

KẾ TOÁN CHI PHÍ CHIẾN LƯỢC TRONG CHUỖI GIÁ TRỊ VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

LÊ THỊ OANH

Khoa Kế toán Kiểm toán, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp
Faculty of Accounting and Auditing, University of Economics - Technology for Industries
Email: ltoanh@uneti.edu.vn

Ngày nhận bài: 10/8/2026

Ngày sửa bài: 25/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 8/9/2026

Tóm tắt:

Kế toán chi phí chiến lược mở rộng phạm vi thông tin chi phí từ bên trong doanh nghiệp sang các mối quan hệ với nhà cung cấp, khách hàng và các hoạt động khác trong chuỗi giá trị. Đối với doanh nghiệp Việt Nam, yêu cầu này ngày càng rõ khi mức độ tham gia vào chuỗi cung ứng trong nước và quốc tế gia tăng, đồng thời cạnh tranh không còn được quyết định đơn thuần bởi giá thành sản xuất. Bài viết phân tích thực trạng vận dụng kế toán quản trị chiến lược và các công cụ quản trị chi phí tại doanh nghiệp Việt Nam, chỉ ra những hạn chế trong phân tích chuỗi giá trị, phân tích khách hàng, đối thủ cạnh tranh và yếu tố thúc đẩy chi phí, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh dựa trên thông tin chi phí chiến lược.

Từ khóa: kế toán chi phí chiến lược, kế toán quản trị chiến lược, chuỗi giá trị, quản trị chi phí, năng lực cạnh tranh.

Strategic cost accounting in the value chain and the enhancement of Vietnamese enterprises' competitiveness

Abstract:

Strategic cost accounting extends the scope of cost information beyond internal business operations to encompass relationships with suppliers, customers, and other activities throughout the value chain. This requirement has become increasingly important for Vietnamese enterprises as their participation in domestic and international supply chains expands and competition is no longer determined solely by production costs. This study examines the current application of strategic management accounting and cost management tools in Vietnamese enterprises and identifies limitations in value chain analysis, customer analysis, competitor analysis, and cost-driver analysis. On this basis, the study proposes solutions to enhance enterprise competitiveness through the effective use of strategic cost information.

Keywords: strategic cost accounting, strategic management accounting, value chain, cost management, competitiveness

1. Đặt vấn đề

Chi phí của một sản phẩm ngày càng chịu tác động của nhiều hoạt động nằm ngoài phạm vi sản xuất trực tiếp. Việc lựa chọn nhà cung cấp, thiết kế sản phẩm, chất lượng nguyên liệu, công nghệ, logistics, phương thức phân phối và dịch vụ khách hàng đều có thể làm thay đổi tổng chi phí và giá trị mà doanh nghiệp tạo ra. Vì vậy, nếu chỉ sử dụng thông tin chi phí nội bộ để kiểm soát giá thành, doanh nghiệp có thể chưa nhận diện đầy đủ nguyên nhân tạo ra lợi thế hoặc bất lợi cạnh tranh.

Kế toán chi phí chiến lược tiếp cận vấn đề từ góc nhìn rộng hơn. Thay vì chỉ trả lời doanh nghiệp đã phát sinh bao nhiêu chi phí, phương pháp này hướng đến việc xác định chi phí hình thành ở đâu, yếu tố nào thúc đẩy chi phí, hoạt động nào tạo giá trị và doanh nghiệp đang giữ vị trí như thế nào trong chuỗi giá trị. Theo Shank và Govindarajan, phân tích chuỗi giá trị, phân tích vị thế chiến lược và phân tích yếu tố thúc đẩy chi phí là 3 nội dung quan trọng của quản trị chi phí chiến lược.

Đối với Việt Nam, cách tiếp cận này có ý nghĩa khi doanh nghiệp ngày càng tham gia sâu vào hoạt động thương mại và sản xuất quốc tế. Câu hỏi đặt ra không chỉ là làm thế nào để giảm chi phí mà còn là làm thế nào sử dụng thông tin chi phí để nâng cao vị trí của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị.

2. Thực trạng kế toán chi phí chiến lược trong chuỗi giá trị tại doanh nghiệp Việt Nam

2.1. Thực trạng áp dụng kế toán chi phí chiến lược và quản trị chi phí theo chuỗi giá trị

Doanh nghiệp Việt Nam đang tham gia ngày càng sâu vào các chuỗi giá trị trong nước và quốc tế, làm cho yêu cầu quản trị chi phí có nhiều thay đổi. Theo Cục Thống kê, năm 2025 tổng kim ngạch xuất nhập khẩu hàng hóa của Việt Nam đạt 930,05 tỷ USD, trong đó xuất khẩu đạt 475,04 tỷ USD và nhập khẩu đạt 455,01 tỷ USD. Khu vực có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 77,3% kim ngạch xuất khẩu, trong khi nhóm hàng công nghiệp chế biến, chế tạo chiếm 88,7% tổng kim ngạch xuất khẩu. Cơ cấu này cho thấy hoạt động của nhiều doanh nghiệp Việt Nam phụ thuộc chặt chẽ vào các chuỗi cung ứng, từ nguyên vật liệu, sản xuất đến logistics và phân phối. Trong điều kiện đó, kiểm soát chi phí trong phạm vi nội bộ không còn đủ để đánh giá đầy đủ hiệu quả và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Kế toán chi phí chiến lược vì vậy đang được tiếp cận theo hướng mở rộng phạm vi thông tin từ bên trong doanh nghiệp sang toàn bộ chuỗi giá trị. Thay vì chỉ tập trung xác định giá thành sản phẩm, doanh nghiệp cần xem xét chi phí phát sinh từ thiết kế, mua nguyên vật liệu, sản xuất, lưu kho, vận chuyển, phân phối và dịch vụ sau bán hàng. Cách tiếp cận này giúp nhà quản trị nhận diện những hoạt động thực sự tạo giá trị, những hoạt động làm phát sinh chi phí nhưng đóng góp hạn chế vào giá trị khách hàng, từ đó có cơ sở điều chỉnh nguồn lực và lựa chọn phương án cạnh tranh phù hợp.

Thực tế nghiên cứu cho thấy, mức độ quan tâm đến kế toán quản trị chiến lược tại doanh nghiệp Việt Nam đang tăng lên. Đào Ngọc Hà (2024) khảo sát 225 bảng trả lời hợp lệ tại 64 doanh nghiệp và xác định quy mô doanh nghiệp, mức độ cạnh tranh, xây dựng chiến lược kinh doanh, phân quyền quản lý, trình độ công nghệ và sự tham gia của kế toán có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng kế toán quản trị chiến lược. Trong đó, mức độ cạnh tranh là một yếu tố quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp sử dụng thông tin kế toán theo hướng chiến lược.

Kết quả này cho thấy sự thay đổi trong cách doanh nghiệp nhìn nhận thông tin chi phí. Khi cạnh tranh chủ yếu dựa trên giá, doanh nghiệp thường chú trọng chi phí nguyên vật liệu, nhân công và chi phí sản xuất chung. Khi cạnh tranh chuyển sang chất lượng, tốc độ giao hàng, đổi mới sản phẩm và khả năng đáp ứng khách hàng, thông tin chi phí cần được phân tích theo nhiều chiều hơn. Nhà quản trị cần biết chi phí của từng sản phẩm, khách hàng, nhà cung cấp, kênh phân phối và công đoạn sản xuất để đánh giá đầy đủ hiệu quả của từng mắt xích trong chuỗi giá trị.

Phuong Lan, Ngọc Khuê, Hồng Vân và Xuân Thạch (2025) khảo sát 262 doanh nghiệp phi tài chính quy mô vừa và lớn tại Việt Nam. Kết quả cho thấy, mức độ cạnh tranh, sự bất ổn của môi trường kinh doanh, cơ cấu sở hữu, chiến lược kinh doanh, định hướng thị trường, cơ cấu tổ chức và công nghệ thông tin có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng các kỹ thuật kế toán quản trị chiến lược. Nghiên cứu đồng thời xác nhận việc áp dụng các kỹ thuật này có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Một trong những biểu hiện rõ nhất của quản trị chi phí theo chuỗi giá trị là thay đổi cách đánh giá nhà cung cấp. Doanh nghiệp không thể chỉ dựa vào giá mua để lựa chọn đối tác mà cần xem xét tổng chi phí liên quan đến nhà cung cấp. Giá nguyên vật liệu thấp nhưng chất lượng không ổn định có thể làm tăng chi phí kiểm tra, tỷ lệ sản phẩm lỗi, thời gian sản xuất và chi phí bảo hành. Tương tự, nhà cung cấp ở xa có thể có giá bán thấp nhưng làm tăng chi phí vận chuyển và tồn kho. Do đó, kế toán chi phí chiến lược cần cung cấp thông tin giúp doanh nghiệp đánh giá tổng chi phí thay vì chỉ theo dõi từng khoản chi riêng biệt.

Đối với hoạt động sản xuất, việc phân tích chi phí theo từng công đoạn cũng ngày càng có ý nghĩa. Doanh nghiệp có thể xác định những công đoạn tiêu hao nhiều nguyên vật liệu, năng lượng hoặc lao động nhưng chưa tạo ra giá trị tương ứng. Thông tin này hỗ trợ quyết định cải tiến quy trình, đầu tư công nghệ, thuê ngoài hoặc tái cấu trúc hoạt động. Đặc biệt, khi giá nguyên vật liệu và chi phí logistics biến động, việc xác định nguyên nhân biến động chi phí theo từng mắt xích giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong hoạch định giá và kiểm soát lợi nhuận.

Trong lĩnh vực logistics, yêu cầu quản trị chi phí theo chuỗi giá trị càng rõ nét. Phan Hoàng Nhật, Trương Thanh Lộc và Hoàng Mạnh Cường (2024) khảo sát 220 doanh nghiệp logistics tại Thành phố Hồ Chí Minh bằng phương pháp kết hợp định tính và định lượng. Kết quả cho thấy cạnh tranh, phân quyền quản lý và hiệu quả hoạt động có ảnh hưởng đến việc áp dụng kế toán quản trị chiến lược; nghiên cứu đồng thời nhấn mạnh vai trò của các công cụ kế toán quản trị chiến lược trong môi trường cạnh tranh cao. Với doanh nghiệp logistics, chi phí vận tải, nhiên liệu, kho bãi, nhân công và xử lý đơn hàng có mối quan hệ chặt chẽ. Vì vậy, kiểm soát từng khoản mục riêng biệt chưa phản ánh đầy đủ hiệu quả của toàn bộ dịch vụ.

Nhìn chung, doanh nghiệp Việt Nam đang từng bước chuyển từ quản trị chi phí theo từng khoản mục sang quản trị chi phí gắn với hoạt động và chuỗi giá trị. Tuy nhiên, mức độ áp dụng chưa đồng đều. Những doanh nghiệp có quy mô lớn, hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao hoặc tham gia sâu vào chuỗi cung ứng có nhiều động lực hơn trong việc phát triển hệ thống thông tin chi phí chiến lược. Trong khi đó, tại nhiều doanh nghiệp, thông tin kế toán vẫn chủ yếu phục vụ tính giá thành, lập ngân sách và báo cáo, chưa trở thành nguồn dữ liệu quan trọng cho việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh.

2.2. Những hạn chế trong áp dụng kế toán chi phí chiến lược theo chuỗi giá trị

Thứ nhất là nhận thức về vai trò của kế toán chi phí chiến lược. Một số doanh nghiệp vẫn xem kế toán chủ yếu là bộ phận ghi nhận, tổng hợp và báo cáo số liệu, chưa khai thác thông tin chi phí để phân tích khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, sản phẩm và các hoạt động trong chuỗi giá trị.

Thứ hai, hệ thống dữ liệu còn phân tán giữa các bộ phận như mua hàng, sản xuất, kho, bán hàng và logistics. Việc thiếu liên kết dữ liệu khiến doanh nghiệp khó xác định đầy đủ chi phí của từng sản phẩm, khách hàng hoặc công đoạn, đồng thời hạn chế khả năng chuyển dữ liệu thành thông tin phục vụ quyết định chiến lược.

Thứ ba, phương pháp phân bổ chi phí tại nhiều doanh nghiệp còn đơn giản, chủ yếu dựa trên doanh thu, sản lượng hoặc giờ lao động. Cách phân bổ này có thể chưa phản ánh chính xác mức độ sử dụng nguồn lực, dẫn đến sai lệch trong đánh giá chi phí và lợi nhuận của từng sản phẩm, khách hàng hoặc kênh phân phối.

Bên cạnh đó, phạm vi phân tích vẫn thiên về dữ liệu nội bộ, trong khi thông tin về nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ và thị trường còn khó thu thập, kiểm chứng và chia sẻ. Thứ tư, năng lực nhân sự chưa đáp ứng đầy đủ yêu cầu phân tích dữ liệu và tư duy chiến lược. Nếu kế toán chủ yếu tập trung vào ghi nhận và báo cáo, vai trò tham mưu cho các quyết định quản trị dài hạn sẽ chưa được phát huy.

3. Giải pháp nâng cao vai trò của kế toán chi phí chiến lược trong chuỗi giá trị

Thứ nhất, doanh nghiệp cần thay đổi nhận thức về vai trò của kế toán chi phí, chuyển từ chức năng ghi nhận và kiểm soát chi phí sang cung cấp thông tin phục vụ hoạch định và thực hiện chiến lược. Bộ phận kế toán cần tham gia sớm vào các quyết định liên quan đến giá bán, lựa chọn nhà cung cấp, phát triển sản phẩm, đầu tư công nghệ và tổ chức phân phối. Chi phí cần được xem xét gắn với giá trị tạo ra thay vì chỉ tập trung vào yêu cầu cắt giảm.

Thứ hai, cần xây dựng hệ thống dữ liệu chi phí có khả năng liên kết các hoạt động trong chuỗi giá trị. Doanh nghiệp nên từng bước tích hợp dữ liệu từ mua hàng, kho, sản xuất, bán hàng, logistics và chăm sóc khách hàng, đồng thời thống nhất mã sản phẩm, mã khách hàng, mã nhà cung cấp và các tiêu thức phân loại chi phí. Việc ứng dụng phần mềm quản trị và công cụ phân tích dữ liệu sẽ giúp hình thành thông tin chi phí theo sản phẩm, khách hàng, kênh phân phối và từng công đoạn.

Thứ ba, doanh nghiệp cần hoàn thiện phương pháp xác định và phân bổ chi phí. Các khoản chi phí chung nên được phân bổ dựa trên nguyên nhân phát sinh và mức độ sử dụng nguồn lực thay vì chỉ sử dụng các tiêu thức đơn giản. Đồng thời, cần mở rộng phân tích sang tổng chi phí của sản phẩm và khách hàng trong toàn bộ chuỗi giá trị, từ mua nguyên vật liệu đến sau bán hàng.

Thứ tư, doanh nghiệp cần tăng cường thu thập và phân tích thông tin bên ngoài, đặc biệt là thông tin về nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường. Trên cơ sở đó, kế toán có thể xây dựng các báo cáo so sánh chi phí, lợi nhuận và hiệu quả theo từng nhóm sản phẩm, khách hàng hoặc đối tác.

Thứ năm, cần nâng cao năng lực của đội ngũ kế toán và từng bước xây dựng cơ chế phối hợp giữa kế toán với các bộ phận sản xuất, kinh doanh, logistics và công nghệ thông tin. Doanh nghiệp nên ưu tiên đào tạo kỹ năng phân tích dữ liệu, quản trị chi phí và tư duy chiến lược, đồng thời triển khai hệ thống theo từng giai đoạn phù hợp với nguồn lực. Qua đó, kế toán chi phí chiến lược có thể trở thành công cụ hỗ trợ doanh nghiệp kiểm soát chi phí, nâng cao giá trị khách hàng và củng cố năng lực cạnh tranh trong chuỗi giá trị ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Cục Thống kê (2026). Kết quả hoạt động xuất, nhập khẩu hàng hóa năm 2025: Bứt phá kỷ lục và chuyển dịch mạnh mẽ sang công nghệ cao.

Đào Ngọc Hà (2024). Factors affecting the application of strategic management accounting in Vietnamese enterprises, *International Journal of Management and Sustainability*, 13(3), 657-668, <https://doi.org/10.18488/11.v13i3.3853>.

Phương Lan, Ngọc Khuê, Hồng Vân và Xuân Thạch (2025). Factors affecting the application of strategic management accounting techniques and performance in Vietnamese enterprises, *Journal of Finance - Marketing Research*, https://www.researchgate.net/publication/391436865_FACTORS_AFFECTING_THE_APPLICATION_OF_STRATEGIC_MANAGEMENT_ACCOUNTING_TECHNIQUES_AND_PERFORMANCE_IN_VIETNAMESE_ENTERPRISES.

Phan Hoàng Nhật, Trương Thanh Lộc và Hoàng Mạnh Cường (2024). Influential factors on the implementation of strategic management accounting: A case study of logistics enterprises in Ho Chi Minh City, *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 78, 67-74, <https://doi.org/10.61602/jdi.2024.78.09>.