**TÌM HIỂU CÁC CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ THÀNH QUẢ CỦA TRUNG TÂM ĐẦU TƯ**

 **Nguyễn Thị Hồng Sương**

*Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động vừa là công cụ cho các nhà quản lý kiểm soát hoạt động của các trung tâm, đồng thời là cơ sở cho việc xét duyệt khen thưởng với mỗi nhà quản lý. Bài viết tập trung vào 2 chỉ tiêu đánh giá trung tâm đầu tư là chỉ tiêu tỷ lệ hoàn vốn đầu tư và lãi thặng dư.*

***Khái niệm trung tâm đầu tư***

Trung tâm đầu tư là các đơn vị chịu trách nhiệm cho việc sử dụng vốn đầu tư của doanh nghiệp. Trung tâm đầu tư thường gắn với nhà quản lý cấp cao. Quản lý đơn vị được quyền ra quyết định cũng như chịu trách nhiệm về việc sử dụng nguồn vốn đầu tư, doanh thu ghi nhận và chi phí phát sinh. *Chẳng hạn:* Chi nhánh, công ty con, dự án đầu tư…

*Mục tiêu:* Mục tiêu hướng tới của các trung tâm này là tối đa hóa lợi nhuận tạo ra từ khoản đầu tư.

Đối với trung tâm đầu tư với trách nhiệm về thành quả và hiệu quả của vốn đầu tư, nên có thể dùng nhiều chỉ tiêu để đánh giá. Tuy nhiên, về cơ bản có thể kết hợp hai chỉ tiêu sau:

**Thứ nhất, Chỉ tiêu tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)**

 cho biết một đồng vốn bỏ ra thì tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ROI | = | Lợi nhuận bộ phận |
| Vốn đầu tư bình quân |

Chỉ tiêu ROI có thể phân tích thành công thức sau:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ROI | = | Lợi nhuận bộ phận | x | Doanh thu |
| Doanh thu | Vốn đầu tư bình quân |

 **(1) (2)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ROI | = | Tỷ lệ trên doanh thu | x | Hệ số quay vòng vốn sử dụng |

Nhân tố (1) phản ánh khả năng sinh lời của doanh thu. Nếu tỷ lệ trên doanh thu của một bộ phận tăng và các yếu tố khác không đổi thì tỷ lệ lợi nhuận/ vốn đầu tư của bộ phận đó sẽ tăng.

Chẳng hạn: Một bộ phận có thể làm tăng doanh thu bằng các đợt khuyến mãi đặc biệt hoặc bằng việc giảm hàng tồn kho, cả hai cách này đều làm tăng hệ số quay vòng vốn.

 Chỉ tiêu ROI là một chỉ tiêu đánh giá rất hữu ích vì cả 3 yếu tố (doanh thu, chi phí và tài sản đầu tư), thuộc quyền kiểm soát của các nhà quản lý trung tâm đầu tư, đều được đưa vào công thức tính chỉ tiêu. Do có đặc điểm đo lường khả năng sinh lợi của vốn đầu tư nên chỉ tiêu ROI cũng có thể dùng để so sánh hiệu quả sử dụng đồng vốn đầu tư giữa các trung tâm với nhau. Giá trị của chỉ tiêu càng cao thì tài sản được sử dụng càng hiệu quả.

 Ngoài hai chỉ tiêu cơ bản trên, KTQT còn thực hiện phân tích so sánh cơ cấu chi phí trong doanh thu và biến động của chi phí so với kế hoạch. Nội dung và phương pháp phân tích cũng tương tự như nội dung và phương pháp sử dụng ở các trung tâm chi phí và trung tâm doanh thu trình bày ở phần trên.

 **Minh họa 1:** Tổng công ty Thanh Sơn có 3 bộ phận: Bộ phận X, Y, Z. Các báo cáo bộ phận của các trung tâm đầu tư: X, Y, Z được cho trên bảng dưới đây:

 **Các báo cáo bộ phận của các trung tâm đầu tư thuộc Tổng công ty Thanh Sơn.**

 **(ĐVT: 1.000 đ)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Chỉ tiêu** | **X** | **Y** | **Z** |
| 1. Doanh thu | 560.000 | 672.000 | 750.000 |
| 2. Chi phí kinh doanh | 336.000 | 470.400 | 562.500 |
| 3. Lãi kinh doanh gộp | 224.000 | 201.600 | 187.500 |
| 4. Chi phi bộ phận phục vụ | 154.000 | 117.600 | 112.500 |
| 5. Lãi kinh doanh bộ phận | 70.000 | 84.000 | 75.000 |
| 6. Chi phí quản lý Tổng công ty phân bổ | 40.000 | 50.000 | 60.000 |
| 7. Lãi kinh doanh thuần | 30.000 | 34.000 | 15.000 |

 Trước khi đánh giá kết quả của các trung tâm đầu tư, KTQT phải xác định phạm vi trách nhiệm của các nhà quản lý trung tâm đầu tư. Trong trường hợp của các trung tâm đầu tư X, Y, Z của Tổng công ty Thanh Sơn thì phạm vi kiểm soát của các nhà quản trị các trung tâm đầu tư X, Y, Z chỉ đến chỉ tiêu “ Lãi kinh doanh bộ phận”. Do vậy khi đánh giá kết quả của các trung tâm này chỉ giới hạn ở chỉ tiêu đó. Nếu dựa vào chỉ tiêu” Lãi kinh doanh thuần” để đánh giá thì sẽ dẫn đến kết luận hoàn toàn sai lệch vì chi phí quản lý Tổng công ty phân bổ nằm ngoài tầm kiểm soát của các nhà quản lý trung tâm đầu tư.

 Sau khi đã xác định phạm vi đánh giá, KTQT so sánh lợi nhuận thực hiện với lợi nhuận được giao để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ về lợi nhuận và phân tích xác định ảnh hưởng của doanh thu và chi phí biến động của lợi nhuận. giả sử các trung tâm lợi nhuận của Tổng công ty Thanh Sơn đều hoàn thành kế hoạch lợi nhuận, KTQT tiếp tục đánh giá việc sử dụng vốn được giao.

 Dựa theo mức lãi kinh doanh bộ phận Y là đơn vị có lợi nhuận cao nhất. Tuy nhiên, lãi kinh doanh bộ phận không phản ảnh hiệu quả sử dụng vốn đầu tư vào từng trung tâm.

**Minh họa 2:** Nếu giá trị vốn đầu tư vào bộ phận Y gấp 2 lần so với các bộ phận Y lại là đơn vị có kết quả ROI thấp nhất, như kết quả trên bảng dưới đây:

  **(ĐVT: 1.000 đ)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Chỉ tiêu** | **X** | **Y** | **Z** |
| 1. Lãi kinh doanh bộ phận | 70.000 | 84.000 | 75.000 |
| 2. Tài sản đầu tư | 350.000 | 700.000 | 500.000 |
| 3. Tỷ lệ LN/ Vốn đầu tư (%) | 20 | 12 | 15 |

Với số liệu của các bộ phận X, Y, Z của Tổng công ty Thanh Sơn, ta có thể triển khai chỉ tiêu ROI của các bộ phận đó thành các nhân tố tỷ lệ lãi/ doanh thu và hệ số quay vòng vốn đầu tư như sau:

\* Đối với bộ phận X:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ROI X | = | 70.000 | X | 560.000 | = | 12,5 % | x | 1,6 | = | 20% |
| 560.000 | 350.000 |

\* Đối với bộ phận Y:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ROI Y | = | 84.000 | X | 672.000 | = | 12,5 % | x | 0,96 | = | 12% |
| 672.000 | 700.000 |

\* Đối với bộ phận Z:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ROI Z | = | 75.000 | x | 750.000 | = | 0,1 % | x | 1,5 | = | 15% |
| 750.000 | 500.000 |

 Dù 2 bộ phận X và Y đều có tỷ lệ lãi trên doanh thu bằng nhau (12,5 %) nhưng bộ phận X có hệ số quay vòng vốn cao hơn - bộ phận X sử dụng vốn hiệu quả hơn nên ROI của bộ phận X cao hơn. Bộ phận Z có tỷ lệ lãi trên doanh thu thấp hơn bộ phận Y nhưng bộ phận này sử dụng vốn hiệu quả hơn hẳn bộ phận Y nên tổng thời gian cả 2 nhân tố thì chỉ tiêu ROI của bộ phận Z cao hơn.

 Để xác định các cách làm tăng ROI, cần phân tích các nhân tố tỷ lệ lãi/ doanh thu và hệ số quay vòng vốn đầu tư.

**Minh họa 3:** Nếu bộ phận X hoạt động trong một ngành có tính cạnh tranh cao và rất khó tăng tỷ lệ lãi/ doanh thu thì nhà quản lý bộ phận này phải tập trung vào việc tăng hệ số quay vòng vốn đầu tư. Để minh hoạ, giả sử bộ phận X có thể tăng doanh thu thêm 56.000 ng.đ bằng cách tăng chi phí quảng cáo lên. Chi phí kinh doanh lúc này thành 385.000 ng.đ và lãi kinh doanh bộ phận sẽ tăng từ 70.000 ng.đ lên 77.000 ng.đ.

 **(ĐVT: 1.000 đ)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Chỉ tiêu** | **Số tiền** |
| 1. Doanh thu ( 560.000 + 56.000) | 616.000 |
| 2. Chi phí kinh doanh | 385.000 |
| 3. Lãi kinh doanh tính gộp | 231.000 |
| 4. Chi phí các bộ phận phục vụ | 154.000 |
| 5. Lãi kinh doanh bộ phận | 77.000 |

Qua bảng số liệu trên ROI của bộ phận X được phân tích theo công thức sau:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ROI X | = | 77.000 | X 100 x | 616.000 | X | 12,5 % | x | 1,76 | = | 22% |
| 616.000 | 350.000 |

 Mặc dù, tỷ lệ lãi/ doanh thu vẫn không đổi nhưng hệ số quay vòng vốn đầu tư tăng từ 1,6 lên 1,76 tức tăng 10% khiến cho ROI cũng tăng 10% (từ 20% lên 22%).

 Ưu điểm cơ bản của việc sử dụng chỉ tiêu ROI là có xét đến số đầu tư cho bộ phận. Như vậy, có thể so sánh kết quả của các bộ phận với nhau cho dù quy mô của các bộ phận có khác nhau.

 Ngoài việc được sử dụng như một thước đo kết quả, ROI còn có nhiều tác dụng khác đối với nhà quản trị.

 Khi nghiên cứu quyết định mở rộng hoạt động của Tổng công ty Thanh Sơn, nhà quản lý sẽ ưu tiên cho bộ phận X hơn vì đơn vị này có ROI cao nhất. Nếu vẫn giữ vững mức ROI này cho tương lai cứ 1 đồng đầu tư cho bộ phận X sẽ mang lại 0,2 đồng lợi nhuận (20%), trong khi bộ phận Y cứ 1 đồng đầu tư chỉ mang lại 0,12 đ lợi nhuận và bộ phận Z là 0,15 đồng lợi nhuận.

 Bên cạnh có nhiều ưu điểm, ROI vẫn có hạn chế là nếu nhà quản trị chỉ chú trọng vào ROI thì có khả năng bỏ qua nhiều cơ hội kinh doanh có lợi cho toàn tổ chức hoặc sẽ có lợi về lâu dài.

Giả sử bộ phận K của Công ty FAST là 15%. Nhà quản lý bộ phận K có một cơ hội đầu tư được dự kiến ROI của cơ hội này là 20%. Nếu nhà quản lý bộ phận K đầu tư vào cơ hội này thì lẽ dĩ nhiên ROI bình quân của bộ phận K sẽ giảm. Do vậy, nhà quản lý bộ phận K sẽ bỏ qua không đầu tư dù cuộc đầu tư này sẽ làm tăng ROI bình quân của toàn Công ty FAST.

 Một hạn chế nữa của ROI là khi vốn sử dụng bình quân có xu hướng giảm dần do được tính căn cứ trên giá trị còn lại của tài sản sử dụng. Việc trích khấu hao hàng năm sẽ khiến cho giá trị của tài sản giảm dần và như vậy dù mức lợi nhuận qua các năm không đổi, giá trị của ROI qua các năm vẫn tăng lên. Điều này sẽ dẫn đến nhà quản trị trung tâm lợi nhuận bỏ qua những cơ hôi kinh doanh mà giá trị ROI thấp hơn giá trị ROI hiện nay của trung tâm.

**Thứ hai, chỉ tiêu lãi thặng dư (RI)**

Để khắc phục những hạn chế của ROI và để khuyến khích các nhà quản trị các trung tâm tận dụng mọi cơ hội kinh doanh có đem lại lợi nhuận cho tổ chức nói chung, KTQT sử dụng một chỉ tiêu bổ sung để đánh giá kết quả trung tâm đầu tư, đó là chỉ tiêu lãi thặng dư (RI).

Lãi thặng dư là một chỉ tiêu tuyệt đối, phản ảnh phần lãi kinh doanh bộ phận vượt trội chỉ tiêu lãi bộ phận. Chỉ tiêu lãi bộ phận do quản lý cấp cao giao cho trung tâm đầu tư căn cứ trên các nhân tố như chi phí đầu tư cho các hoạt động kinh doanh của bộ phận và mức ROI bình quân của toàn doanh nghiệp. Chỉ tiêu “ Lãi kinh doanh bộ phận” được tính bằng cách nhân mức ROI bình quân với giá trị vốn đầu tư ở từng bộ phận.

**Minh họa:** Giả sử Tổng công ty Thanh Sơn có mức ROI bình quân là 10%. Chỉ tiêu lãi và lãi thặng dư của 2 trung tâm đầu tư X, Y, Z của Tổng công ty Thanh Sơn được tính như sau:

 **Lãi kinh doanh bộ phận và lãi thặng dư**

 **(ĐVT: 1.000 đ)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Chỉ tiêu** | **Bộ phận X** | **Bộ phận Y** | **Bộ phận Z** |
| 1. Lãi kinh doanh bộ phận | 70.000 | 84.000 | 75.000 |
| 2. Chỉ tiêu lãi kinh doanh bộ phận- 350.000 x 10 %- 700.000 x 10 %- 500.000 x 10% |  |  |  |
| 35.000 |  |  |
|  | 70.000 |  |
|  |  | 50.000 |
| 3. Lãi thặng dư | 35.000 | 14.000 | 25.000 |

Bộ phận X có lãi thặng dư cao hơn 2 bộ phận kia cho dù bộ phận này có mức lãi kinh doanh bộ phận thấp nhất, Nguyên nhân là bộ phận X có giá trị tài sản đầu tư thấp nhất.

 Sử dụng chỉ tiêu lãi thặng dư làm thước đo kết quả bộ phận có ưu điểm là đánh giá đúng kết quả của các trung tâm đầu tư vì chỉ tiêu này đã đặt các trung tâm đầu tư lên cùng một mặt bằng so sánh. Ngoài ra, lãi thặng dư còn khuyến khích các nhà quản lý bộ phận chấp nhận bất kỳ cơ hội kinh doanh nào được dự kiến sẽ mang lại ROI cao hơn mức ROI bình quân.

 Tóm lại, hệ thống các trung tâm đầu tư hoạt động trong doanh nghiệp ngày càng quan trọng, đóng vai trò không thể thiếu trong hoạt động kinh doanh, hạn chế rủi ro và đẩy mạnh quá trình kiểm soát. Các trung tâm nên có sự liên kết với nhau nhằm bổ sung những thông tin, cách đánh giá từ đó cho ra những cách thức hoạt động phù hợp, hiệu quả nhất. Tuy nhiên, các trung tâm thường xuất hiện trong các doanh nghiệp có quy mô lớn, các tập đoàn ngược lại các doanh nghiệp có quy mô vừa lại chưa thật sự quan tâm đến các trung tâm này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

 **[1]** PGS.TS. Phạm Văn Dược - Đặng Kim Cương, (2007), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản thống kê.

 **[2]** ThS. Phan Đình Ngân – ThS. Hồ Phan Minh Đức, (2005), *Kế toán quản trị*, Nhà xuất bản giáo dục.

 **[3]** PGS. TS. Trương Bá Thanh, (2008), *Giáo trình kế toán quản trị*. ĐH Đà Nẵng, Nhà xuất bản giáo dục.

 **[4]**  PGS. TS. Đoàn Xuân Tiên, (2007), *Giáo trình kế toán quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản tài chính.

 **[5]** Bộ Tài Chính (2006)*, Thông tư số 53/2006/TT-BTC, Hướng dẫn áp dụng kế toán quản trị trong doanh nghiệp*, Hà Nội.