BÀI 3

KẾ TOÁN TRÁCH NHIỆM

MỤC TIÊU

1. Giải thích các nguyên tắc phân bổ chi phí của các bộ phận phục vụ cho bộ phận kinh doanh chính.
2. Giải thích nguyên tắc lập và công dụng của báo cáo bộ phận.
3. Giải thích các trung tâm trách nhiệm và cách đánh giá các trung tâm trách nhiệm.

Phân bổ chi phí –
ví dụ Trường ĐH KTQD

Chỉ tiêu	Năm học 2008-2009			Năm học 2009-2010		
	Khoa QTKD	Khoa Kế toán	Tổng	Khoa QTKD	Khoa Kế toán	Tổng
1. Doanh thu	1.000	800	1.800	1.000	600	1.600
2. Chi phí biến đổi	600	480	1.280	600	360	960
3. Số dư đảm phí	400	320	720	400	240	640
4. CP cố định phân bổ (theo doanh thu)	200	160	360	225	135	360
5. Lợi nhuận thuần	200	160	360	175	105	280

Các nguyên tắc phân bổ chi phí

- Lựa chọn tiêu thức phân bổ hợp lý
  - *Có mối liên hệ rõ ràng với chi phí*
  - *Biến động cùng chiều với chi phí*
- Phân bổ theo mối quan hệ với mức độ hoạt động
  - *Không sử dụng tiêu thức khả biến để phân bổ chi phí bất biến*
- Phân bổ chi phí dự toán

Phân bổ theo cách ứng xử của chi phí

Chi phí biến đổi

Phân bổ cho các bộ phận hoạt động kinh doanh chính theo tỷ lệ dự toán nhân với (x) mức độ sử dụng tiêu thức phân bổ.

Chi phí cố định

Phân bổ khối lượng dự toán cho các bộ phận hoạt động kinh doanh chính theo nhu cầu phục vụ tối đa mà các bộ phận kinh doanh chính yêu cầu.

Các “bẫy” cần tránh khi phân bổ chi phí

“Bẫy”1

Sử dụng doanh thu là tiêu thức phân bổ

Kết quả

Các bộ phận có doanh thu tăng sẽ bất lợi vì bị phân bổ CP nhiều hơn.

Các “bẫy” cần tránh khi phân bổ chi phí

“Bẫy” 2

Sử dụng tiêu thức biến đổi để phân bổ CP cố định

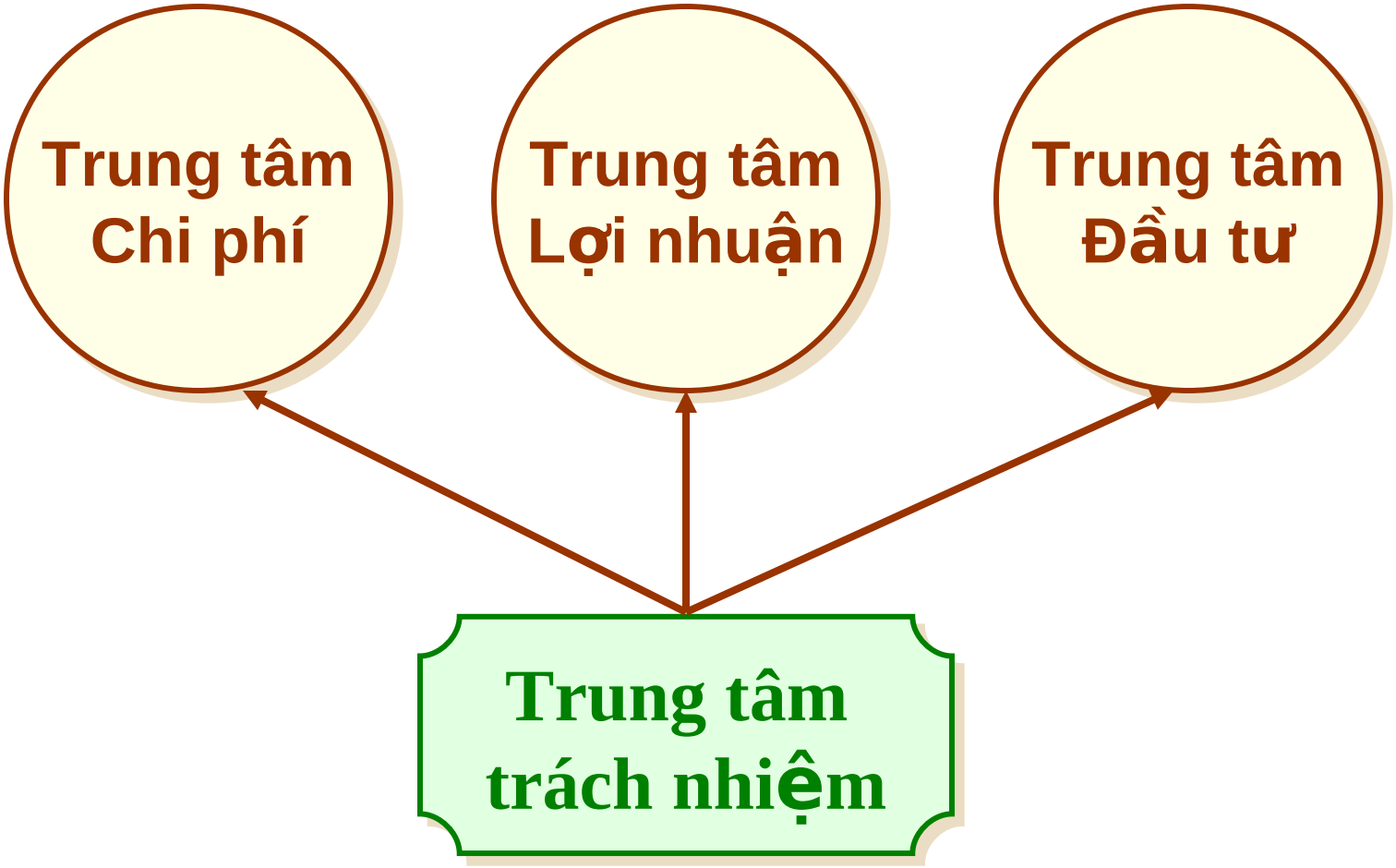
Kết quả

Tổng CP cố định không thay đổi, nhưng các bộ phận tăng cường mức độ hoạt động để đáp ứng việc tăng doanh thu sẽ bị phân bổ CP nhiều hơn.

PHÂN QUYỀN

- Nhà quản lí các đơn vị nội bộ doanh nghiệp được trao quyền và trách nhiệm ra quyết định về các vấn đề liên quan tới nội bộ đơn vị mình.
- Các nhà quản lý nên được đánh giá trên cơ sở những gì thuộc quyền và trách nhiệm kiểm soát của họ.

CÁC LOẠI HÌNH TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM



CÁC LOẠI HÌNH TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

Trung tâm Chi phí

Nhà quản trị kiểm soát chi phí, nhưng không kiểm soát doanh thu hay các nguồn lực đầu tư vào bộ phận.

CÁC LOẠI HÌNH TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

Trung tâm Lợi nhuận

Một bộ phận mà nhà quản trị kiểm soát cả chi phí và doanh thu, nhưng không kiểm soát các nguồn lực đầu tư vào bộ phận.

CÁC LOẠI HÌNH TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

Trung tâm đầu tư

Một bộ phận mà nhà quản trị kiểm soát chi phí, doanh thu và cả việc đầu tư vào các tài sản sử dụng cho HĐKD của bộ phận.

Corporate Headquarters

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG NỘI BỘ

TRUNG TÂM ĐẦU TƯ

- Tỉ suất sinh lời trên vốn đầu tư (ROI)
- Lợi nhuận thặng dư (RI)

TRUNG TÂM LỢI NHUẬN

- Khả năng sinh lời

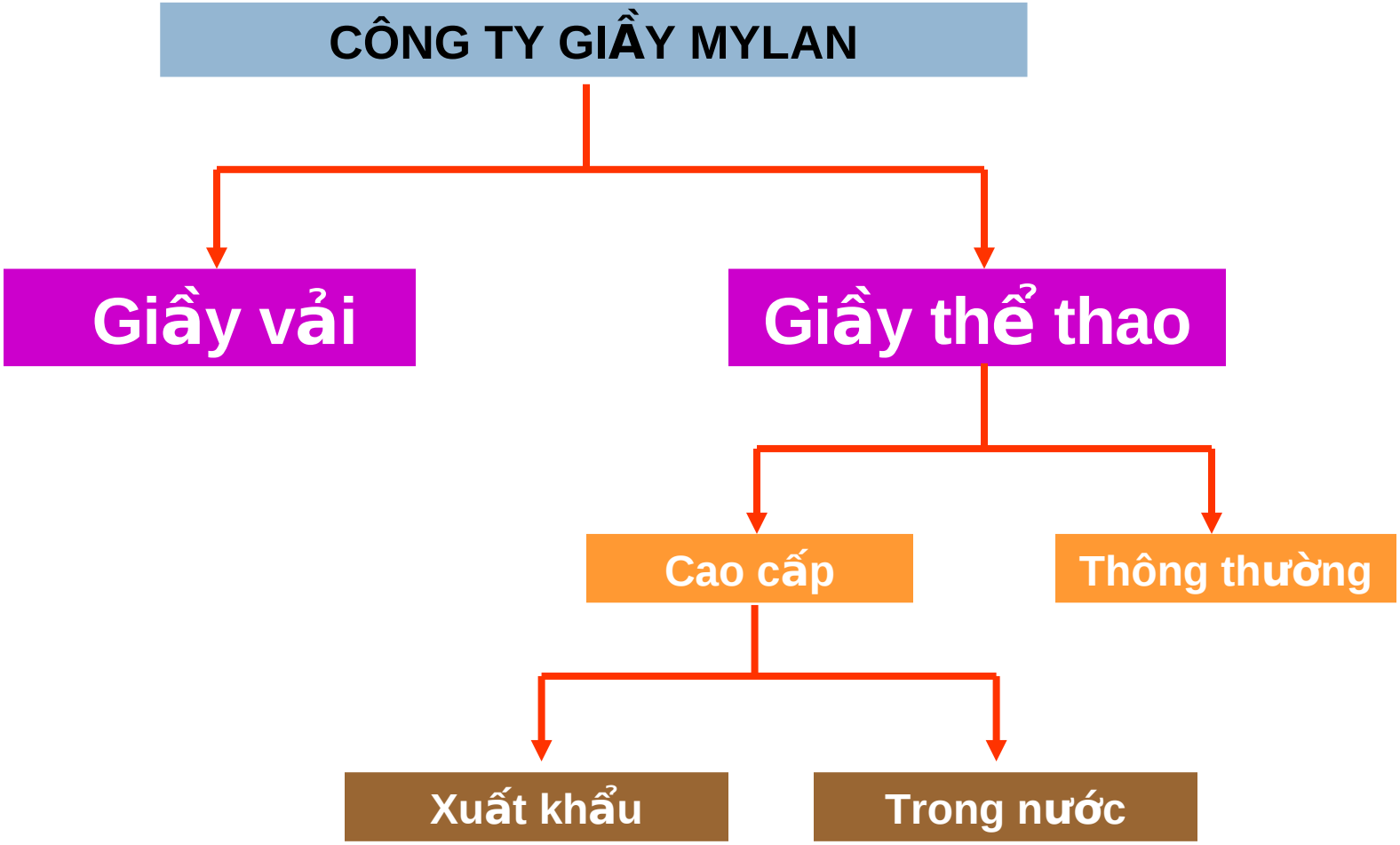
TRUNG TÂM CHI PHÍ

- Kiểm soát chi phí
- Số lượng & chất lượng dịch vụ

BÁO CÁO BỘ PHẬN

CHỈ TIÊU	BỘ PHẬN A	BỘ PHẬN B	TỔNG
1. Doanh thu	XXX	XXX	XXX
2. Biến phí	XXX	XXX	XXX
3. Lợi nhuận góp (1) – (2)	XXX	XXX	XXX
4. Định phí bộ phận	XXX	XXX	XXX
5. Lợi nhuận bộ phận (3) – (4)	XXX	XXX	XXX
6. Định phí chung			XXX
7. Lợi nhuận thuần (5)–(6)			XXX

BÁO CÁO BỘ PHẬN – Ví dụ



BÁO CÁO BỘ PHẬN – Ví dụ

Quí 4 năm 2010

- Tổng doanh thu đạt 1 000 triệu đồng. (Giầy vải: 300, Thể thao thường: 300, Thể thao cao cấp xuất khẩu: 150 và Thể thao cao cấp tiêu thụ trong nước: 250).
- Tổng chi phí biến đổi cho Giầy vải: 100, Thể thao thường: 100, Thể thao cao cấp xuất khẩu: 90 và Thể thao cao cấp tiêu thụ trong nước: 100.
- Tổng chi phí cố định là 400, trong đó CPCĐ được xác định trực tiếp cho Giầy vải: 100, Giầy thể thao: 200, Thể thao thường: 80, Thể thao cao cấp: 110, Thể thao cao cấp xuất khẩu: 60 và Thể thao cao cấp tiêu thụ trong nước: 40.

Báo cáo bộ phận
Công ty Giầy MYLAN

Chỉ tiêu	Giầy vải	Giầy thể thao	Tổng
1. Doanh thu			
2. Biến phí			
3. Lợi nhuận góp			
4. Định phí bộ phận			
5. Lợi nhuận góp			
6. Định phí chung			
7. Lợi nhuận thuần			

Báo cáo bộ phận
Giầy thể thao

Chỉ tiêu	Giầy cao cấp	Giầy thường	Tổng
1. Doanh thu			
2. Biến phí			
3. Lợi nhuận góp			
4. Định phí bộ phận			
5. Lợi nhuận bộ phận			
6. Định phí chung			
7. Lợi nhuận bộ phận Giầy thể thao			

Báo cáo bộ phận
Giầy thể thao cao cấp

Chỉ tiêu	Trong nước	Xuất khẩu	Tổng
1. Doanh thu			
2. Biến phí			
3. Lợi nhuận góp			
4.Định phí bộ phận			
5. Lợi nhuận bộ phận			
6. Định phí chung			
7. Lợi nhuận bộ phận Giầy thể thao cao cấp			

Những cản trở đối với việc xác định chi phí hợp lý

Các vấn đề

Bỏ quên một số CP trong quá trình xác định CP.

Xác định CP cho các bộ phận nhưng bản chất lại là CP chung của cả tổ chức.

Sử dụng các phương pháp không hợp lý để phân bổ CP chung giữa các bộ phận.

Tỷ suất sinh lời của vốn đầu tư

Tỷ suất sinh lời của vốn đầu tư là tỷ lệ giữa lợi nhuận và vốn đầu tư sử dụng để tạo ra lợi nhuận đó.

$$\text{ROI} = \frac{\text{LN thuần của HĐKD}}{\text{TS kinh doanh}}$$

Tỷ suất sinh lời của vốn đầu tư
Return on Investment (ROI)

LN trước thuế và lãi vay (EBIT)

$$ROI = \frac{\text{LN thuần HĐKD}}{\text{TS HĐKD bình quân}}$$

Tiền, Phải thu ở k. hàng, hàng tồn kho, TSCĐHH, và các TS hoạt động khác.

Ý NGHĨA SỬ DỤNG ROI

- Nhà quản lý được đánh giá (trả lương, thưởng) trên cơ sở ROI
- ROI hiện tại của nhà quản lý là 15%
- Công ty có thể vay tiền với lãi suất 10%

Nếu có một dự án có khả năng sinh lời 12%, nhà quản lý sẽ quyết định như thế nào?

Nguyên tắc ra quyết định lý tưởng

- Chấp nhận dự án nếu lãi suất vay < ROI
- Không chấp nhận dự án nếu lãi suất vay > ROI

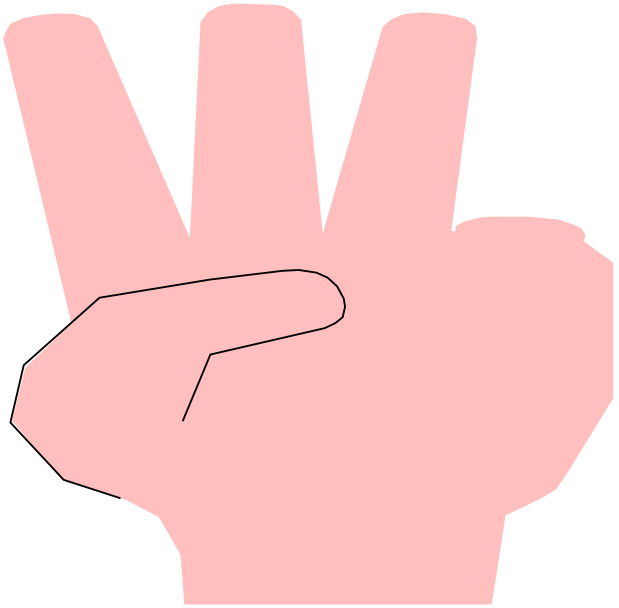
Ưu điểm của ROI . . .

- Khuyến khích các nhà quản lý tập trung vào mối quan hệ giữa doanh thu, chi phí và vốn đầu tư.
- Khuyến khích các nhà quản lý tập trung vào hiệu năng của chi phí.
- Khuyến khích các nhà quản lý tập trung vào hiệu năng của TSKD.

❷**Giảm chi phí**

❶**Tăng doanh thu**

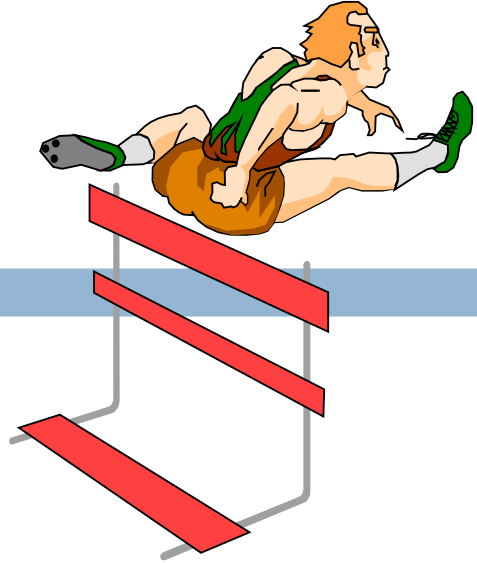
❸**Giảm tài sản KD**



Nhược điểm của ROI

- Có thể tạo ra sự tập trung rất hẹp vào khả năng sinh lời của bộ phận nhưng với mức chi phí cho khả năng sinh lời của cả DN.
- Khuyến khích các nhà quản lý tập trung vào ngắn hạn nhưng với mức chi phí dài hạn.

Lợi nhuận thặng dư . . .
(Residual Income – RI)



- . . . Là lợi nhuận thuần HĐKD vượt trên mức sinh lời tối thiểu của tài sản kinh doanh mà Trung tâm đầu tư có thể tạo ra.

LN thặng dư (RI) = EBIT – LN yêu cầu

= EBIT – CP vốn x Vốn đầu tư

Lợi nhuận thặng dư – Ví dụ

	Bộ phận A	Bộ phận B
Vốn đầu tư	1.000.000	3.000.000
EBIT	200.000	450.000
Mức sinh lời tối thiểu		
Lợi nhuận thặng dư		
Tỉ suất sinh lời trên vốn đầu tư		

Tỷ lệ sinh lời tối thiểu = 12%

Lợi nhuận thặng dư

Nhược điểm

- RI không thể sử dụng để so sánh hoạt động của các bộ phận có qui mô khác nhau.

Ưu điểm

- RI khuyến khích các nhà quản lý chấp nhận các dự án đầu tư sinh lời mà lẽ ra bị từ chối nếu áp dụng phương pháp ROI.

Ví dụ . . .

- Giả sử Bộ phận A của công ty ABC có cơ hội đầu tư $250,000 với tỷ lệ sinh lời 16%.
- ROI hiện tại cuả bộ phận A là 20%. Có nên đầu tư không?
- Tỉ lệ sinh lời yêu cầu tối thiểu: 12%

Nguyên tắc ra quyết định

- Chấp nhận dự án nếu RI > 0
- Không chấp nhận dự án nếu RI < 0

Định giá chuyển nhượng nội bộ

Giá chuyển nhượng là giá khi một bộ phận của công ty cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho một bộ phận khác của công ty.

Mục tiêu quan trọng trong việc thiết lập giá chuyển nhượng là thúc đẩy các nhà quản lý làm việc để mang lại lợi ích lớn nhất cho cả công ty.

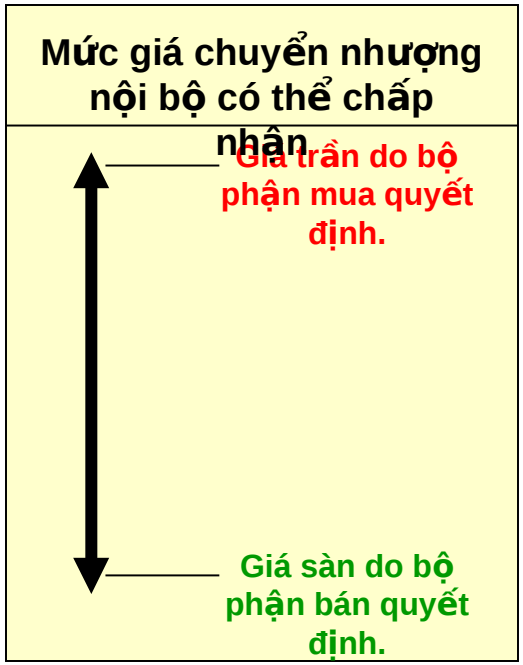
Định giá chuyển nhượng nội bộ (tiếp)

- Hệ thống định giá chuyển nhượng cần đáp ứng 3 mục tiêu:
  - Đánh giá công bằng các nhà quản lý
  - Thống nhất các mục tiêu của nhà quản lý và của cả công ty
  - Duy trì quyền tự chủ của các bộ phận

Định giá chuyển nhượng nội bộ (tiếp)

Khi nào nên chuyển nhượng nội bộ?

- **Giá sàn:** Là mức giá tối thiểu bộ phận bán sẵn sàng chấp nhận.
  - không làm cho bộ phận bán bị lỗ khi bán nội bộ
- **Giá trần:** Là mức giá tối đa bộ phận mua sẵn sàng trả
  - không làm cho bộ phận mua bị lỗ khi mua nội bộ

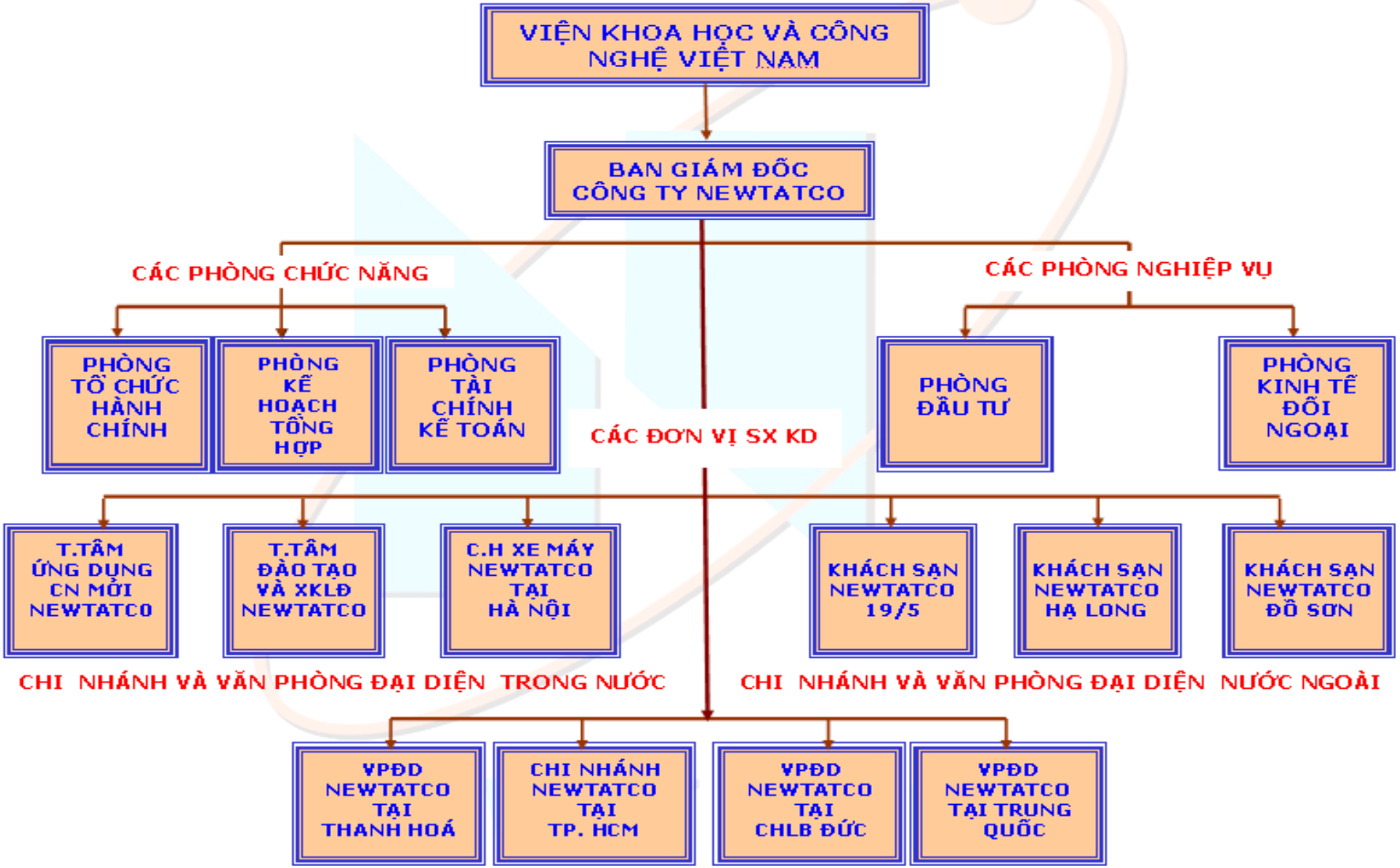


Nên chuyển nhượng nội bộ khi Giá sàn < Giá trần

Các phương pháp định giá chuyển nhượng nội bộ

- Giá thị trường
- Giá thỏa thuận
- Chi phí
  - Biến phí
  - Chi phí đầy đủ

Định giá chuyển nhượng nội bộ - Ví dụ



Định giá chuyển nhượng nội bộ - Ví dụ

- Khách sạn Hạ Long có 100 phòng. Giá cho thuê phòng bình quân 400.000đ/đêm/phòng. Biến phí bình quân cho mỗi phòng/ngày là 100.000đ. Khách sạn thường hoạt động hết công suất. Trung tâm Ứng dụng công nghệ mới muốn đặt 10 phòng trong 3 đêm cho nhân viên đi nghỉ mát. Trung tâm cũng có thể thuê khách sạn khác với giá 400.000đ/đêm/phòng.
- Giá chuyển nhượng tối thiểu khách sạn Hạ Long có thể chấp nhận là bao nhiêu? Giá chuyển nhượng tối đa Trung tâm Ứng dụng công nghệ mới có thể chấp nhận là bao nhiêu? Việc chuyển nhượng bội bộ có quan trọng không? Nếu chuyển nhượng nội bộ, giá chuyển nhượng nên xác định như thế nào?

Định giá chuyển nhượng nội bộ - Ví dụ

- Giả sử Khách sạn Hạ Long phát sinh chi phí hoa hồng bán hàng có thể tránh được nếu bán nội bộ 30.000đ/đêm/phòng. Hãy xác định giá chuyển nhượng tối thiểu của khách sạn Hạ Long và giá chuyển nhượng tối đa cho Trung tâm Ứng dụng công nghệ mới. Có nên chuyển nhượng nội bộ không? Nếu có, lợi ích đối với cả công ty là gì?

Định giá chuyển nhượng nội bộ - Ví dụ

- Giả sử khách sạn Hạ Long hoạt động ở mức 80% công suất. Hãy xác định mức giá chuyển nhượng hợp lý.

Kết thúc bài 3