AIX • QUY TRÌNH VẬN HÀNH CHUẨN (SOP)

Bộ công cụ lợi nhuận theo khách hàng

Tài liệu thực chiến ERP • AI-X — ai-x.vn • Cập nhật 2026-08-18 02:34:54

Phiên bản PDF miễn phí — liên hệ AI-X để nhận bộ biểu mẫu điền sẵn & tư vấn lộ trình.

Khách hàng VIP đóng góp 25% doanh thu nhưng làm công ty lỗ 85 triệu mỗi năm: Cái bẫy "doanh thu ảo"

Một công ty cung cấp dịch vụ kế toán thuế và tư vấn tài chính tại TP.HCM phục vụ 45 khách hàng trả phí hàng tháng (Retainer Fee). Trong đó, một Tập đoàn bất động sản là "khách hàng VIP" lớn nhất, đóng góp 35 triệu đồng/tháng (chiếm 25% tổng doanh thu cố định của công ty). Ban Giám đốc luôn cưng chiều vị khách này, sẵn sàng ưu tiên mọi nhân sự giỏi nhất. Tuy nhiên, đến cuối năm khi cài đặt phương pháp tính chi phí theo hoạt động (Activity-Based Costing), CFO chấn động khi phát hiện: khách hàng VIP này khiến công ty lỗ ròng 85 triệu đồng mỗi năm . Nguyên nhân: khách hàng liên tục phát sinh các yêu cầu ngoài hợp đồng (Scope Creep) như rà soát lại sổ sách 3 năm trước, đi giải trình với cơ quan thuế đột xuất, lập báo cáo quản trị riêng... tiêu tốn hơn 1.400 giờ làm việc của luật sư và kế toán trưởng — cao gấp 3.2 lần số giờ được định giá trong hợp đồng gốc.

Đây là căn bệnh "nghiện doanh thu" phổ biến nhất trong ngành dịch vụ chuyên môn: chỉ nhìn vào số tiền khách trả (Doanh thu) mà không đo lường chính xác số giờ nhân sự đã bỏ ra (Chi phí thật) . Bộ công cụ này đi kèm SOP SOP-TM-5830 — Tính lợi nhuận theo khách hàng dịch vụ , giúp bạn bóc tách chi phí giờ, kiểm soát Scope Creep và phân loại danh mục khách hàng để tối ưu hóa biên lợi nhuận ròng.

Nguyên lý Lợi nhuận Khách hàng Dịch vụ: Công thức Lãi ròng theo Khách & Bẫy Scope Creep

Trong kinh doanh dịch vụ trọn gói (Retainer / Flat Fee), lợi nhuận không tính trên từng hợp đồng ký kết mà tính trên **tổng số giờ làm việc thực tế** phục vụ khách hàng đó trong suốt vòng đời hợp đồng:

Lợi nhuận Ròng theo Khách hàng = Phí Dịch vụ Phù hợp thu được − Σ (Số giờ nhân sự × Đơn giá giờ vốn theo Cấp bậc) − Chi phí Trực tiếp phát sinh

Phát sinh yêu cầu mới ngoài HĐ	Nhân sự âm thầm làm cho xong để "chiều khách VIP", không ghi nhận giờ	Lập ngay Phiếu Scope Creep; thông báo chi phí phụ thu hoặc tính giờ ngoài HĐ
Phân bổ nhân sự thực hiện	Giao luật sư/kế toán đắt tiền làm cả các công việc hành chính nhập liệu	Áp dụng bảng giá giờ theo cấp: giao việc đơn giản cho Junior để hạ giá vốn
Phân loại danh mục khách hàng	Coi khách hàng trả phí cao nhất là khách hàng quan trọng nhất	Phân loại 4 nhóm: Khách Ngôi sao (Lãi cao), Khách Tiềm năng, Khách Đốt vốn, Khách Cần tái đàm phán
Tái đàm phán HĐ hàng năm	Tái ký tự động theo giá cũ vì sợ mất khách hàng quen	Soi Báo cáo biên lợi nhuận: tăng giá hoặc cắt bớt scope với khách hàng biên dưới ngưỡng

Ma trận Phân loại Danh mục Khách hàng Dịch vụ (Customer Portfolio) KHÁCH NGÔI SAO (STARS) Doanh thu Cao • Biên Lợi nhuận > 35% Chiến lược: Cưng chiều & Giữ chân tuyệt đối KHÁCH TIỀM NĂNG (GROWTH) Doanh thu Vừa • Biên Lợi nhuận > 25% Chiến lược: Upsell bán thêm dịch vụ mới CÁI BẪY DOANH THU (BLEEDERS) Doanh thu Rất Cao • Biên Lợi nhuận < 0% (LỖ) Chiến lược: Tái đàm phán giá / Siết Scope KHÁCH DƯỚI NGƯỠNG (DRAIN) Doanh thu Thấp • Biên Lợi nhuận < 10% Chiến lược: Tăng giá hoặc Dừng hợp đồng Chỉ có số liệu bóc tách giờ làm việc mới giúp ban lãnh đạo nhìn thấy đâu là "Khách Ngôi Sao" thực sự và đâu là "Cái bẫy doanh thu" Hình 1 — Ma trận phân loại danh mục khách hàng dựa trên biên lợi nhuận ròng thực tế

Bộ công cụ đi kèm SOP-TM-5830: 6 biểu mẫu, dùng đúng lúc

1	Bảng giá giờ theo cấp (Hourly Rate Card)	Cập nhật hàng năm	Managing Partner + CFO	Tính chi phí giờ theo lương cứng mà bỏ qua chi phí vận hành chung (Overhead)
2	Template tập hợp chi phí theo khách	Cuối mỗi tháng / quý	Kế toán giá thành dịch vụ	Chỉ cộng tiền lương nhân sự, bỏ qua các chi phí dịch thuật, công tác phí, phí nộp nhà nước

3	Bảng biên — xếp hạng khách hàng	Rà soát hàng quý	CFO + Trưởng bộ phận Kinh doanh	Giữ bí mật số liệu biên lợi nhuận, không chia sẻ cho Partner phụ trách khách hàng biết
4	Phiếu Scope Creep (Phát sinh ngoài HĐ)	Ngay khi khách yêu cầu việc mới	Luật sư / Kế toán trưởng phụ trách	Âm thầm làm việc mới vì ngại nói chuyện tiền bạc với khách hàng cũ
5	Báo cáo khách hàng dưới ngưỡng biên	Trình họp giao ban hàng tháng	Kế toán quản trị	Không đề ra hạn chót tái đàm phán, để khách hàng lỗ tiếp tục gia hạn hợp đồng
6	Biên bản họp danh mục khách hàng	Mỗi quý một lần	Ban Điều hành công ty	Quyết định giữ/bỏ khách hàng dựa trên cảm xúc cá nhân thay vì dữ liệu báo cáo biên

Template dữ liệu chuẩn gồm 6 trường bắt buộc: Mã khách hàng, Tổng doanh thu phí dịch vụ, Tổng số giờ nhân sự phục vụ (phân theo Cấp bậc), Tổng chi phí giờ vốn & Chi phí trực tiếp, Lợi nhuận ròng (VNĐ), Tỷ lệ biên lợi nhuận ròng (%) .

Quy trình 5 bước tối ưu hóa lợi nhuận danh mục khách hàng

Bước 1: Kế toán quản trị tính toán Bảng giá giờ vốn chính xác cho từng cấp bậc nhân sự (Partner, Senior, Junior) đã bao gồm lương, thưởng và chi phí vận hành chung. Bước 2: Cuối tháng, hệ thống tự động gom dữ liệu Timesheet đã duyệt để tính tổng chi phí giờ vốn đã đầu tư cho từng khách hàng. Bước 3: Lập Bảng xếp hạng biên lợi nhuận ròng, đưa khách hàng vào Ma trận phân loại 4 nhóm. Bước 4: Ban hành quy định ngặt nghèo về Scope Creep: mọi công việc nằm ngoài phụ lục hợp đồng phải có Phiếu Scope Creep được khách hàng xác nhận trước khi làm. Bước 5: Tiến hành tái đàm phán tăng giá phí hàng năm đối với các khách hàng thuộc nhóm "Cái bẫy doanh thu" hoặc "Dưới ngưỡng"; kiên quyết từ chối tái ký nếu khách không chấp nhận mức giá mới hòa vốn.

Case study thực tế: Biến 45 khách hàng Retainer thành cỗ máy sinh lời tại Alpha Tax

Công ty tư vấn Kế toán Thuế Alpha Tax rà soát danh mục 45 khách hàng doanh nghiệp:

Số lượng khách hàng bị lỗ ròng (Bleeders)	12 / 45 khách hàng (chiếm 26.6%)	0 khách hàng bị lỗ	Loại bỏ 100% khách hàng ăn rỗng vốn
Biên lợi nhuận ròng trung bình toàn công ty	14.2% (do khách lỗ kéo xuống)	31.8% biên lợi nhuận ròng	Tăng gấp 2.2 lần biên lợi nhuận ròng
Số vụ việc thu thêm tiền Scope Creep	0 VNĐ (làm miễn phí ngoài hợp đồng)	145 triệu đồng / quý	Thu đúng, thu đủ công sức nhân sự
Tỷ lệ giữ chân Khách hàng Ngôi sao (Stars)	82% (do luật sư bận chăm khách lỗ)	96% giữ chân tuyệt đối	Tập trung nguồn lực cưng chiều khách tốt
Tăng trưởng lợi nhuận ròng hàng năm	Tái đàm phán 12 khách lỗ + phụ thu Scope Creep + tập trung khách VIP	Lợi nhuận ròng tăng +62.4% / năm	

4 Chỉ số KPI quản trị lợi nhuận danh mục khách hàng

Biên lợi nhuận ròng trung bình danh mục	(Tổng lợi nhuận ròng tất cả khách ÷ Tổng doanh thu) × 100%	≥ 30%	Dưới 25%: Lập tức rà soát danh mục Top 10 khách hàng lớn nhất
Tỷ lệ khách hàng nằm trong nhóm "Lỗ"	(Số khách hàng có biên ròng < 0% ÷ Tổng số khách hàng) × 100%	0% tuyệt đối	Khách lỗ 2 quý liền: Bắt buộc gửi thông báo điều chỉnh giá phí
Doanh thu phụ thu Scope Creep / Total Rev	(Tổng tiền phụ thu ngoài HĐ ÷ Tổng doanh thu thực thu) × 100%	≥ 8.0%	Dưới 5%: Nhắc nhở các Partner về kỷ luật lập Phiếu Scope Creep
Tỷ lệ khách hàng tập trung (Client Concentration)	(Doanh thu của 1 khách hàng lớn nhất ÷ Tổng doanh thu công ty) × 100%	≤ 15.0%	Vượt 20%: Cảnh báo rủi ro phụ thuộc; đẩy mạnh tìm kiếm khách mới

Checklist kỷ luật — 4 điều cấm của Giám đốc Dịch vụ

- Không đánh giá khách hàng chỉ dựa trên quy mô Doanh thu: Luôn nhìn vào con số Lợi nhuận Ròng sau khi đã trừ chi phí giờ vốn.
- Không làm miễn phí bất kỳ yêu cầu nào nằm ngoài Scope hợp đồng: Mọi việc phát sinh phải có xác nhận chi phí trước khi triển khai.
- Không giấu số liệu biên lợi nhuận với đội ngũ tư vấn trực tiếp: Minh bạch số liệu để nhân sự có ý thức tiết kiệm giờ làm việc.
- Không ngại từ chối tái ký hợp đồng với khách hàng lỗ dai dẳng: Giải phóng năng lực nhân sự để phục vụ các khách hàng mới có biên lợi nhuận tốt hơn.

Số hóa tính Lợi nhuận Khách hàng trên phần mềm ERP

Khi ứng dụng hệ thống ERP quản lý dịch vụ chuyên môn (như Odoo Analytic Accounting & Customer Profitability):

- Tự động hạch toán Tài khoản Quản trị (Analytic Account): Mỗi khách hàng được cấp 1 mã tài khoản quản trị riêng; toàn bộ giờ Timesheet và chi phí hóa đơn mua ngoài tự động đổ về tài khoản này.
- Báo cáo Lợi nhuận Khách hàng theo thời gian thực (Real-time P&L by Customer): Nhấn 1 nút để xem bảng cân đối thu chi chi tiết của từng khách hàng tại bất kỳ thời điểm nào trong năm.
- Cảnh báo tự động khi hợp đồng vượt trần giờ (Cap Alert): Hệ thống tự động gửi email cảnh báo khi số giờ nhân sự đã dùng đạt 80% trần hợp đồng trọn gói.

Hành động ngay trong quý này

Hãy chọn **Top 10 khách hàng có doanh thu lớn nhất công ty bạn**, gom dữ liệu Timesheet 6 tháng qua và tính toán số giờ thực tế nhân sự đã bỏ ra. Kết quả sẽ giúp bạn nhìn thấy sự thật về hiệu quả kinh doanh của mình — và mở ra cơ hội tăng trưởng lợi nhuận ngay lập tức mà không cần tốn thêm tiền marketing tìm khách hàng mới.

Toàn bộ biểu mẫu thực hành (Bảng giá giờ theo cấp, Template tập hợp chi phí theo khách, Bảng xếp hạng biên, Phiếu Scope Creep, Báo cáo khách dưới ngưỡng, Biên bản họp danh mục) được tích hợp trong SOP-TM-5830 — Tính lợi nhuận theo khách hàng dịch vụ .

AIX • TƯ VẤN TRIỂN KHAI ERP & AI

Cần bộ SOP này chạy trên hệ thống thực tế?

AI-X thiết kế lộ trình ERP & AI 90 ngày riêng cho doanh nghiệp của bạn: chuẩn hóa dữ liệu — SOP số hóa — dashboard điều hành.

ai-x.vn/contactus

Tài liệu phát hành miễn phí bởi AI-X (ai-x.vn). Vui lòng không chỉnh sửa nội dung khi chia sẻ lại.