên hệ của chi phí với đối tượng tính phí. Chi phí để xác định chính xác giá và nhận biết mối tương quan, hữu ích về giá thành của sản phẩm, dịch vụ DN cung cấp ra thị trường (Hadid và Al-Sayed, 2021).

2.2.1.2  Nhóm lập kế hoạch, kiểm soát và đo lường hiệu quả

*Đo điểm chuẩn*

Đo điểm chuẩn là quá trình quan sát, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động xuất sắc từ các tổ chức mọi nơi, nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao hiệu suất hoạt động của mình (Kumar và Dhakar, 2006).

*Thẻ điểm cân bằng (BSC)*

Khung BSC liên kết quan điểm của các bên liên quan, nhà đầu tư, nhân viên và khách hàng với sứ mệnh, tầm nhìn, thước đo hiệu suất, kế hoạch chiến lược và nguồn lực của tổ chức.

2.2.1.3 Nhóm ra quyết định chiến lược

*Chi phí chiến lược*

Chi phí chiến lược là một hệ thống kế toán chuyên sâu liên quan đến chất lượng của doanh nghiệp, nhằm cung cấp thông tin hỗ trợ doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc so sánh chi phí của họ với các đối thủ cạnh tranh. Kỹ thuật này không chỉ là quá trình xác định, tích lũy, đo lường, phân tích, đánh giá, diễn giải và báo cáo thông tin chi phí liên quan mà còn liên quan chặt chẽ đến nhóm và thông tin chi phí. (Cadez và Guilding, 2008)

*Định giá chiến lược*

Kỹ thuật định giá tập trung vào các yếu tố có khả năng tác động đến quyết định giá của DN bao gồm phản ứng của DN, tốc độ phát triển thị trường, độ biến động của giá, giá trị khách hàng và môi trường cạnh tranh, cho phép DN phản ứng linh hoạt đối với việc định giá mà vẫn duy trì các yếu tố cạnh tranh cần thiết. lợi thế cạnh tranh và việc thực thi chiến lược của DN (Turner và cộng sự 2017).

*Định giá thương hiệu*

Bao gồm việc lập ngân sách và đánh giá việc định giá thương hiệu nhằm hỗ trợ các quyết định quản trị thông qua việc phân bổ nguồn lực, nâng cao danh tiếng thương hiệu và tập trung vào giá trị thương hiệu.

2.2.1.4 *Nhóm kế toán đối thủ cạnh tranh*

*Thấm định chi phí đối thủ cạnh tranh*

Đây là ước tính được cập nhật liên tục về chi phí và cơ cấu chi phí của chương trình đầu tư công cả về số lượng và độ tin cậy để hỗ trợ thực hiện chiến lược cắt giảm chi phí, tăng cường phòng ngừa và kiểm soát chi phí gây cản trở cạnh tranh khốc liệt. (Cadez và Guilding, 2008).

*Giám sát vị thế cạnh tranh*

Phân tích vị thế của thị trường DN bằng cách thu thập thông tin về doanh số, thị phần, khối lượng và chi phí có thể so sánh được của thị trường DN. Trên cơ sở đó, DN có thể đánh giá vị thế cạnh tranh của mình so với các DN khác để từ đó hoạch định và kiểm soát hoặc xây dựng chất lượng kinh doanh khác. (Cadez và Guilding, 2008).

*Thẩm định đối thủ cạnh tranh*

Thẩm định đối thủ cạnh tranh là một kỹ thuật phân tích chi tiết và tổng hợp thông tin được công bố trong báo cáo tài chính mà các DN công bố ra bên ngoài(Cadez và Guilding, 2008).

2.2.1.5 Nhóm kế toán khách hàng

*Phân tích lợi nhuận khách hàng*

Phân tích lợi nhuận khách hàng là quá trình đánh giá chi phí liên quan đến việc cung cấp dịch vụ cho khách hàng, bao gồm tất cả các chi phí liên quan đến quá trình bán hàng và đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.

*Phân tích lợi nhuận suốt đời của khách hàng*

Phân tích lợi nhuận suốt đời của khách hàng là một kỹ thuật liên quan chặt chẽ đến phương pháp đánh giá mức độ gắn kết của khách hàng với DN (Cadez và Guilding, 2008).

*Định giá khách hàng như tài sản*

Vì khách hàng được xem là tài sản có giá trị và vô hình của DN nên kỹ thuật này gắn liền với việc sử dụng thông tin trong đánh giá, quản lý, hỗ trợ ghi nhận khách hàng xác định chi phí và khả năng tạo ra thu nhập từ khách hàng của DN (Cadez và Guilding, 2008).

**2.2.2 Thực trạng vận dụng kỹ thuật KTQTCL trong các DN sản xuất khu vực miền Trung**

Miền Trung có nhiều lợi thế về vị trí địa lý, nguồn nhân lực, và cơ sở hạ tầng. Việc áp dụng KTQTCL có thể giúp các doanh nghiệp tận dụng các cơ hội này và tạo ra lợi thế cạnh tranh.Tuy nhiên trong thực tế, các DN sản xuất ở khu vực miền Trung Việt Nam vẫn còn đối mặt với một số thách thức đáng kể. Mặc dù KTQTCL có thể mang lại nhiều lợi ích cho các doanh nghiệp này, nhưng hiện tại, sự nhận thức về KTQTCL vẫn chưa cao và nhiều doanh nghiệp chưa thực sự hiểu rõ về ý nghĩa và ứng dụng thực tiễn của nó.

Một trong những thách thức đầu tiên là sự thiếu hụt nguồn lực và chuyên gia có kinh nghiệm về KTQTCL. Việc thiếu hụt nhân lực có thể làm hạn chế khả năng triển khai KTQTCL một cách hiệu quả. Hơn nữa, một số doanh nghiệp có thể gặp khó khăn trong việc đầu tư vào công nghệ và hạ tầng cần thiết để triển khai KTQTCL.

Sự cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp khác cũng đặt áp lực lớn lên các doanh nghiệp sản xuất ở miền Trung, đòi hỏi họ phải tối ưu hóa hoạt động sản xuất và quản lý tài chính để đáp ứng được yêu cầu của thị trường. Trong bối cảnh thị trường đang biến đổi nhanh chóng, KTQTCL trở nên ngày càng cần thiết để doanh nghiệp có thể thích ứng và phát triển.

Tuy nhiên, nhu cầu về quản lý tài chính chiến lược vẫn còn lớn. Các doanh nghiệp cần có một chiến lược tài chính chặt chẽ để đảm bảo rằng họ có thể tối ưu hóa lợi nhuận và duy trì sự cạnh tranh. KTQTCL có thể giúp họ xác định và thực hiện chiến lược này một cách hiệu quả.

Qua việc khảo sát 280 DN từ nhiều ngành nghề và quy mô khác nhau và nhận được phản hồi chính thức từ 258 DN, có thể thấy rằng thấy hầu hết các DN đều trả lời có triển khai triển khai các kỹ thuật KTQT chiến lược xếp theo thứ tự là chi phí chất lượng sản phẩm, chi phí mục tiêu, định giá chiến lược và định giá thương hiệu và trung của các kỹ thuật này tương ứng là 3,94;3,74;,3,58; 3,53;3,43;3,5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | |
| Lĩnh vực hoạt động sản xuất của DN | | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent | |
| Valid | Sản xuất thép | 81 | 31.4 | 31.4 | 31.4 | |
| Chế biến thực phẩm đóng gói | 46 | 17.8 | 17.8 | 49.2 | |
| Cơ khí chế tạo máy | 72 | 27.9 | 27.9 | 77.1 | |
| Khác | 59 | 22.9 | 22.9 | 100.0 | |
| Total | 258 | 100.0 | 100.0 |  | |

Về lĩnh vực hoạt động của DN có 81 DN hoạt động trong lĩnh vực sản xuất thép chiếm tỷ lệ 31,4%, 46 DN hoạt động trong lĩnh vực chế biến thực phẩm đóng gói chiếm tỷ lệ 17,8%, 72 DN hoạt động trong lĩnh vực cơ khí chế tạo máy chiếm tỷ trọng 27,9%, còn lại là các DN thuộc các lĩnh vực khác là 59 DN chiếm tỷ lệ 22,9%.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Quy mô tài sản của DN | | | | | |
|  | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Dưới 20 tỷ đồng | 75 | 29.1 | 29.1 | 29.1 |
| 20 tỷ đến 100 tỷ đồng | 158 | 61.2 | 61.2 | 90.3 |
| Trên 100 tỷ đồng | 25 | 9.7 | 9.7 | 100.0 |
| Total | 258 | 100.0 | 100.0 |  |

Về quy mô tài sản có 25 DN có quy mô dưới 20 tỷ đồng chiếm tỷ lệ 29,1%, 158 DN có quy mô từ 20-100 tỷ, chỉ có 25 DN có quy mô trên 100 tỷ đồng chiếm tỷ lệ 25%.

Thống kê mức độ vận dụng kỹ thuật KTQTCL

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | N | Mean | Std. Deviation | Rank |
| Chi phí chất lượng sản phẩm | 285 | 3,58 | 1,105 | 3 |
| Chi phí mục tiêu | 285 | 3,74 | 0,821 | 2 |
| Định giá chiến lược | 285 | 3,43 | 1,047 | 6 |
| Định giá thương hiệu | 285 | 3,94 | 0,956 | 1 |
| Thẻ điểm cân bằng | 285 | 3,53 | 1,031 | 4 |
| Valid N (listwise) | 285 |  |  |  |

**3.3 Giải pháp tăng cường vạn dụng kỹ thuật KTQTCL tại các DN sản xuất khu vực miền Trung**

Để tăng cường việc áp dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược (KTQTCL) tại các doanh nghiệp sản xuất trong khu vực miền Trung Việt Nam, có một loạt các biện pháp có thể được thực hiện. Đầu tiên, việc đào tạo và huấn luyện nhân viên về KTQTCL là rất quan trọng, đặc biệt là đối với cấp quản lý và nhân viên kế toán. Điều này giúp tăng cường nhận thức và hiểu biết về lợi ích và ứng dụng của KTQTCL trong quản trị doanh nghiệp.

Thứ hai, việc đầu tư vào hạ tầng và công nghệ thông tin để xây dựng hệ thống thông tin kế toán hiện đại và tiên tiến là cần thiết. Bao gồm cả triển khai các phần mềm KTQTCL và hệ thống quản lý ERP để thu thập và xử lý dữ liệu một cách hiệu quả.

Thứ ba, tạo ra một môi trường làm việc khí thế và văn hóa tự chủ, động viên sự sáng tạo và khuyến khích việc sử dụng KTQTCL trong các quyết định quản trị hàng ngày cũng là một biện pháp quan trọng. Hơn nữa, việc xây dựng một mạng lưới hợp tác với các tổ chức nghiên cứu và các doanh nghiệp tiên tiến khác để chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm có thể hỗ trợ việc áp dụng KTQTCL.

Thứ tư thiết lập hệ thống báo cáo và phân tích chiến lược: Xây dựng một hệ thống báo cáo kế toán quản trị chiến lược để theo dõi các chỉ số hiệu suất quan trọng và phân tích kết quả kinh doanh. Bao gồm cả các chỉ số tài chính và phi tài chính như khả năng cạnh tranh, thị phần, và mức độ hài lòng của khách hàng

Thứ năm, tăng cường quản lý rủi ro và đánh giá hiệu quả: bằng việc sử dụng kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược để đánh giá và quản lý rủi ro, đồng thời đảm bảo rằng các quyết định kinh doanh được đưa ra dựa trên dữ liệu và thông tin đáng tin cậy.

Cuối cùng, việc thực hiện kiểm tra và đánh giá định kỳ cũng như phát triển một chiến lược dài hạn cho việc triển khai KTQTCL giúp đảm bảo rằng các doanh nghiệp sản xuất trong miền Trung có thể tận dụng tối đa lợi ích từ việc áp dụng KTQTCL trong quản trị và phát triển bền vững trên thị trường.

***Ghi chú:*** *Công trình được thực hiện trong khuôn khổ đề tài Luận án tiến sĩ theo quyết định số 5382 /QĐ-ĐHDT ngày 31/12/2022 của Trường Đại học Duy Tân.*

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

Appiah, B. K., Zhang, D., Majumder, S. C., & Monaheng, M. P. (2020). Effects of environmental strategy, uncertainty and top management commitment on the environmental performance: Role of environmental management accounting and environmental management control system. International Journal of Energy Economics and Policy, 10(1), 360-370.

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. Accounting, organizations and society, 33(7-8), 836-863.

Kirli, M., & Gümüş, H. (2011). The implementation of strategic management accounting based on value chain analysis: value chain accounting. International Journal of social sciences and humanity studies, 3(1), 307-321.

Kumar, A., Antony, J., & Dhakar, T. S. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. Benchmarking: An International Journal, 13(3), 290-310.

Hadid, W., & Al-Sayed, M. (2021). Management accountants and strategic management accounting: The role of organizational culture and information systems. Management accounting research, 50, 100725.

Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. (2017). Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks. Future Business Journal, 3(2), 119-137.

Turner, S., & Endres, A. (2017). Strategies for enhancing small business owners' success rates. International Journal of Applied Management and Technology, 16(1), 3.