

# KẾ TOÁN QUẢN TRỊ 2

TRẦN BÁ TRÍ  
Đại học Cần Thơ

- Phân bổ chi phí cho các bộ phận phục vụ
- Thiết lập định mức chi phí
- Kế hoạch linh hoạt và phân tích biến động chi phí
- Định giá sản phẩm, dịch vụ
- Hoạch định vốn đầu tư dài hạn
- Lập và phân tích báo cáo tài chính

**Chủ đề: phân bổ chi phí cho các bộ phận phục vụ**

1. Các nguyên tắc chung để phân bổ chi phí gián tiếp đến đối tượng chịu chi phí.
2. Các vấn đề liên quan lựa chọn căn cứ phân bổ.
3. Phân bổ các chi phí bên trong tổ chức sử dụng phương pháp trực tiếp, phương pháp bậc thang, phương pháp hỗn hợp
4. Phân bổ chi phí theo cách ứng xử

# **Bộ phận chức năng**

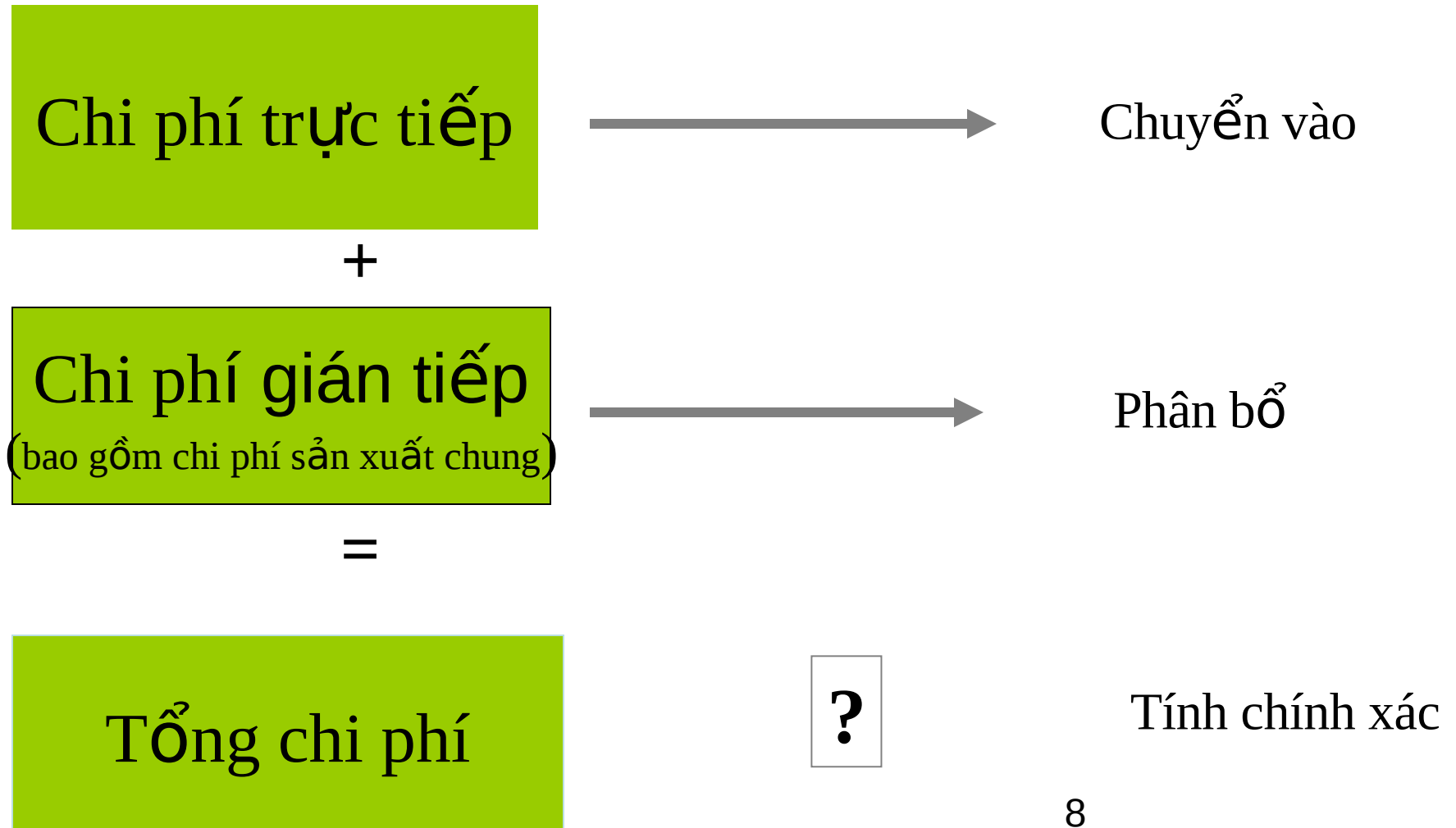
- **Thực hiện mục tiêu trọng tâm của tổ chức**
  - + **Cửa hàng của công ty thương mại**
  - + **Phân xưởng**
  - + **Phòng tín dụng**
  - + **Bộ phận khám bệnh**

# **Bộ phận phục vụ**

- Không gắn trực tiếp với bộ phận chức năng
- Hỗ trợ cho bộ phận chức năng
  - + Phòng kế toán
  - + Phòng thu mua
  - + Phòng tổ chức
  - + Căn tin

**Phân bổ chi phí dùng để thu thập và báo cáo chi phí các nguồn lực cung cấp và sử dụng cho sản xuất và các quá trình kinh doanh.**

## Cấu trúc chi phí cho bất kỳ đối tượng chi phí nào





# Các bộ phận phân bổ chi phí

- Quá trình chuyển chi phí gián tiếp đến đối tượng chịu chi phí để xác định giá thành.
- Trong các công ty lớn có nhiều bậc phân bổ - sự phân bổ này liên quan đến giá nội bộ hoặc giá chuyển đổi.

## 1. Cấp tổng công ty

chi phí của văn phòng tổng công ty phân bổ cho các đơn vị trực thuộc.

## 2. Bên trong các bộ phận

chi phí của các bộ phận được phân bổ cho các bộ phận khác để xác định các nguồn lực phân bổ lẫn nhau.

## Tại sao phải phân bổ chi phí?

### **Các lý do để phân bổ:**

1. Xác định giá thành cho sản phẩm, dịch vụ hoặc các bộ phận.
2. Giúp người quản lý hiểu các ảnh hưởng kinh tế của các quyết định
3. Nhắc nhở các người quản lý rằng chi phí gián tiếp tồn tại và thu nhập phải bù đắp các chi phí đó.

## Tại sao phân bổ chi phí?

4. Khuyến khích sử dụng các nguồn lực chung một cách tiết kiệm.

5. Khuyến khích một mô hình sử dụng các nguồn lực phân bổ chi phí theo số giờ lao động, khuyến khích giảm thời gian lao động.

6. Kết hợp với các đòi hỏi bên ngoài như chi phí sản phẩm tồn kho.

# **Lựa chọn căn cứ phân bổ**

- **Mức độ sử dụng của bộ phận chức năng**
- **Mức lợi ích trực tiếp mà các bộ phận phục vụ mang lại**
- **Diện tích hoặc mức trang bị**
- **Rõ ràng, dễ hiểu**

Bộ phận phục vụ	Căn cứ phân bổ
Phục vụ dưới đất của công ty hàng không	Số lần bay
Căn tin	Số lượng công nhân viên
Bảo vệ	Diện tích chịu trách nhiệm
Kỹ thuật, kế hoạch	Số h lao động trực tiếp
Kế toán	Số h lao động, số lượng khách hàng phục vụ
Động lực	Năng lực phục vụ
Tổ chức nhân sự	Số lượng nhân viên
Quản lý xí nghiệp	Tổng số h lao động
Bảo trì	Số h máy

# Kế toán trách nhiệm

..chuyển các chi phí đến các bộ phận như chi nhánh và nơi mà người quản lý có trách nhiệm với kết quả của bộ phận.

*Các loại trung tâm trách nhiệm*

*Trung tâm chi phí: chi phí*

*Trung tâm lợi nhuận: doanh thu và chi phí*

*Trung tâm đầu tư: lợi nhuận và thu hồi vốn đầu tư*

## Tại sao phải phân bổ chi phí gián tiếp cho các trung tâm trách nhiệm?

- Giúp người quản lý hiểu được các ảnh hưởng từ các quyết định  
VD: tiền điện sẽ tăng khi sử dụng cho đèn ở sân tennis
- Khuyến khích sử dụng các nguồn lực như hoạch định  
VD: tổng giám đốc muốn các bộ phận tham vấn đội quản lý chi phí mới bằng cách không phân bổ chi phí này cho các bộ phận ở năm đầu.
- Xây dựng hệ thống chi phí sản phẩm.

Quá trình phân bổ chi phí  
xác định tổng chi phí cho các bộ phận

Chi phí trực tiếp của bộ phận  
cung cấp dịch vụ B



Chi phí trực tiếp của bộ phận  
cung cấp dịch vụ C



Bộ phận cung cấp A - Tổng chi phí =  
Chi phí trực tiếp của bộ phận  
cung cấp dịch vụ A  
+ Chi phí phân bổ của các bộ phận cung cấp khác



Chi phí trực tiếp của bộ phận  
cung cấp dịch vụ A

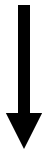


## Quá trình phân bổ chi phí xác định giá thành sản phẩm

Chi phí trực tiếp của bộ phận  
cung cấp dịch vụ A



Chi phí trực tiếp của bộ phận  
cung cấp dịch vụ B



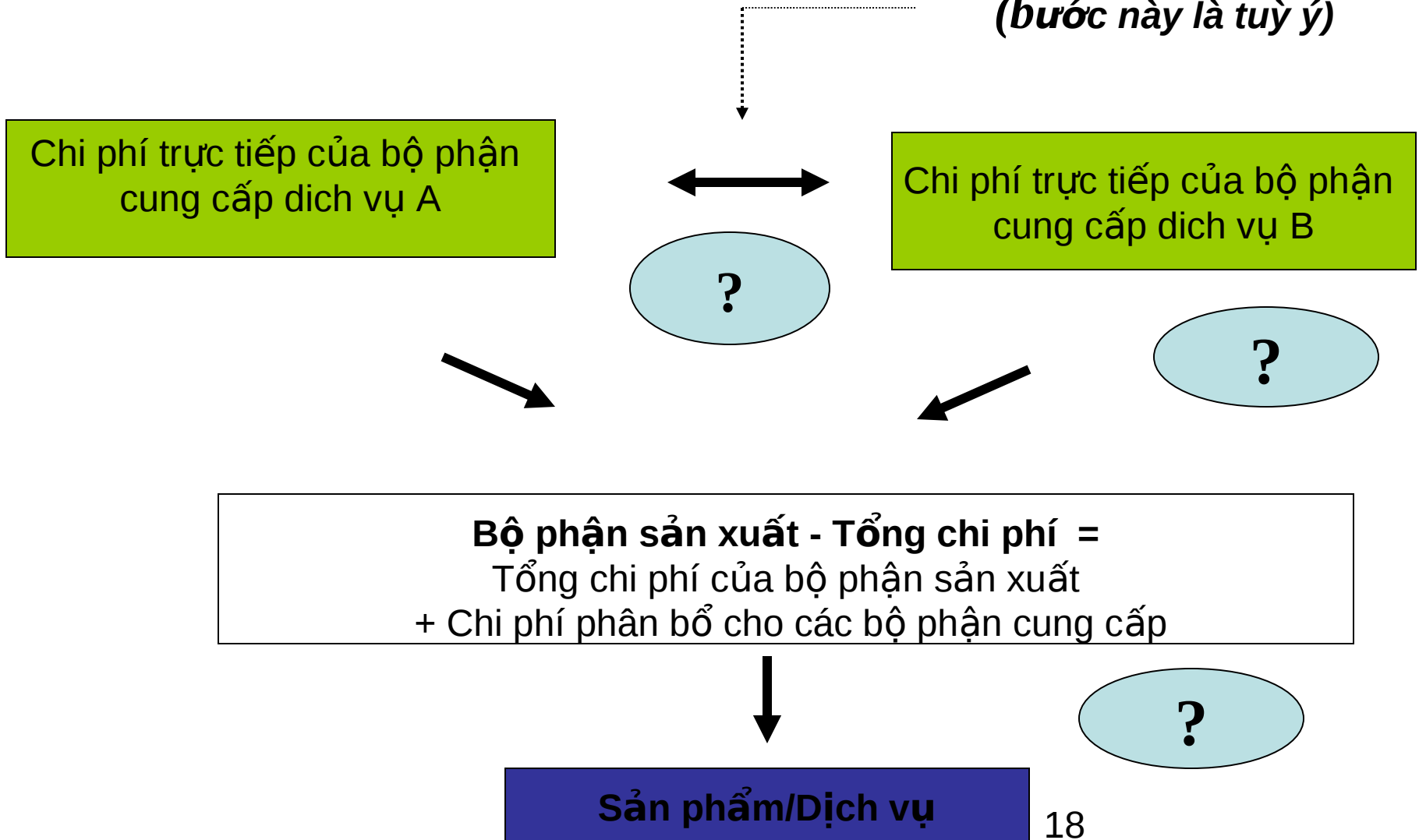
**Bộ phận sản xuất - Tổng chi phí =**  
Tổng chi phí của bộ phận sản xuất  
+ Chi phí phân bổ cho các bộ phận cung cấp



**Sản phẩm/Dịch vụ**

# Lựa chọn căn cứ phân bổ

*(bước này là tùy ý)*



## Lựa chọn căn cứ phân bố

- Nguyên nhân - ảnh hưởng:
- Lợi ích nhận được – chương trình quảng cáo
- Công bằng
- Khả năng gánh vác chi phí
- Cách ứng xử - căn cứ ứng xử được chọn để thay đổi hành động

# Công thức phân bổ chi phí

$$\frac{\text{chi phí được phân bổ}}{\text{Tổng mức sử dụng của tiêu thức phân bổ}} = \text{tỷ lệ phân bổ}$$

→ Chi phí tính cho đối tượng chịu chi phí dựa trên mức sử dụng tiêu thức phân bổ của nó

Người quản lý phải quyết định cấu trúc phân bổ như thế nào dựa trên:

1. *Số lượng vùng chi phí.*
2. *Tỷ lệ phân bổ (cố định hay thay đổi)*
3. *Chi phí kế hoạch hay thực tế*
4. *Mức sử dụng tiêu thức phân bổ thực tế hay kế hoạch*

# Một số lưu ý khi phân bổ

- Dựa vào mức dự toán của chi phí và căn cứ phân bổ
- Đối với bộ phận phục vụ là trung tâm lợi nhuận, chi phân bổ những chi phí chưa được bù đắp
- Chi phí tổng cộng sẽ không thay đổi bất chấp hình thức phân bổ

# Các phương pháp phân bổ

Trong doanh nghiệp có các bộ phận cung cấp dịch vụ cho các bộ phận khác. Vùng chi phí của mỗi bộ phận là đối tượng chi phí của nhau. Làm sao để nhận ra cách phân bổ cho các chi phí gián tiếp.

- 1. Phương pháp trực tiếp**
- 2. Phương pháp bậc thang**
- 3. Phương pháp hỗn hợp**

*Lựa chọn phương pháp là phân biệt đối tượng trong quá trình phân bổ.*

# **Bộ phận phục vụ & bộ phận chức năng**

- Bộ phận phục vụ

Đội bảo trì thiết bị

Đội quản lý chất lượng

Đội thu mua

- Bộ phận chức năng

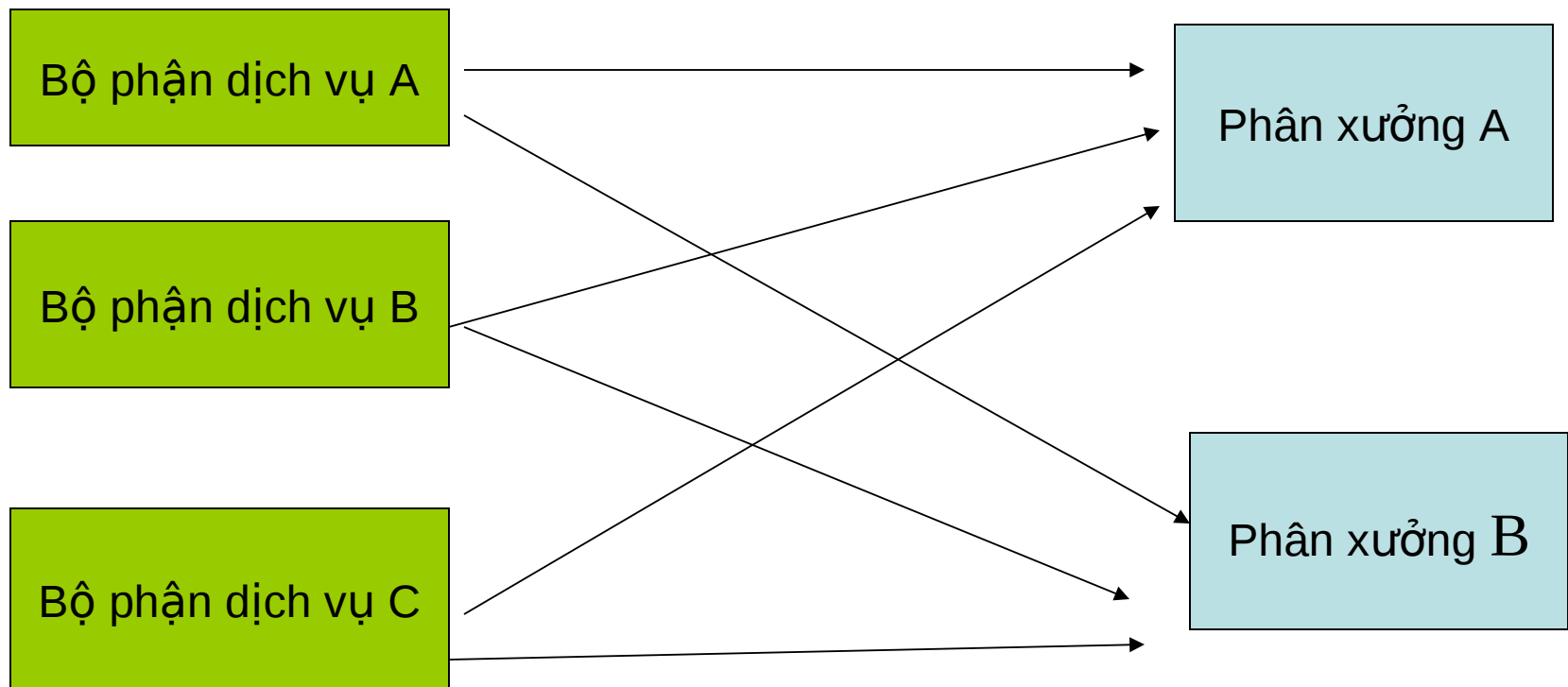
Phân xưởng 1

Phân xưởng 2



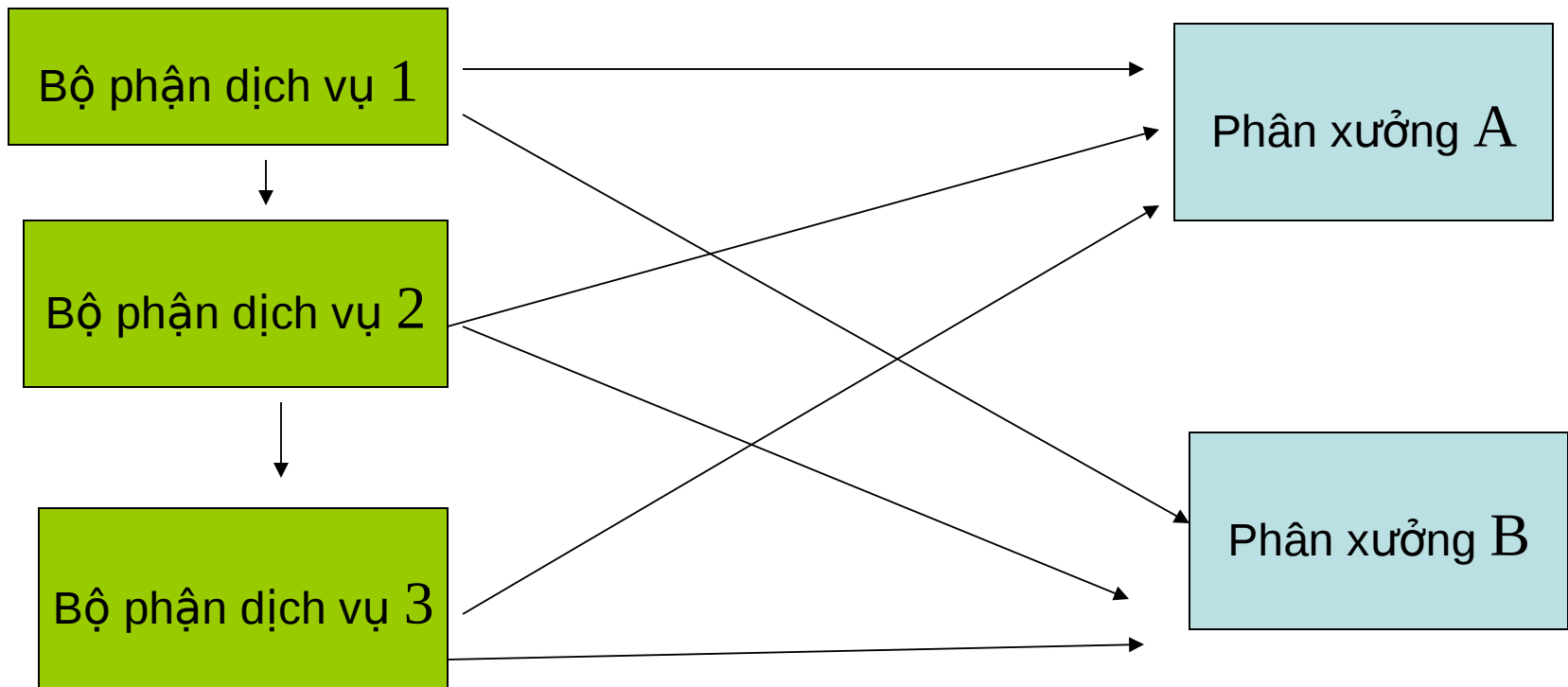
# Phương pháp trực tiếp

**Giả định rằng bỏ qua tất cả các chi phí cung cấp lẫn nhau giữa các bộ phận dịch vụ**



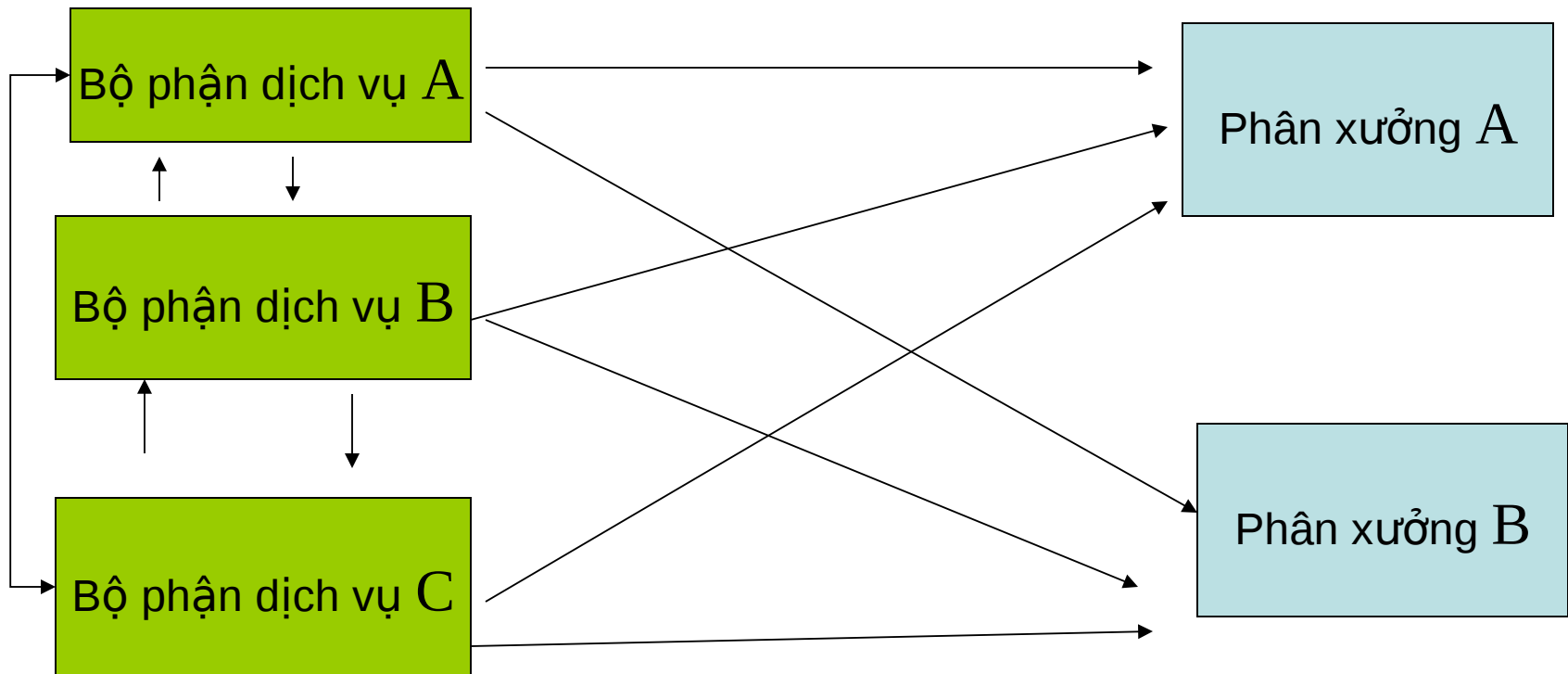
# Phương pháp bậc thang

**giả định rằng có sự phân bổ chi phí giữa các bộ phận phục vụ lẫn nhau theo cách liên tiếp**



# Phương pháp hỗn hợp

Thừa nhận mọi chi phí cung cấp lẫn nhau



## Phân bổ chi phí theo cách ứng xử

- Chi phí bộ phận phục vụ được tách ra thành định phí và biến phí
- Chú ý đến tính hợp lý giữa các bộ phận khi phân bổ
- Có thể dựa vào chi phí kế hoạch để phân bổ nhằm hạn chế việc BPCN nhận chi phí bất hợp lý từ sự yếu kém của BPPV

# Phân bổ biến phí

- Tỷ lệ với mức độ dịch vụ thực hiện
- Có tính chất trực tiếp
- Phân bổ đầu năm thì số lượng dịch vụ cung cấp là số kế hoạch
- Phân bổ cuối năm thì số lượng dịch vụ cung cấp là số thực tế

# Phân bổ định phí

- BPPV được thành lập trên cơ sở nhu cầu dự tính của các bộ phận
- Phân bổ dựa vào nhu cầu dự tính ban đầu

# Một số lưu ý

- Các chi phí bất biến và khả biến của BPPV phải được phân bổ riêng rẽ
- CPKB phải được phân bổ theo PVHĐ điều khiển sự phát sinh của chi phí
- BPBB phải được phân bổ theo tổng cộng khối lượng hoạt động dự kiến theo nhu cầu lúc cao điểm hoặc bình quân
- Phân bổ theo kế hoạch
- Mọi biến động giữa CP kế hoạch và thực tế sẽ được giữ lại trong BPPV để phân tích

# Chủ đề: Định mức chi phí

- Giới thiệu
- Công dụng của chi phí định mức
- Nguyên tắc xây dựng định mức tiêu chuẩn
- PP xác định chi phí định mức
- Xây dựng định mức cho các loại chi phí



# Định mức chi phí

**Định mức:** kế hoạch chi phí cho một đơn vị SP, cho biết cần bao nhiêu chi phí để SX ra một đơn vị SX dưới các điều kiện SX hiệu quả.

**Định mức:** thang điểm để đo lường việc thực hiện chi phí

**Định mức** được tính toán và xây dựng dựa trên các phân tích kỹ thuật, thống kê hồi qui từ các dữ liệu lịch sử về công nghệ và chi phí

# Ý nghĩa của Định mức

- **Định mức**

- hệ thống thông tin hữu ích của kế toán, cơ sở của các quyết định quản trị
- giúp cho phân tích hoạt động kinh doanh trở nên thuyết phục
- là hoạt động thường xuyên được quan tâm tại doanh nghiệp



# Định mức vs. Dự toán

- Định mức được lập cho từng đơn vị sản phẩm, dịch vụ
- Dự toán được lập cho toàn bộ sản lượng
- Dự toán được xây dựng căn cứ trên các định mức tiêu chuẩn

# Công dụng của chi phí định mức

- Là cơ sở để doanh nghiệp lập dự toán hoạt động
- Giúp cho các nhà quản lý kiểm soát hoạt động KD của DN vì chi phí định mức là tiêu chuẩn, cơ sở để đánh giá .



# Công dụng của chi phí định mức

- Góp phần thông tin kịp thời cho các nhà quản lý ra quyết định hàng ngày
- Gắn liền trách nhiệm của công nhân đối với việc sử dụng nguyên vật liệu sao cho tiết kiệm



# Tiêu thức xây dựng định mức

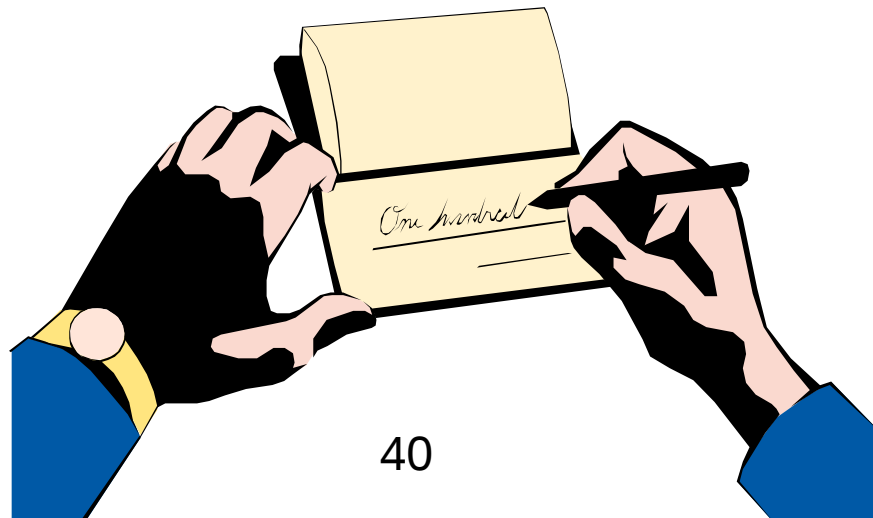
- Lượng định mức: bao nhiêu lượng để tạo ra một đơn vị sản phẩm
- Giá định mức: đơn giá của lượng được sử dụng để tạo ra một đơn vị sản phẩm

# Các hình thức định mức

- Định mức lý tưởng - định mức có thể đạt được trong những điều kiện tối ưu
- Định mức thực tế - định mức cao nhưng có thể đạt được, cho phép thời gian ngừng máy, nghỉ ngơi hợp lý, ý thức trách nhiệm đầy đủ

# Phương pháp xác định chi phí định mức

- *Phương pháp kỹ thuật*
- *Phương pháp phân tích số liệu lịch sử*
- *Phương pháp điều chỉnh*





# ***Phương pháp kỹ thuật***

- kết hợp với các chuyên gia kỹ thuật để nghiên cứu thời gian thao tác công việc nhằm mục đích xác định lượng nguyên vật liệu và lao động hao phí cần thiết để sản xuất sản phẩm



# ***Phương pháp phân tích số liệu lịch sử***

- Xem lại giá thành đạt được ở những kỳ trước như thế nào
- Tuy nhiên phải xem lại kỳ này có gì thay đổi và phải xem xét những chi phí phát sinh các kỳ trước đã phù hợp hay chưa
- Nếu không hợp lý, hợp lệ thì bỏ hay xây dựng lại



# ***Phương pháp điều chỉnh***

- Điều chỉnh chi phí định mức cho phù hợp với điều kiện hoạt động trong tương lai của doanh nghiệp

# Xây dựng định mức cho các loại chi phí sản xuất

- *định mức chi phí nguyên vật liệu trực tiếp*
- *định mức chi phí nhân công trực tiếp*
- *định mức chi phí sản xuất chung*



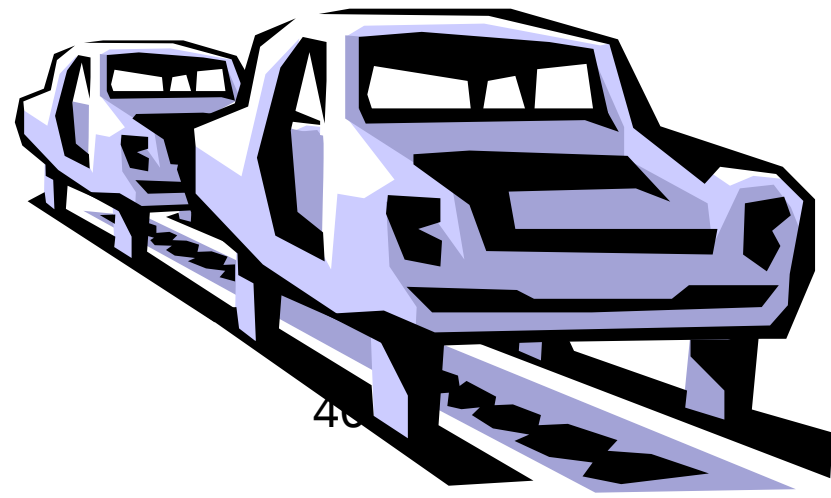
# Định mức CP nguyên vật liệu trực tiếp

Về mặt lượng: Lượng nguyên vật liệu cần thiết để sản xuất một sản phẩm, có cho phép những hao hụt bình thường

- Nguyên vật liệu cần thiết để sản xuất 1 sản phẩm
- Hao hụt cho phép
- Lượng vật liệu tính cho sản phẩm hỏng
- ...

# Định mức CP nguyên vật liệu trực tiếp

- Về mặt giá nguyên vật liệu : Phản ánh giá cuối cùng của một đơn vị nguyên vật liệu trực tiếp sau khi đã trừ đi mọi khoản chiết khấu thương mại, giảm giá hàng bán



**Định mức về chi phí NVL =  
Định mức về lượng \* định mức về giá**



47

# Định mức chi phí nhân công trực tiếp

- Định mức về lượng thời gian
  - Phương pháp kỹ thuật: chia công việc theo nhiều công đoạn rồi kết hợp với bảng thời gian tiêu chuẩn của những thao tác kỹ thuật để định thời gian chuẩn cho từng công việc





# Định mức chi phí nhân công trực tiếp

- Phương pháp bấm giờ
- + Thời gian cần thiết để sản xuất 1 sản phẩm
- + Thời gian nghỉ ngơi, lau chùi máy
- + Thời gian tính cho sản phẩm hỏng



# Định mức chi phí nhân công trực tiếp

- Định mức về giá một đơn vị thời gian lao động trực tiếp: bao gồm mức lương căn bản, các khoản phụ cấp lương, BHXH, BHYT, KPCĐ của lao động trực tiếp.
- Định mức giá 1 giờ công lao động trực tiếp ở một phân xưởng như sau:
  - Mức lương căn bản một giờ
  - BHXH

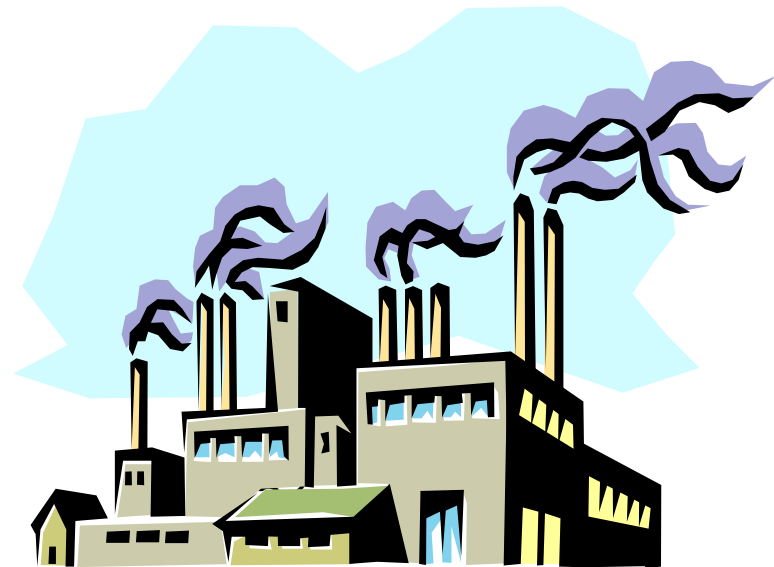


**Định mức chi phí nhân công trực tiếp**

**Định mức chi phí NCTT =  
Định mức lượng \* Định mức giá**

# Định mức chi phí sản xuất chung

- Định mức biến phí sản xuất chung
- Định mức định phí sản xuất chung



# Định mức biến phí sản xuất chung

- Định mức lượng, ví dụ thời gian thì phản ánh số giờ của hoạt động được chọn làm căn cứ phân bổ chi phí sản xuất chung cho 1 đơn vị sản phẩm
- Định mức giá phản ánh biến phí của đơn giá chi phí sản xuất chung phân bổ.

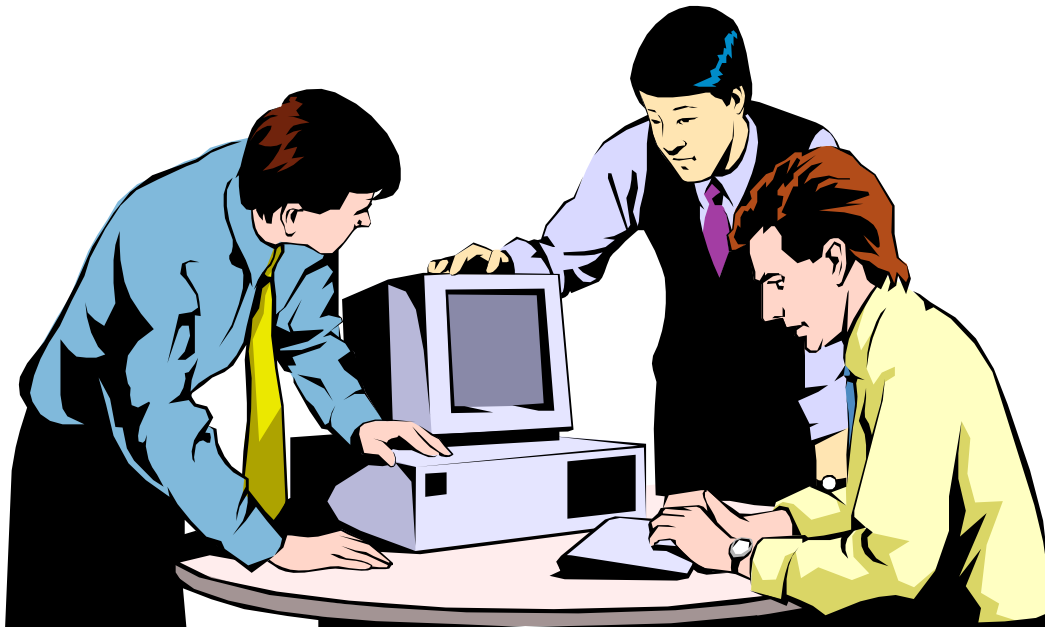
- Phần biến phí trong đơn giá sản xuất chung phân bổ là 1200 đ/giờ và căn cứ được chọn để phân bổ là số giờ lao động trực tiếp (định mức về lượng thời gian trực tiếp sản xuất 1 sản phẩm) là 3,5 giờ/sp thì định mức phần biến phí sản xuất chung của sản phẩm là:

$$1\ 200\text{đ/ giờ} \times 3,5\ \text{giờ/s.p} = 4.200\text{đ/s.p}$$



# Định mức định phí sản xuất chung

- Được xây dựng tương tự như ở phần biến phí. Sở dĩ tách riêng là nhằm giúp cho quá trình phân tích chi phí sản xuất chung sau này



- Phần định phí trong đơn giá sản xuất chung phân bổ là 3 200đ/giờ và căn cứ chọn phân bổ là số giờ lao động trực tiếp với 3.5 giờ/s.p, thì phần định phí sản xuất chung của 1 sản phẩm là:

$$3\ 200\text{đ/giờ} \times 3.5\ \text{giờ/s.p} = 11\ 200\ \text{đ/s.p}$$

Vậy, đơn giá phân bổ chi phí sản xuất chung :

$$1\ 200\text{đ/s.p} + 3\ 200\ \text{đ/giờ} = 4\ 400\text{đ}$$

Chi phí sản xuất chung để sản xuất 1 sản phẩm là:

$$4\ 400\ \text{đ/giờ} \times 3.5\ \text{giờ/s.p} = 15\ 400\ \text{đ/s.p}$$



# Xây dựng định mức từ phương trình hồi quy

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + e$$

**Y:** Chi phí sản xuất sản phẩm

**X<sub>1</sub>:** Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

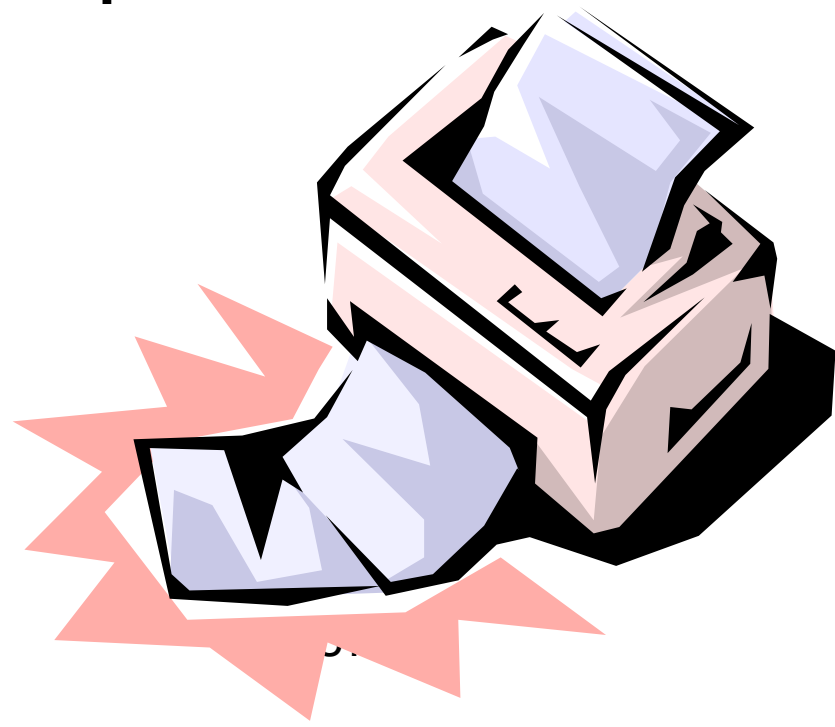
**X<sub>2</sub>:** Chi phí nhân công trực tiếp

**X<sub>3</sub>:** Chi phí sản xuất chung

**e:** sai số

**a<sub>0</sub>:** hằng số

**a<sub>1</sub>, a<sub>2</sub>, a<sub>3</sub>:** thông số cho các X



# Chi phí định mức NVL trực tiếp

- **Phương trình hồi quy chi phí định mức về lượng nguyên vật liệu:**

$$Q = a_0 + a_1q_1 + a_2q_2 + a_3q_3 + \dots + e$$

Q là chi phí định mức về lượng nguyên vật liệu

$q_1$  là lượng NL cần cho sản xuất 1 sản phẩm

$q_2$  là lượng NL hao hụt cho phép

$q_3$  là lượng NL dùng cho sản phẩm hỏng

$a_0$  là hằng số

e là sai số, thể hiện sự tác động của các yếu tố khác

$a_1, a_2, a_3$  là mức tác động tới định mức lượng NL khi

lượng NL dùng cho sản xuất 1 SP thay đổi 1 đơn vị

# Chi phí định mức NVL trực tiếp

- Phương trình hồi quy CP định mức về giá NVL

$$P = a_0 + a_1 p_1 + a_2 p_2 + \dots + e$$

P là chi phí định mức về giá NL

$p_1$  là giá mua (sau khi trừ đi các khoản giảm trừ)

$p_2$  là chi phí thu mua

$a_0$  là hằng số

$a_1, a_2$  là mức tác động tới định mức giá NL khi giá mua và CP thu mua thay đổi 1 đơn vị

e là sai số, thể hiện sự tác động của các yếu tố khác

# Chi phí định mức nhân công trực tiếp

- **Phương trình hồi quy chi phí định mức về lượng hao phí của NCTT:**

$$N = a_0 + a_1n_1 + a_2n_2 + a_3n_3 + e$$

N là chi phí định mức về lượng nhân công trực tiếp

$n_1$  là lượng thời gian cần cho sản xuất 1 sản phẩm

$n_2$  là lượng thời gian nghỉ ngơi, lau chùi máy

$n_3$  là lượng thời gian tính cho sản phẩm hỏng

$a_0$  là hằng số

e là sai số, thể hiện sự tác động của các yếu tố khác

$a_1, a_2, a_3$  là mức tác động tới định mức lượng tgian 1, 2, 3

khi lượng tgian thay đổi 1 đơn vị

# Chi phí định mức nhân công trực tiếp

- Phương trình hồi quy CP định mức về đơn giá nhân công

$$Z = a_0 + a_1z_1 + a_2z_2 + \dots + e$$

Z là chi phí định mức về giá nhân công trực tiếp

$z_1$  là giá lương trên một đơn vị thời gian/một sản phẩm

$z_2$  các loại bảo hiểm, những chi phí về phúc lợi cho công nhân

$a_0$  là hằng số

$a_1, a_2$  là mức tác động tới định mức giá nhân công khi giá nhân công thay đổi 1 đơn vị

e là sai số, thể hiện sự tác động của các yếu tố khác

**Chủ đề:**

**Kế hoạch linh hoạt và  
phân tích biến động chi phí**

# kế hoạch linh hoạt vs. kế hoạch cố định

- Kế hoạch cố định là kế hoạch chuẩn bị cho một mức độ hoạt động.
- Kế hoạch này dựa vào mức hoạt động dự tính được xác định vào đầu kỳ.

# kế hoạch linh hoạt vs. kế hoạch cố định

- Kế hoạch linh hoạt được thiết kế dựa vào mức doanh thu và chi phí kế hoạch cho các mức hoạt động từ tối thiểu đến tối đa.
- Khác nhau cơ bản của kế hoạch tĩnh và động là sử dụng mức hoạt động thực tế trong kế hoạch linh hoạt.



# kế hoạch cố định

- Tại một công ty sản xuất quần áo cao cấp.
- Chi phí khả biến / bộ bao gồm:

Nguyên vật liệu trực tiếp	\$ 65
Nhân công trực tiếp	26
Chi phí sản xuất chung khả biến	<u>24</u>
<b>Tổng chi phí khả biến</b>	<b>\$115</b>

# kế hoạch cố định

- Giá bán dự tính \$155 /bộ.
- Chi phí sản xuất chung bất biến dự tính là \$286,000 trong phạm vi phù hợp 9,000 và 13,500 bộ.
- Các chi phí thời kỳ khả biến và bất biến không được xem xét trong thí dụ này.
- Kế hoạch cố định cho năm tới dựa vào mức bán 13,000 bộ.
- Lợi nhuận kế hoạch là bao nhiêu?

# kế hoạch cố định

- Doanh thu ( $13,000 \times \$155$ )      \$2,015,000
- Trừ chi phí:
  - Khả biến ( $13,000 \times \$115$ )      1,495,000
  - Bất biến      286,000
- Lợi nhuận kế hoạch      \$ 234,000**

- giả định công ty Rockville sản xuất và bán 10,000 bộ với giá \$160 / bộ, chi phí khả biến đơn vị \$120 / bộ và chi phí bất biến \$300,000.

# kế hoạch cố định

- Lợi nhuận hoạt động?
- Doanh thu ( $10,000 \times \$160$ ) \$1,600,000 Trừ  
chi phí:

Khả biến ( $10,000 \times \$120$ )	1,200,000
Bất biến	<u>300,000</u>
<b>Lợi nhuận</b>	<b>\$ 100,000</b>

# Chênh lệch kế hoạch linh hoạt

	<b>Kế hoạch linh hoạt</b>	<b>Thực tế</b>	<b>Chênh lệch</b>
Số lượng	<b>10,000</b>	<b>10,000</b>	<b>0 U</b>
Doanh thu	<b>1,550</b>	<b>1,600</b>	<b>50 F</b>
Chi phí khả biến	<b>1,150</b>	<b>1,200</b>	<b>50 U</b>
Số dư đảm phí	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>0 F</b>
Chi phí bất biến	<b>286</b>	<b>300</b>	<b>14 U</b>
Lợi nhuận	<b>114</b>	<b>100</b>	<b>14 U</b>

# Phân tích chênh lệch

- Chênh lệch trong kế hoạch tĩnh là chênh lệch giữa kết quả thực hiện và số liệu kế hoạch.
- Mức độ 0 so sánh lợi nhuận thực tế và lợi nhuận kế hoạch.
- Mức độ 1 phân tích các thông tin chi tiết hơn các chênh lệch của lợi nhuận trong kế hoạch tĩnh.

# Phân tích chênh lệch- Mức độ 0

- Chênh lệch trong lợi nhuận hoạt động?

Lợi nhuận thực tế	\$100,000
-------------------	-----------

Lợi nhuận kế hoạch	<u>234,000</u>
--------------------	----------------

Chênh lệch	\$134,000 U
------------	-------------

Đây là phân tích mức độ 0.

# Phân tích chênh lệch-

## Mức độ 1

	<b>Kế hoạch tính</b>	<b>Thực tế</b>	<b>Chênh lệch</b>
<b>Số lượng</b>	<b>13,000</b>	<b>10,000</b>	<b>3,000 U</b>
<b>Doanh thu</b>	<b>2,015</b>	<b>1,600</b>	<b>415 U</b>
<b>Chi phí khả biến</b>	<b>1,495</b>	<b>1,200</b>	<b>296 F</b>
<b>Số dư đảm phí</b>	<b>520</b>	<b>400</b>	<b>120 u</b>
<b>Chi phí bất biến</b>	<b>286</b>	<b>300</b>	<b>14 U</b>
<b>Lợi nhuận</b>	<b>234</b>	<b>100</b>	<b>134 U</b>



# Phân tích chênh lệch

- Khác nhau được ưa thích là chênh lệch tăng lợi nhuận so với số kế hoạch (F)
- Khác nhau không được ưa thích là chênh lệch giảm lợi nhuận so với số kế hoạch (U).
- Khác nhau được ưa thích cho doanh thu là doanh thu thực tế vượt qua doanh thu kế hoạch.
- Khác nhau được ưa thích cho chi phí là chi phí thực tế ít hơn chi phí kế hoạch.

# Các bước để phát triển kế hoạch linh hoạt

- Bước 1: xác định giá bán kế hoạch, chi phí khả biến đơn vị kế hoạch, chi phí bất biến.
- Giá bán kế hoạch là \$155, chi phí khả biến đơn vị kế hoạch \$115 / bộ, chi phí bất biến kế hoạch \$286,000.

# Các bước để phát triển kế hoạch linh hoạt

- Bước 2: xác định số lượng đầu ra thực tế.
- Trong năm 20xx, 10,000 bộ được sản xuất và tiêu thụ.
- Bước 3: Xác định kế hoạch linh hoạt cho doanh thu dựa vào giá bán kế hoạch và số lượng tiêu thụ thực tế.

$$\$155 \times 10,000 = \$1,550,000$$

# Các bước để phát triển kế hoạch linh hoạt

- Bước 4: xác định kế hoạch linh hoạt cho chi phí dựa vào chi phí khả biến kế hoạch, số lượng tiêu thụ thực tế và chi phí bất biến.
- Kế hoạch:

Chi phí khả biến $10,000 \times \$115$	\$1,150,000
Chi phí bất biến	<u>286,000</u>
Tổng chi phí	\$1,436,000

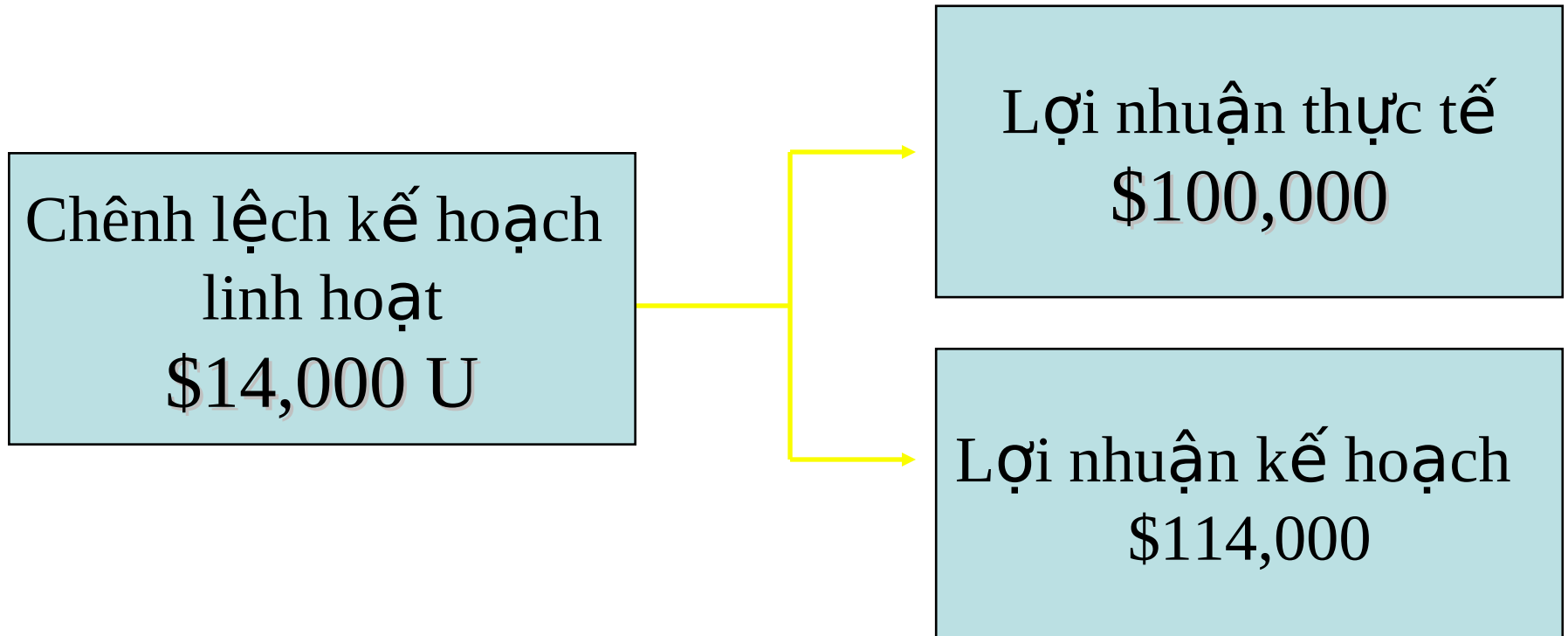
# Chênh lệch

- Mức độ 2 phân tích nhằm cung cấp thông tin về 2 loại chênh lệch
  - 1 Chênh lệch kế hoạch linh hoạt
  - 2 Chênh lệch số lượng bán ra



# Chênh lệch kế hoạch linh hoạt

- Số lượng tiêu thụ thực tế 10,000 bộ:



# Chênh lệch kế hoạch linh hoạt

- Chênh lệch kế hoạch linh hoạt tăng lên bởi vì giá bán thực tế, chi phí khả biến đơn vị, số lượng, và chi phí bất biến khác với lượng kế hoạch.

	<b>Kế hoạch</b>	<b>Thực tế</b>
Giá bán	<b>160</b>	<b>155</b>
Chi phí khả biến	<b>120</b>	<b>115</b>

# Chênh lệch kế hoạch linh hoạt

- Chênh lệch kế hoạch linh hoạt gắn liền với doanh thu thường gọi là chênh lệch giá bán bởi vì nó đồng hành với sự khác biệt giữa giá bán thực tế và giá bán kế hoạch.
- chênh lệch giá bán =  $(\$160 - \$155) \times 10,000 = \$50,000$  F
- Giá bán thực tế vượt hơn giá kế hoạch \$5.



# Chênh lệch kế hoạch linh hoạt

- Tại sao chênh lệch kế hoạch linh hoạt là \$14,000 không được ưa thích?

Chênh lệch giá bán	\$50,000 F
Chi phí khả biến thực tế vượt qua chi phí khả biến kế hoạch	50,000 U
Chi phí bất biến thực tế vượt qua chi phí bất biến kế hoạch	<u>14,000 U</u>
<b>Tổng chênh lệch</b>	<b>\$14,000 U</b>

# Chênh lệch số lượng bán ra

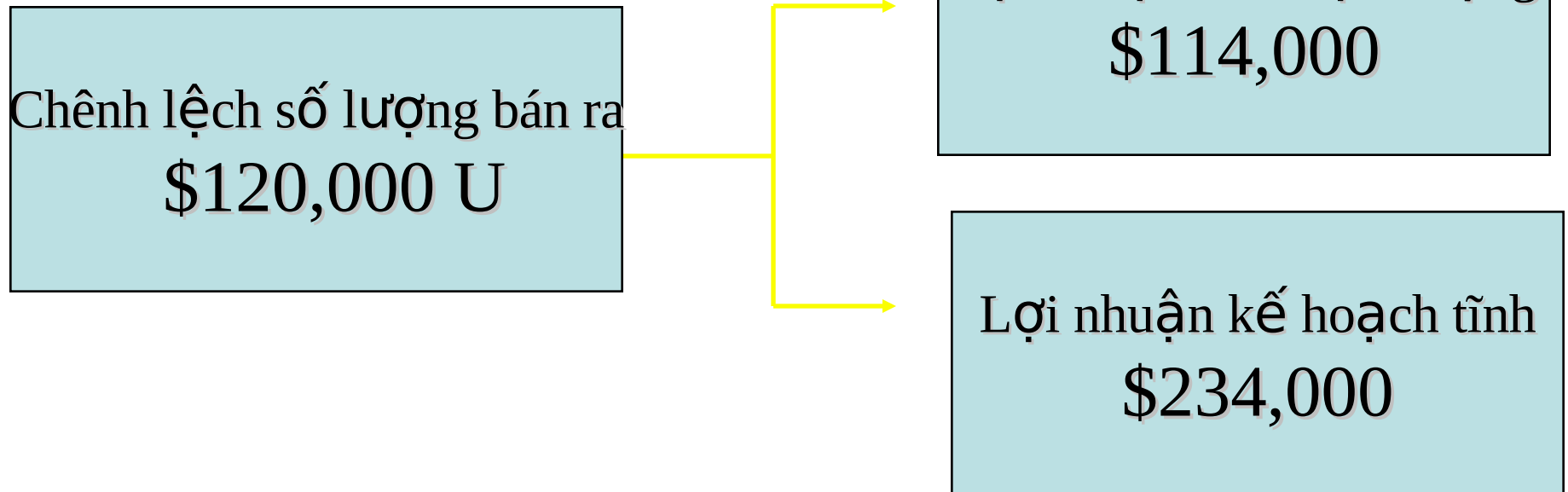
- Chênh lệch số lượng bán ra là sự khác nhau giữa số lượng tiêu thụ mong đợi của kế hoạch tĩnh và số lượng bán ra thực tế của kế hoạch linh hoạt.
- Khác nhau duy nhất giữa kế hoạch tĩnh và động là số lượng đầu ra mà kế hoạch dựa vào đó để định lượng.

## Chênh lệch số lượng bán ra - Mức độ 2

	Kế hoạch linh hoạt	Kế hoạch tĩnh	Chênh lệch
Số lượng	<b>10,000</b>	<b>13,000</b>	<b>3,000 U</b>
Doanh thu	<b>1,550</b>	<b>2,015</b>	<b>465 U</b>
Chi phí khả biến	<b>1,150</b>	<b>1,495</b>	<b>295 F</b>
Số dư đảm phí	<b>400</b>	<b>520</b>	<b>120 U</b>
Chi phí bất biến	<b>286</b>	<b>286</b>	<b>0</b>
Lợi nhuận	<b>114</b>	<b>234</b>	<b>120 U</b>

# Chênh lệch số lượng bán ra

- Số lượng bán ra thực tế 10,000 bộ:



# Chênh lệch số lượng bán ra

- Tại sao chênh lệch số lượng bán ra \$120,000 là không được ưa thích?
- Số lượng bán ra của kế hoạch tính      13,000  
Số lượng bán ra thực tế                      10,000  
Chênh lệch    3,000 U
- Số dư đảm phí đơn vị theo kế hoạch :  $(\$155 - \$115) = \$40$
- $3,000 \times \$40 = \$120,000$  Chênh lệch không được ưa thích

# Chênh lệch

Mức độ 1

Chênh lệch kế hoạch tĩnh  
\$134,000 U

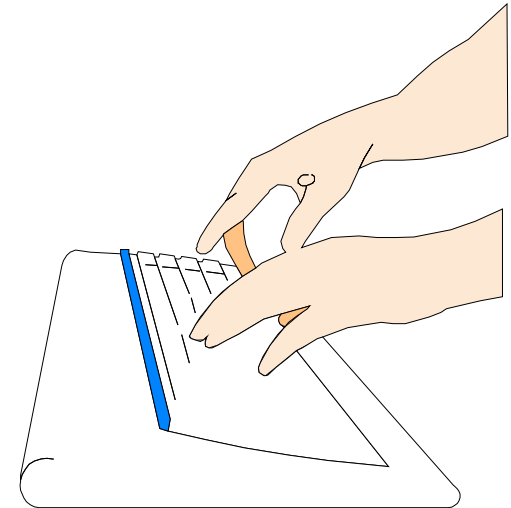
Mức độ 2

Chênh lệch  
kế hoạch động  
\$14,000 U

Chênh lệch số  
lượng bán ra  
\$120,000 U

# Nguồn thông tin

- Có 2 nguồn thông tin chính về giá đầu vào kế hoạch và số lượng đầu vào kế hoạch là:
  - 1 Dữ liệu kỳ trước
  - 2 Các định mức



# Định mức

- Định mức đầu vào là số lượng đầu vào tiêu chuẩn như là lượng nguyên liệu hay số h lao động trực tiếp đòi hỏi cho một đơn vị đầu ra.
- Chi phí định mức là chi phí xác định cẩn thận trên tiêu chuẩn hiệu quả.
- Chi phí định mức dựa vào số lượng đầu vào và đầu ra.



# Định mức

Chi phí định mức Rockville về chi phí khả biến đơn vị cho mỗi sản phẩm được tính như sau:

Định mức đầu vào cần thiết để sản xuất 1 đơn vị đầu ra

×

Chi phí định mức cho một đơn vị đầu vào

# Định mức

- Các định mức sau cho công ty Rockville:
- Nguyên liệu trực tiếp:
- 4.00 m vải cho 1 bộ - \$16.25 / m.
- Chi phí định mức / bộ =  $4.00 \times \$16.25 = \$65.00$

# Định mức

- Nhân công trực tiếp:
- 2 h để sản xuất 1 bộ - \$13.00 / h.
- Chi phí định mức cho 1 bộ =  $2.00 \times \$13.00 = \$26.00$

## **Chênh lệch giá và chênh lệch hiệu quả**

- Mức độ 3 phân tích chênh lệch kế hoạch linh hoạt thành chênh lệch giá và chênh lệch hiệu quả.
- Thí dụ tại công ty Rockville:
- Nguyên liệu mua vào và sử dụng : 42,500 m
- Giá mua thực tế: \$15.95

## Chênh lệch giá và chênh lệch hiệu quả

- Số h lao động thực tế: 21,500
- Tiền lương thực tế: \$12.90 / h
- Chi phí nguyên liệu trực tiếp thực tế?
- $42,500 \times \$15.95 = \$677,875$
- Chi phí nhân công thực tế?
- $21,500 \times \$12.90 = \$277,350$

# Chênh lệch giá

- Chênh lệch giá là chênh lệch giữa giá thực tế và giá kế hoạch nhân với số lượng mua vào thực tế.
  - Chênh lệch giá mua
  - Tỷ lệ chênh lệch
- Chênh lệch giá = (giá mua thực tế – giá mua kế hoạch) × số lượng mua thực tế

# Chênh lệch giá

- Chênh lệch giá nguyên liệu?
- $(\$15.95 - \$16.25) \times 42,500 = \$12,750 \text{ F}$
- Chênh lệch giá nhân công?
- $(\$12.90 - \$13.00) \times 21,500 = \$2,150 \text{ F}$

# Chênh lệch giá

Số lượng mua thực tế tại giá thực tế	Số lượng mua thực tế tại giá kế hoạch
$42,500 \times \$15.95$ 677,875	$42,500 \times \$16.25$ = 690,625
12,750 F chênh lệch giá nguyên liệu	



# Chênh lệch giá

Số lượng mua thực tế tại giá thực tế	Số lượng mua thực tế tại giá kế hoạch
$21,500 \times \$12.90 = 277,350$	$21,500 \times \$13.00 = 279,500$
2,150 F chênh lệch giá nhân công	

# Chênh lệch giá

- Một số lý do cho chênh lệch giá được ưa thích tại Rockville?
  - Giám đốc mua hàng ở Rockville đàm phán được giá rẻ hơn kế hoạch.
  - Giá lao động được xác định thiếu nghiên cứu cẩn thận thị trường lao động.

# Chênh lệch hiệu quả

- Chênh lệch hiệu quả là chênh lệch giữa số lượng đầu vào thực tế và kế hoạch nhân với giá đầu vào kế hoạch.
- Chênh lệch hiệu quả = (số lượng đầu vào thực tế – số lượng đầu vào kế hoạch) × giá kế hoạch

# Chênh lệch hiệu quả

- Chênh lệch hiệu quả về nguyên liệu?
- $(42,500 - 40,000) \times \$16.25 = \$40,625$  U
- Chênh lệch hiệu quả về nhân công?
- $(21,500 - 20,000) \times \$13.00 = \$19,500$  U

# Chênh lệch hiệu quả

Số lượng mua thực tế theo giá kế hoạch	số lượng kế hoạch để sản xuất lượng sản phẩm thực tế tại giá kế hoạch
$42,500 \times \$16.25 = \$690,625$	$40,000 \times \$16.25 = \$650,000$
\$40,625 U Chênh lệch hiệu quả về nguyên liệu	

# Chênh lệch hiệu quả

Số lượng đầu vào thực tế theo giá kế hoạch	số lượng kế hoạch để sản xuất lượng sản phẩm thực tế tại giá kế hoạch
$21,500 \times \$13.00 = \$279,500$	$20,000 \times \$13.00 = \$260,000$
\$19,500 U Chênh lệch hiệu quả về nhân công	

# Chênh lệch hiệu quả

- Một số nguyên nhân cho sự chênh lệch hiệu quả không được ưa thích tại công ty Rockville?
  - Giám đốc mua hàng của Rockville mua được nguyên liệu chất lượng không cao.
  - Giám đốc nhân sự thuê công nhân chưa lành nghề.
  - Bộ phận bảo dưỡng chưa phát huy hết chức năng.

# Chênh lệch giá và hiệu quả

- Chênh lệch của kế hoạch linh hoạt về nguyên liệu?

Chênh lệch giá \$12,750 F + chênh lệch hiệu quả  
\$40,625 U = \$27,875 U

- Chênh lệch của kế hoạch linh hoạt về nhân công?

Chênh lệch giá \$2,150 F + chênh lệch hiệu quả  
\$19,500 U = \$17,350 U



## Phân tích chênh lệch cho nguyên liệu

Chi phí thực tế của nguyên liệu	Chi phí nguyên liệu theo kế hoạch tính
$42,500 \times \$15.95 = \$677,875$	$13,000 \times 4 \times \$16.25 = \$845,000$
$\$167,125$ F Chênh lệch kế hoạch tính về nguyên liệu (chi phí ít hơn)	

## Phân tích chênh lệch cho nguyên liệu

Chi phí thực tế của nguyên liệu	Chi phí nguyên liệu theo kế hoạch linh hoạt
$42,500 \times \$15.95 = \$677,875$	$40,000 \times \$16.25 = \$650,000$
$\$27,875$ U Chênh lệch kế hoạch linh hoạt về nguyên liệu (chi phí nhiều hơn)	

## Phân tích chênh lệch về chi phí nhân công

- Chênh lệch về kế hoạch tính cho nhân công trực tiếp?
- Chi phí nhân công theo kế hoạch tính:  $13,000 \text{ bộ} \times 2 \text{ h/bộ} \times \$13.00/\text{h} = \$338,000$
- Chi phí nhân công thực tế:  $21,500 \text{ h} \times \$12.90/\text{h} = \$277,350$
- Chênh lệch =  $\$338,000 - \$277,350 = \$60,650 \text{ F}$

# Phân tích chênh lệch về chi phí nhân công

Chi phí thực tế của nhân công	Chi phí nguyên liệu theo kế hoạch tính
$21,500 \times \$12.90 =$ \$277,350	$13,000 \times 2 \times \$13.00 =$ \$338,000
$\$60,650 \text{ F}$ Chênh lệch kế hoạch tính về nhân công (chi phí ít hơn)	

## Phân tích chênh lệch về chi phí nhân công

- Chênh lệch khối lượng bán ra về nhân công?
- Chi phí nhân công theo kế hoạch tính:  $13,000 \text{ bộ} \times 2 \text{ h/bộ} \times \$13.00/\text{h} = \$338,000$
- Chi phí nhân công theo kế hoạch linh hoạt :  $10,000 \text{ bộ} \times 2 \text{ h/bộ} \times \$13.00/\text{h} = \$260,000$
- Chênh lệch =  $\$338,000 - \$260,000 = \$78,000 \text{ F}$

# Phân tích chênh lệch về chi phí nhân công

Chi phí nhân công theo kế hoạch linh hoạt	Chi phí nhân công theo kế hoạch tĩnh
$10,000 \times 2 \times \$13.00 =$ $\$260,000$	$13,000 \times 2 \times \$13.00 =$ $\$338,000$
<p>\$78,000 F</p> <p>Chênh lệch khối lượng bán ra về nhân công (chi phí ít hơn)</p>	

## Phân tích chênh lệch về chi phí nhân công

- Chênh lệch kế hoạch linh hoạt về nhân công trực tiếp?
- Chi phí nhân công trực tiếp thực tế \$277,350 – chi phí kế hoạch linh hoạt \$260,000 = \$17,350 U

## Phân tích chênh lệch về chi phí nhân công

Chi phí nhân công thực tế	Chi phí nhân công theo kế hoạch linh hoạt
$21,500 \times \$12.90 = \$277,350$	$10,000 \times 2 \times \$13.00 = \$260,000$
$\$17,350$ U Chênh lệch kế hoạch linh hoạt về nhân công (chi phí nhiều hơn)	



# Phân tích chênh lệch

Mức độ 1

<u>Chênh lệch kế hoạch tĩnh</u>	
Nguyên liệu	\$167,125 F
Nhân công	<u>60.650 F</u>
Tổng	\$227,775 F

Mức độ 2

<u>Chênh lệch kế hoạch linh hoạt</u>	
Nguyên liệu	\$27,875 U
Nhân công	<u>17,350 U</u>
Tổng	\$45,225 U

<u>Chênh lệch khối lượng bán ra</u>	
Nguyên liệu	\$195,000 F
Nhân công	<u>78,000 F</u>
Tổng	\$273,000 F

# Phân tích chênh lệch

Mức độ 2

<u>Chênh lệch kế hoạch linh hoạt</u>	
Nguyên liệu	\$27,875 U
Nhân công	<u>17,350 U</u>
Tổng	\$45,225 U

Mức độ 3

<u>Chênh lệch giá</u>	
Nguyên liệu	\$12,750 F
Nhân công	<u>2,150 F</u>
Tổng	\$14,900 F

<u>Chênh lệch hiệu quả</u>	
Nguyên liệu	\$40,625 U
Nhân công	<u>19,500 U</u>
Tổng	\$60,125 U

# Đo lường các hoạt động dựa vào các chênh lệch

- Ứng dụng chủ yếu của phân tích chênh lệch là để đánh giá sự thực hiện.
- 2 tiêu chuẩn dùng để đo lường :
  - 1 Hiệu lực
  - 2 Hiệu quả

# Đo lường sự thực hiện dựa vào các chênh lệch

- Nếu đo lường sự thực hiện của một nhân tố riêng lẻ như hiệu quả nhân công, người quản lý có xu hướng báo cáo một nhân tố riêng lẻ.

*Hiệu lực là mức cố gắng chủ quan để đạt được mục tiêu..*

*Hiệu quả liên quan đến sử dụng lượng đầu vào cố định để đạt được lượng đầu ra cao hơn.*

- Chênh lệch không nên dùng để đánh giá sự thực hiện một mình..

## **Một số nguyên nhân của chênh lệch**

- Các nguyên nhân chênh lệch có quan hệ với nhau.
- Chênh lệch giá được ưa thích có thể do chất lượng nguyên liệu thấp hơn.
- Tốt nhất nên xem xét các chênh lệch giữa các nhân tố phụ thuộc nhau.

# Khi nào nên tính chênh lệch

- Giúp người quản lý có các thông tin khách quan.
- Chênh lệch nhỏ có thể tăng lên trong tương lai.
- Chênh lệch nhỏ về số tiền hay % từ kế hoạch sẽ dẫn đến các thay đổi của các khoản mục khác.

# Phân tích biến động chi phí

- So sánh mức thực tế và kế hoạch để xác định mức chênh lệch
- Tìm nguyên nhân ảnh hưởng đến chênh lệch
- Đề xuất biện pháp thực hiện cho kỳ sau

# Nguyên nhân ảnh hưởng

- Chất lượng, quy cách vật liệu
- Trình độ công nhân
- Máy móc, thiết bị
- Tổ chức và quản lý sản xuất
- Giá mua, chi phí mua
- Hao hụt trong sản xuất



# Định giá sản phẩm, dịch vụ

# Định giá sản phẩm, dịch vụ

## Giá bán sản phẩm có ảnh hưởng

- Khả năng sinh lời
- Mức tăng trưởng sản lượng tiêu thụ trong tương lai
- Thị phần và sự chấp nhận của khách hàng

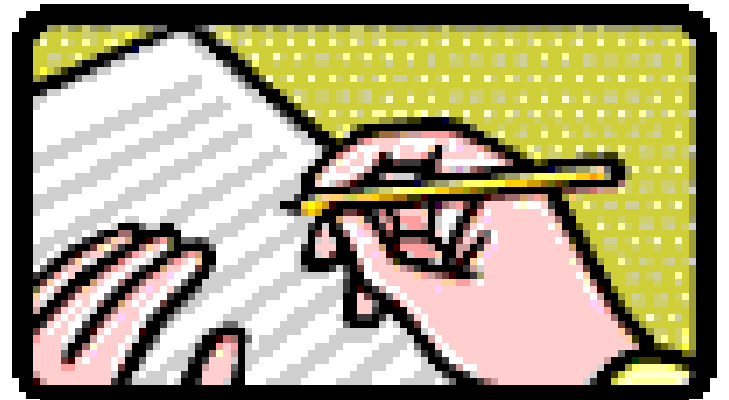
## Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định giá

- Vị trí trong thị trường.
- Giá sản phẩm.
- Giá trị khách hàng.
- Tình hình cạnh tranh
- Các vấn đề liên quan đến pháp lý, xã hội và đạo đức
- Chi phí thấp hơn giá & giá trị khách hàng cao hơn giá



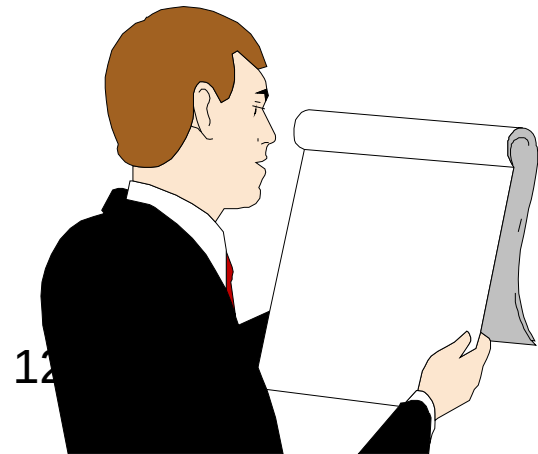
# Giá sản phẩm

- Trong dài hạn, giá phải cao hơn chi phí toàn bộ
- Tầm quan trọng của giá khác nhau tùy vào ngành nghề
- Ngay cả khi công ty được bảo hộ giá (giá thấp hơn chi phí), thì cũng phải quan tâm đến giá thành sản phẩm.



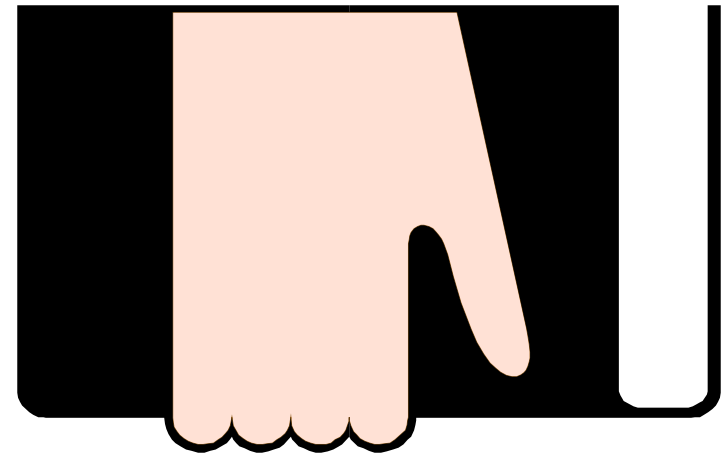
# Giá trị khách hàng

- Hiểu giá trị khách hàng là khía cạnh then chốt trong xác định giá.
- Sự khác nhau giữa giá trị mà khách hàng thu được thông qua sở hữu và sử dụng sản phẩm và giá mua sản phẩm.
- Kinh doanh phải hiểu được các khía cạnh đặc biệt của sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho khách hàng



# Tình hình cạnh tranh

- Chiến lược giá của đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng đến các quyết định giá của công ty.
- Khi xem xét các cải tiến của đối thủ cạnh tranh, người quản lý nên cẩn thận xác định thời điểm sản xuất và đưa ra thị trường.
- Tiên đoán các chiến lược của đối thủ cạnh tranh là nhiệm vụ khó khăn nhưng quan trọng cho quản lý giá.



# Các vấn đề liên quan đến pháp lý, xã hội và đạo đức

- Người quản lý phải tham khảo các văn bản pháp luật khi xác định giá
- Pháp lý thường nghiêm cấm xác định giá nhằm phân biệt đối xử khách hàng
- Các áp lực xã hội ảnh hưởng lớn đến xác định giá.
- Các vấn đề đạo đức nên cân nhắc tránh các hành động lừa gạt khách hàng.

# Định giá sản phẩm thông thường

- Giá phải bù đắp toàn bộ chi phí sản xuất (sản xuất, bán hàng, quản lý) và cung cấp một tỷ lệ hoàn vốn tối thiểu cho doanh nghiệp.
- Định giá theo chi phí toàn bộ
- Định giá theo phương pháp chi phí trực tiếp
- Xác định phần tiền tăng thêm





# Định giá theo chi phí toàn bộ

- Giá bán sản phẩm = chi phí nền + số tiền tăng thêm
- Số tiền tăng thêm = chi phí nền X tỷ lệ số tiền tăng thêm



# chi phí nền

- Chi phí nền là chi phí để sản xuất một sản phẩm, bao gồm chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, nhân công trực tiếp và chi phí sản xuất chung.
- Số tiền tăng thêm phải bù đắp được chi phí thời kỳ và bảo đảm lợi nhuận mong muốn.

# Định giá theo chi phí toàn bộ

- Chi phí nguyên vật liệu: 30.000
- Chi phí nhân công: 20.000
- Chi phí sản xuất chung khả biến: 5.000
- Chi phí sản xuất chung bất biến: 60 triệu
- Chi phí thời kỳ khả biến: 3.000
- Chi phí thời kỳ bất biến: 20 triệu
- Công ty đầu tư 3 tỷ sản xuất 40,000 sản phẩm, tỷ lệ hoàn vốn 20%.



## Định giá theo chi phí trực tiếp

Phương pháp này dựa vào cách phân loại chi phí theo cách ứng xử của chi phí.

Giá bán sản phẩm = chi phí khả biến + số tiền tăng thêm



# Điều chỉnh giá trên thị trường

- Công ty có thế mạnh cạnh tranh thì có thể điều chỉnh giá tăng giảm
- Giảm giá khi công ty không có thế mạnh
- Công ty muốn hoàn vốn nhanh thì có thể giảm giá để kích thích tiêu thụ
- Điều chỉnh mức lợi nhuận tùy loại sản phẩm: sản phẩm thời trang, sản phẩm thiết yếu.

# Điều chỉnh số tiền tăng thêm

- Sản phẩm có chu kỳ sống ngắn, nhanh lỗi thời: tăng số tiền tăng thêm
- Sản phẩm thông dụng: giảm số tiền tăng thêm

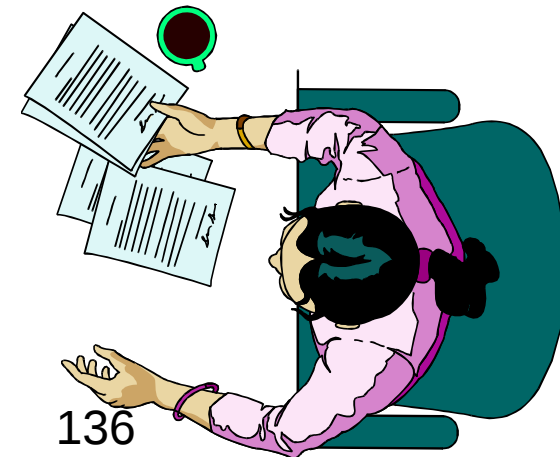
# Định giá chuyển nhượng

- Giá chuyển nhượng là giá bán cho các đơn vị trong cùng một tổng công ty hay cung cấp sản phẩm, dịch vụ lẫn nhau. Vì thế giá chuyển nhượng khác với giá bán ra thị trường.
  - Xác định giá chuyển nhượng theo chi phí sử dụng
  - Xác định giá chuyển nhượng theo giá thị trường
  - Xác định giá chuyển nhượng theo giá thương lượng



# Định giá theo thời gian lao động & nguyên liệu sử dụng

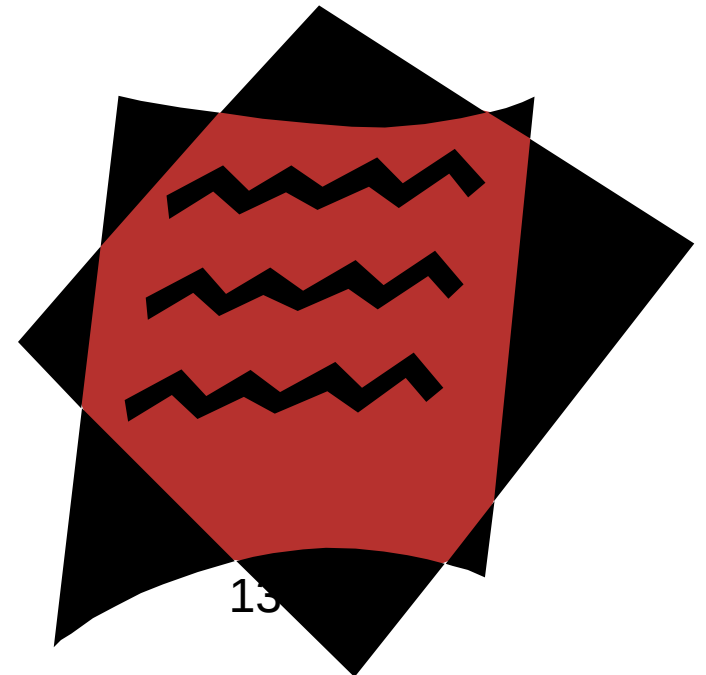
- Dựa vào thời gian lao động & nguyên liệu để xây dựng các tỷ lệ định giá. Phương pháp này áp dụng cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ áp dụng: sửa chữa, tư vấn





# Định giá sản phẩm mới

- Các sản phẩm mới thường đặt ra những vấn đề định giá có tính thách thức nhất.
  - Thực nghiệm tiếp thị sản phẩm mới
  - Chiến lược định giá thoáng
  - Chiến lược định giá thông dụng



# Thực nghiệm tiếp thị sản phẩm mới

Giới thiệu sản phẩm mới ở những vùng được chọn với những giá bán khác nhau, thu thập tài liệu:

- Sự cạnh tranh với sản phẩm khác
- Quan hệ về sản lượng bán và giá bán
- Số dư đảm phí tương ứng từng giá bán

Lựa chọn giá bán hợp lý

# Chiến lược định giá thoáng

Giá bán ban đầu cao, giảm dần sau một thời gian, ưu điểm

- Thu được lợi nhuận tối đa trong thời gian ngắn
- Bù đắp được các chi phí phát sinh ngoài dự tính
- Giảm giá để mở rộng thị trường
- Giảm giá tạo tâm lý tốt với người mua

# Chiến lược định giá thông dụng

Giá bán ban đầu thấp để thị trường chấp nhận ngay, nhược điểm

- Để có vị trí ngay trên thị trường đã hy sinh lợi nhuận
- Khó tăng giá bán để tăng lợi nhuận hoặc các chi phí ngoài dự tính

# Định giá trong trường hợp đặc biệt

- Doanh nghiệp có thể phải xác định giá trong các trường hợp sau:
  - còn năng lực nhàn rỗi
  - hoạt động trong điều kiện khó khăn
  - phải đương đầu với đối thủ mạnh
  - đấu thầu để có hợp đồng.



# Định giá trong trường hợp đặc biệt

- Sử dụng số dư đảm phí trong các trường hợp đặc biệt
- Lý do?
  - cung cấp nhiều thông tin
  - thông tin theo cấu trúc phù hợp
  - linh hoạt, nhanh chóng hơn



# Khi có năng lực nhân rồi

- giá bán cao hơn chi phí khả biến làm tăng lợi nhuận.
- cung cấp hàng theo đơn đặt hàng đặc biệt cho khách hàng không thường xuyên



# Trong điều kiện khó khăn

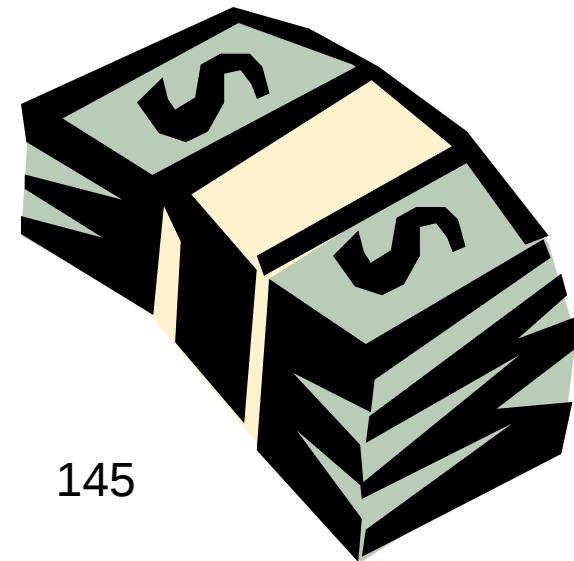
- nhu cầu tiêu thụ giảm nhanh chóng buộc phải giảm giá.
- số dư đảm phí có được từ bán rẻ sản phẩm dùng để bù đắp định phí sẽ tốt hơn ngừng hoạt động





# Trong điều kiện cạnh tranh đấu thầu

- cho biết phạm vi linh hoạt về giá để đưa ra giá đấu thầu đảm bảo cho việc tăng lợi nhuận
- có thể giảm giá để cạnh tranh đảm bảo bù đắp phần khả biến và tăng vòng quay vốn
- định phí chiếm tỷ lệ cao, công ty có thể hoạt động ở mức hạch toán lỗ để thu hồi một phần vốn đầu tư.



# Hoạch định vốn dài hạn

# Giới thiệu

- Các phương pháp hoạch định vốn dài hạn chỉ ra cách lựa chọn các dự án hay chương trình làm gia tăng hay giảm giá trị vốn của doanh nghiệp.
- Các phương pháp này giúp các nhà quản lý trong phân tích các dự án kéo dài trong nhiều năm.

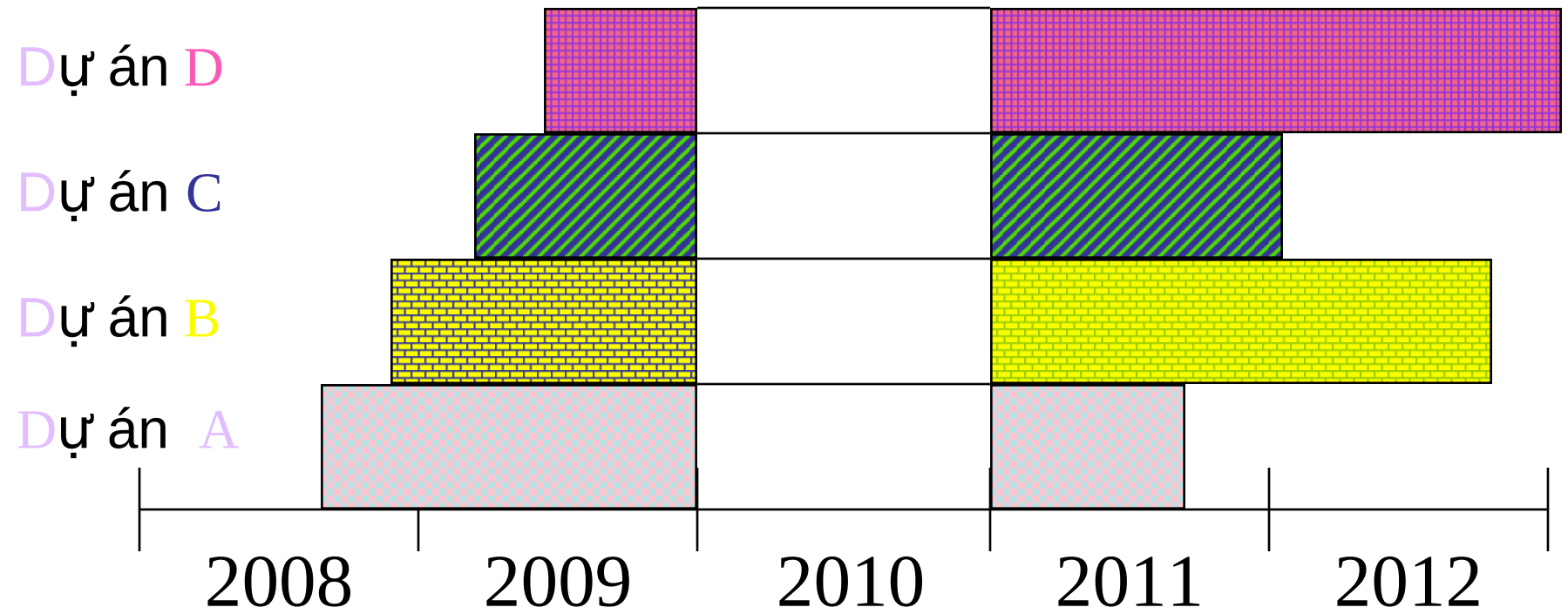
# Phân tích chi phí

- Có 2 khía cạnh trong phân tích chi phí dự án:
  - 1 Khía cạnh dự án
  - 2 Khía cạnh kế toán
- Hệ thống kế toán nên thích ứng với dự án dài hạn thông qua giá trị thời gian của tiền tệ.

# Phân tích chi phí

- Các chi phí và doanh thu trong suốt dòng đời của dự án sẽ tính dựa trên nền tảng của từng dự án.
- Việc tính toán này dựa vào các nguyên tắc của kế toán kép hiện đại có nghĩa là thu nhập và chi phí được tính toán dựa vào thời điểm phát sinh. Dòng tiền của dự án được tính trên cơ sở các kỳ kế toán.

# Phân tích chi phí



# Phân tích chi phí

- Dòng đời của dự án thường dài hơn một năm, vì thế quyết định vốn xem xét doanh thu và chi phí liên quan đến dài hạn.

# Hoạch định vốn

- Hoạch định vốn nhằm tạo ra các quyết định trong dài hạn để đầu tư các dự án hoặc chương trình.
- Nó là công cụ điều khiển và ra quyết định tập trung chính vào các dự án hoặc các chương trình trong nhiều năm.



# Các loại quyết định

- Quyết định sàng lọc: là quyết định liên quan đến 1 dự án, căn cứ vào các tiêu chuẩn đã xác định
- Quyết định ưu tiên: là quyết định căn cứ vào sự lựa chọn giữa các dự án để quyết định

## 6 bước trong hoạch định vốn ngân sách của dự án.

- Hoạch định vốn có 6 bước :
  1. Xác định các mục tiêu: phân biệt các dự án sử dụng vốn phù hợp với các mục tiêu của tổ chức.
  2. Tìm kiếm giai đoạn hợp lý: khám phá xem các dự án đầu tư vốn sẽ đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp
  3. Thu thập thông tin: ước tính các dòng thu và dòng chi của các dự án đầu tư.

4. Lựa chọn dự án: chọn các dự án để thực hiện.
5. Nguồn tài chính: tìm kiếm ngân sách cho dự án
6. Thực hiện và điều hành dự án: xem xét các dự án và quản lý các công đoạn thực hiện.

# Hoạch định vốn

- Healthy Living là một tổ chức phi lợi nhuận có mục tiêu là cải tiến thiết bị chẩn đoán cho phòng mạch.
- Người quản lý giả định mục tiêu là cần mua thiết bị mới (b1)
- Có vài cách để cải tạo thiết bị chẩn đoán nhưng ban quản lý tập trung vào thiết bị phù hợp hiện đại (b2)

- Kế tiếp ban điều hành tiến hành thu thập nhiều thông tin hơn cho các đánh giá chi tiết (b3)
- Dự án ban đầu đòi hỏi chi phí mua máy mới là 245,000 cộng với số tiền mặt dùng làm vốn lưu động \$5,000
- Ban quản lý ước tính máy mới sẽ sử dụng trong 3 năm và giá trị thu hồi bằng 0 sau 3 năm sử dụng.

# Hoạch định vốn

- Dự án tiềm năng này sẽ tiết kiệm chi phí mỗi năm là \$125,000, \$130,000, và \$110,000.
- Vốn lưu động \$5,000 sẽ thu hồi lại sau 3 năm.
- Giả định các dòng tiền sẽ thu chi vào thời điểm cuối năm.

# Hoạch định vốn

- Ban quản lý cũng xác định các lợi ích phí tài chính khi đầu tư thiết bị chuẩn đoán mới:
  - Cải tiến khả năng phục vụ bệnh nhân
  - Giảm sự bất tiện cho bệnh nhân phải đi lại nhiều lần do thiếu thiết bị phục vụ.

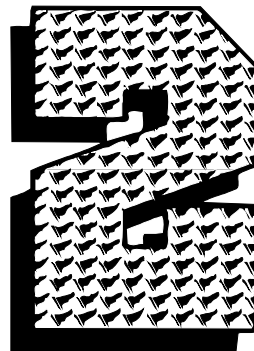
# Hoạch định vốn

- Các lợi ích phi tài chính sẽ không đưa vào phân tích.
- Trong bước lựa chọn, ban quản lý phải quyết định Healthy Living có nên mua máy mới hay không. (b4)
- Giả định rằng tỷ suất lợi nhuận đòi hỏi là 10%.



## Sử dụng và đánh giá 2 phương pháp chiết khấu dòng tiền chủ yếu

- Phương pháp hiện giá thuần – NPV
- Phương pháp tỷ lệ lãi nội bộ - IRR



# Chiết khấu dòng tiền

- Chiết khấu dòng tiền(DCF) là phương pháp đo lường tất cả các dòng thu và dòng chi tiền của một dự án khi nó xảy ra tại một thời điểm nhất định trong tương lai.
- Các phương pháp chiết khấu dòng tiền xem xét giá trị thời gian của tiền tệ.

# Chiết khấu dòng tiền

- Giá trị thời gian của tiền tệ nghĩa là 1 đồng nhận được hôm nay thì đáng giá hơn 1 đồng nhận được trong tương lai.

## Lý do?

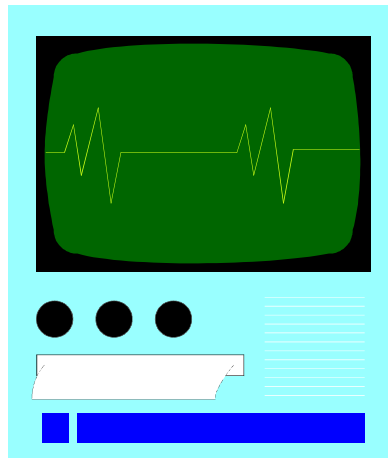
- Bởi vì nó có thể kiếm được lợi nhuận lớn hơn theo thời gian.

# Phương pháp hiện giá thuần

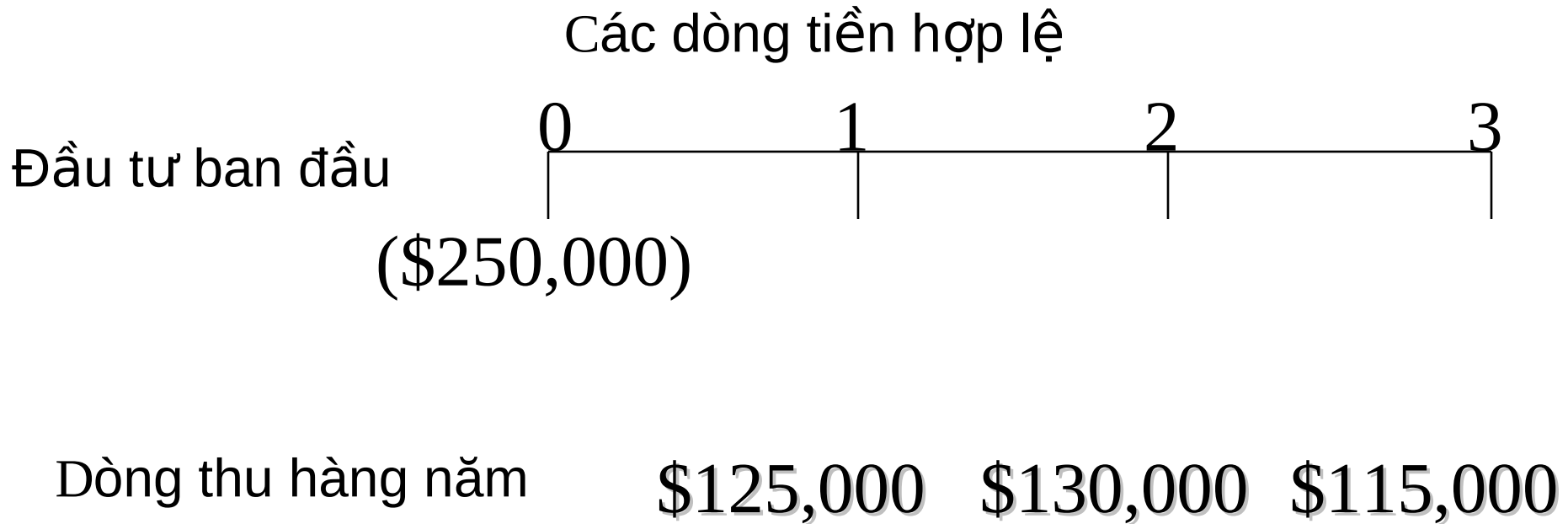
- Phương pháp này tính lãi / lỗ bằng dòng tiền của một dự án bằng cách chiết khấu các dòng tiền dự kiến về thời điểm hiện tại sử dụng tỷ lệ thu hồi vốn.
- Tỷ lệ thu hồi vốn tối thiểu của nhà quản lý còn gọi là tỷ lệ chiết khấu, tỷ lệ sinh lời nội bộ hay chi phí vốn.

# Phương pháp hiện giá thuần

- Chỉ có các dự án có  $NPV > 0$  hoặc  $= 0$  mới có thể được chấp nhận
- Hiện giá thuần của thiết bị chẩn đoán là bao nhiêu?



# Phương pháp hiện giá thuần



# Phương pháp hiện giá thuần

Năm	tỷ lệ chiết khấu – 10%	Dòng tiền	Giá trị hiện tại của dòng tiền
1	0.909	125,000	113,625
2	0.826	130,000	107,380
3	0.751	115,000	86,365
Tổng giá trị hiện tại của các dòng thu			307,370
Đầu tư ban đầu			250,000
Giá trị hiện tại thuần của dự án			57,370

# Phương pháp hiện giá thuần

- Dự án này được chấp nhận bởi vì hiện giá thuần là \$57,370.
- Giả định rằng Healthy Living đang xem xét một dự án khác với thu thập \$80,000 mỗi năm và có giá trị thu hồi \$4,000 vào cuối năm thứ 3.





## Phương pháp hiện giá thuần

- Chi phí cho dự án này là \$250,000 bao gồm cả vốn lưu động.
- Vốn lưu động là \$5,000 sẽ được thu hồi vào cuối năm thứ 3
- Healthy Living mong muốn tỷ lệ chiết khấu là 10%.
- Dự án này có khả thi không?

## Phương pháp hiện giá thuần

Năm	tỷ lệ chiết khấu – 10%	Dòng tiền	Giá trị hiện tại của dòng tiền
1- 3	2.487	80,000	198,960
3	0.751	9,000	6,759
Tổng giá trị hiện tại của các dòng thu			205,719
Đầu tư ban đầu			250,000
Giá trị hiện tại thuần của dự án			(44,281)

Không nên đầu tư vì  $NPV < 0$

# Phương pháp tỷ lệ lãi nội bộ

- Phương pháp này tính tỷ lệ chiết khấu để giá trị hiện tại của các dòng thu bằng giá trị hiện tại của các dòng chi ước tính.
- Đầu tư = Dòng thu tiền hằng năm ước tính  $\times$  Hệ số chiết khấu kép



# Phương pháp tỷ lệ lãi nội bộ

- Giả định Healthy Living đang xem xét đầu tư \$303,280 vào máy scan để tiết kiệm chi phí hằng năm \$80,000 trong 5 năm.
- Tỷ lệ lãi nội bộ của dự án là bao nhiêu?
- $\$303,280 \div \$80,000 = 3.791$  (hệ số chiết khấu kép)
- 3.791 tương đương với 10% cho thời kỳ 5 năm, vì thế 10% là tỷ lệ lãi nội bộ.
- Nếu chi phí vốn nhỏ hơn 10% thì Healthy Living nên chấp nhận dự án này.

## So sánh NPV & IRR

- Phương pháp NPV có ưu điểm là kết quả tính toán cuối cùng biểu diễn bằng tiền chứ không phải %.
- Mỗi dự án riêng lẻ có thể so sánh với nhau.
- Có thể sử dụng trong các tình huống có nhiều tỷ lệ chiết khấu trong suốt dòng đời của dự án.
- IRR của các dự án riêng lẻ không thể cộng dồn hay tính trung bình khi tính IRR của nhiều dự án.

**Xác định các dòng thu và dòng chi cho  
các quyết định vốn sử dụng các phương  
pháp chiết khấu dòng tiền**

# Dòng tiền hợp lệ

- Dòng tiền hợp lệ là các dòng tiền ước tính trong tương lai khác nhau giữa các phương án.
- Các dự án vốn đầu tư thường có 3 loại dòng tiền :
  - 1 Đầu tư ban đầu
  - 2 Dòng tiền hoạt động
  - 3 Dòng tiền từ giá trị thu hồi của tài sản và thu hồi vốn lưu động.

# Dòng tiền hợp lệ

- Thành phần của đầu tư ban đầu bao gồm:
  - 1 Đầu tư tài sản ban đầu
  - 2 Đầu tư vốn lưu động ban đầu
  - 3 Giá trị thu hồi của tài sản cũ



# Đầu tư ban đầu

- Thí dụ về Healthy Living
  - Đầu tư máy móc ban đầu \$245,000
  - Đầu tư vốn lưu động ban đầu \$5,000
  - Giá trị thu hồi của tài sản cũ 0

# Dòng tiền hoạt động

- Dòng thu có kết quả từ sản xuất và bán các sản phẩm hay dịch vụ thêm vào, trong thí dụ, dùng thu từ tiết kiệm chi phí hoạt động.
- Khấu hao là không hợp lệ trong phân tích chiết khấu bởi vì nó không phải là dòng tiền mặt.
- Chiết khấu các dòng tiền dựa vào dòng thu và chi bằng tiền mặt.

# Giá trị thu hồi

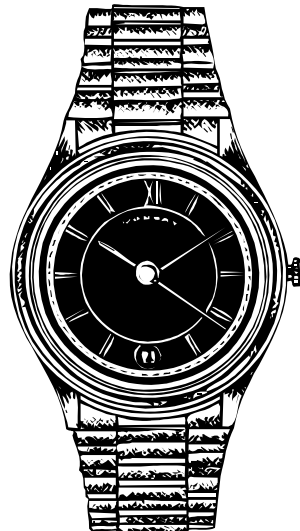
- Giá trị của tài sản vào thời điểm cuối của dự án có thể bằng không hoặc ở mức nhỏ hơn đầu tư ban đầu.
- Thí dụ ở Healthy Living giả định giá trị thu hồi bằng không cho máy chuẩn đoán.

# Thu hồi vốn lưu động

- Đầu tư ban đầu cho vốn lưu động thường được thu hồi hoàn toàn khi kết thúc dự án.
- Dòng thu vốn lưu động bằng tiền mặt là \$5,000 sẽ thu hồi sau 3 năm.

# Phương pháp kỳ hoàn vốn

- Kỳ hoàn vốn đo lường thời gian để có thể thu hồi vốn, thông qua các dòng tiền ước tính và đầu tư ban đầu của một dự án.



# Phương pháp kỳ hoàn vốn

- Giả định Healthy Living đang xem xét mua một số máy (M1) \$210,000, sử dụng trong 11 năm, giá trị thu hồi bằng không.
- Người quản lý mong tiết kiệm \$35,000 mỗi năm từ việc sử dụng máy mới.
- Bao lâu thì có thể thu hồi vốn ?
- $\$210,000 \div \$35,000 = 6$  năm
- 6 năm là kỳ hoàn vốn

# Phương pháp kỳ hoàn vốn

- Giả định rằng có một phương án song song với máy \$210,000 là một máy (M2) cũng với giá \$210,000 nhưng tiết kiệm được \$42,000 mỗi năm trong 5 năm.
- Bao lâu thì có thể thu hồi vốn ?
- $\$210,000 \div \$42,000 = 5$  năm
- Vậy máy nào sẽ được chọn ?

# Phương pháp kỳ hoàn vốn

- M1 được lựa chọn bởi vì nó tiếp tục đem lại dòng thu tiền trong 4 năm sau kỳ hoàn vốn.
- Nó sẽ đem lại cho công ty lượng thu tiền mặt 140,000.

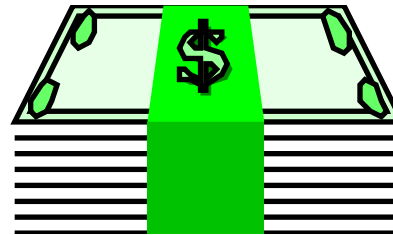


## Phương pháp kỳ hoàn vốn

- Khi các dòng tiền không bằng nhau, sẽ được tính theo các cộng dồn.
- Giả định rằng thiết bị chuẩn đoán của Healthy Living tiết kiệm chi phí mỗi năm như sau: \$160,000, \$180,000, và \$110,000.
- Đầu tư ban đầu là \$250,000.
- Kỳ hoàn vốn là bao nhiêu?

# Phương pháp kỳ hoàn vốn

- Năm 1 đem lại \$160,000.
- Phần còn lại sẽ thu hồi trong năm 2
- Kỳ hoàn vốn = 1 năm
- + \$90,000 cần phải được thu hồi
- + \$180,000 dòng thu của năm 2
- 1 năm + 0.5 năm = 1.5 năm hoặc
- 1 năm and 6 tháng



## Phương pháp tỷ suất lợi nhuận kế toán – AARR

- Phương pháp tỷ suất lợi nhuận kế toán – AARR chia các thu nhập cho vốn đầu tư theo nguyên tắc kế toán.
- Máy scan có giá là \$303,280, không có giá trị thu hồi, tiết kiệm chi phí mỗi năm \$80,000, trong 5 năm.
- IRR của máy này là 10%.
- Thu nhập trung bình là bao nhiêu ?

## Phương pháp tỷ suất lợi nhuận kế toán – AARR

- Khấu hao theo đường thẳng \$60,656 / năm.
- Lợi nhuận hoạt động trung bình \$19,344.
- $\$80,000 - \$60,656 = \$19,344$
- AARR là gì?
- $$\text{AARR} = \frac{\$80,000 - \$60,656}{\$303,280} = 6.38\%$$

## Phương pháp tỷ suất lợi nhuận kế toán

- AARR 6.38% xác định tỷ lệ của một đồng đầu tư thu được bao nhiêu lợi nhuận.
- Các dự án có AARR vượt qua tỷ lệ lợi nhuận mong muốn là có thể chấp nhận.

## Phương pháp tỷ suất lợi nhuận kế toán

- Phương pháp AARR tương tự như IRR vì cả hai đều tính phần trăm tỷ lệ lợi nhuận.
- Trong khi AARR tính tỷ lệ sử dụng lợi nhuận hoạt động sau khi xem xét kỳ kế toán, IRR tính tỷ lệ dựa trên dòng tiền mặt và giá trị thời gian của đồng tiền.

**xác định và giảm các hạn chế từ việc sử dụng  
phương pháp chiết khấu vốn đầu tư và  
phương pháp kế toán để đánh giá sự thực  
hiện.**

# Đánh giá sự thực hiện

- Người quản lý sử dụng phương pháp chiết khấu để quyết định vốn có thể gặp các vấn đề đi ngược mục tiêu nếu AARR được sử dụng để đánh giá sự thực hiện.
- Giả định nhà quản lý cấp cao sử dụng AARR như một căn cứ để so sánh với sự thực hiện nếu tỷ lệ lợi nhuận tối thiểu là 10%.
- Máy A với AARR là 6.38% sẽ bị từ bỏ.



## **Đánh giá sự thực hiện**

- AARR thấp bởi vì mức đầu tư tăng dần làm gia tăng mẫu số, do khấu hao, cũng giảm tử số - lợi nhuận hoạt động trong công thức tính AARR.
- Thông thường, quyết định tối ưu sử dụng phương pháp chiết khấu dòng tiền sẽ không được báo cáo mức lợi nhuận hoạt động tốt trong những năm đầu của dự án trên cơ sở AARR.