

CHƯƠNG 5. KIỂM SOÁT DOANH THU VÀ CHI PHÍ

Làm thế nào để nhà quản trị có thể kiểm soát được doanh thu và chi phí? Đó là câu hỏi được đặt ra cho mỗi nhà quản trị. Hệ thống kiểm soát bao gồm 3 yếu tố cơ bản: đó là dự toán hay định mức được xác định trước khi quá trình bắt đầu, số liệu thực hiện và so sánh giữa thực hiện với kế hoạch hay dự toán của từng bộ phận trong đơn vị.

Quá trình kiểm soát được thực hiện tùy thuộc vào việc phân chia trách nhiệm trong doanh nghiệp, hay nói cách khác phụ thuộc vào việc phân cấp trách nhiệm trong doanh nghiệp. Chính vì thế, để kiểm soát doanh thu và chi phí cần xác định rõ trách nhiệm, thành quả của từng bộ phận trong đơn vị; lập kế hoạch và dự toán doanh thu, chi phí; và đánh giá ảnh hưởng của các nhân tố lượng, giá đến thành quả của từng bộ phận. Như vậy, phân cấp quản lý là cơ sở để xác định các trung tâm trách nhiệm. Các phần sau của chương sẽ đi vào nội dung cụ thể những vấn đề này.

5.1. PHÂN CẤP QUẢN LÝ VÀ CÁC TRUNG TÂM TRÁCH NHIỆM

Các nhà quản trị nhận thấy rằng các báo cáo bộ phận rất có giá trị đối với một tổ chức phân quyền. Một tổ chức phân quyền là tổ chức mà quyết định được đưa ra không chỉ từ cấp quản lý cao nhất trong đơn vị mà được trải dài trong một tổ chức ở các cấp quản lý khác nhau. Các nhà quản trị các cấp đưa ra quyết định liên quan đến phạm vi và trách nhiệm của họ. Trong một tổ chức phân quyền mạnh mẽ, các nhà quản trị bộ phận có quyền tự do trong việc ra quyết định trong giới hạn của mình mà không có sự cản trở của cấp trên, ngay ở cấp quản lý thấp nhất trong đơn vị. Ngược lại, trong một tổ chức tập quyền, mọi quyết định được đưa ra từ cấp quản lý cao nhất trong đơn vị. Mặc dù có nhiều đơn vị tổ chức theo hướng kết hợp của cả 2 chiều hướng trên, nhưng ngày nay, nhiều đơn vị nghiêng về hướng phân quyền bởi vì hệ thống phân quyền mang lại nhiều ưu điểm. Đó là:

- Việc ra quyết định được giao cho các cấp quản trị khác nhau, nhà quản trị cấp cao không phải xử lý sự vụ mà có nhiều thời gian hơn để tập trung vào các vấn đề chiến lược của đơn vị.

- Việc cho phép các nhà quản trị các cấp ra quyết định là một cách rèn luyện tốt nhất để các nhà quản trị không ngừng nâng cao năng lực cũng như trách nhiệm của mình trong đơn vị.

- Việc uỷ quyền ra quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định thường tạo ra sự hài lòng trong công việc cũng như khuyến khích sự nỗ lực của các nhà quản trị bộ phận.

- Quyết định được xem là tốt nhất khi nó được đưa ra ở nơi mà cấp quản lý hiểu rõ về vấn đề. Thường thì các nhà quản trị cấp cao không thể nắm bắt được tất cả các vấn đề từ các bộ phận chức năng trong toàn đơn vị.

- Phân cấp quản lý còn là cơ sở để đánh giá thành quả của từng nhà quản trị, và qua việc phân cấp quản lý, các nhà quản trị các cấp có cơ hội chứng minh năng lực của mình.

Tuy nhiên, việc phân cấp quản lý cũng có những hạn chế nhất định. Bởi vì, sự phân cấp quản lý dẫn đến sự độc lập tương đối giữa các bộ phận, do đó các nhà quản trị bộ phận thường không biết được quyết định của mình sẽ ảnh hưởng như thế nào đến các bộ phận khác trong tổ chức. Mặt khác, các bộ phận độc lập tương đối thường quan tâm đến mục tiêu của bộ phận mình hơn là mục tiêu chung của toàn đơn vị vì họ được đánh giá thông qua thành quả mà bộ phận họ đạt được. Điều này có thể gây tổn hại cho mục tiêu chung của đơn vị.

Trong một tổ chức phân quyền, các bộ phận thường được xem như là các trung tâm trách nhiệm. Một trung tâm trách nhiệm được xác định gồm một nhóm hoạt động được giao cho một hay một nhóm nhà quản trị. Ví dụ một phân xưởng sản xuất là trung tâm trách nhiệm cho quản đốc phân xưởng, một công ty có thể là trung tâm trách nhiệm của giám đốc. Hệ thống kế toán trách nhiệm sẽ đánh giá kết quả hoạt động của từng trung tâm trách nhiệm thông qua các báo cáo bộ phận và nhà quản trị cấp cao sẽ sử dụng thông tin của kế toán trách nhiệm để đánh giá các nhà quản trị các cấp và khuyến khích họ trong công việc để đem lại hiệu quả cao nhất cho đơn vị. Trong một đơn vị, các trung tâm trách nhiệm bao gồm:

Trung tâm chi phí là trung tâm trách nhiệm mà đầu vào được lượng hoá bằng tiền còn đầu ra thì không lượng hoá được bằng tiền. Trung tâm chi phí có thể là một bộ phận sản xuất, một phòng ban chức năng..., và nhà quản trị ở các bộ phận này có trách nhiệm kiểm soát chi phí phát sinh ở bộ phận mình. Trung tâm chi phí được chi thành hai loại là trung tâm chi phí tự do và trung tâm chi phí định mức.

Trung tâm doanh thu là trung tâm trách nhiệm mà đầu ra có thể lượng hoá bằng tiền còn đầu vào thì không lượng hoá được bằng tiền. Ví dụ bộ phận bán hàng tiếp thị chỉ chịu trách nhiệm về doanh thu mà không chịu trách nhiệm về giá thành sản phẩm.

Trung tâm lợi nhuận là trung tâm trách nhiệm mà nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về lợi nhuận phát sinh trong bộ phận mình. Nghĩa là nhà quản trị chịu trách nhiệm cả về doanh thu và chi phí.

Trung tâm đầu tư là trung tâm trách nhiệm không chỉ lượng hoá bằng tiền đầu vào, đầu ra mà cả lượng vốn sử dụng ở trung tâm. Như vậy, nhà quản trị ở trung tâm đầu tư chịu trách nhiệm cả về doanh thu, chi phí và vốn đầu tư.

5.2. CHI PHÍ ĐỊNH MỨC

5.2.1. Khái niệm và vai trò của chi phí định mức

Chi phí định mức (Standard cost) là chi phí dự tính cho việc sản xuất một sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ. Khi chi phí định mức tính cho toàn bộ số lượng sản phẩm sản xuất hay dịch vụ cung cấp thì chi phí định mức được gọi là chi phí dự toán.

Chi phí định mức được sử dụng như là thước đo trong hệ thống dự toán của doanh nghiệp. Khi một doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm, kế toán quản trị sẽ sử dụng chi phí định mức để xác định tổng chi phí dự toán để sản xuất sản phẩm. Sau khi quá trình sản xuất được tiến hành, kế toán quản trị sẽ so sánh giữa chi phí thực tế và dự toán để xác định sự biến động về chi phí. Đây chính là cơ sở để kiểm soát chi phí.

Chi phí định mức còn là cơ sở cho việc lập dự toán vốn bằng tiền và hàng tồn kho, bởi vì dựa vào định mức, kế toán quản trị tính được lượng tiền cần cho việc mua nguyên vật liệu, trả lương cho người lao động cũng như lượng vật liệu cần dự trữ cho quá trình sản xuất, từ đó có chính sách đặt hàng hợp lý.

Chi phí định mức cũng giúp cho quá trình thực hiện kế toán trách nhiệm, vì chi phí định mức là một trong các thước đo để đánh giá thành quả của các trung tâm trách nhiệm, nhất là trung tâm chi phí.

5.2.2. Các phương pháp xây dựng định mức chi phí

Để thiết lập chi phí định mức, kế toán quản trị thường sử dụng các phương pháp sau:

Phân tích dữ liệu lịch sử: phương pháp này được sử dụng khi quá trình sản xuất đã chín muồi, doanh nghiệp đã có nhiều kinh nghiệm trong quá trình sản xuất, số liệu về chi phí sản xuất trong quá khứ có thể cung cấp một cơ sở tốt cho việc dự đoán chi phí sản xuất trong tương lai. Kế toán quản trị cần điều chỉnh lại chi phí lịch sử cho phù hợp với tình hình hiện tại về giá cả, hay sự thay đổi về công nghệ trong quá trình sản xuất.

Ví dụ, lượng bông dùng để sản xuất 1 kg sợi năm nay sẽ giống năm trước trừ khi có sự thay đổi trong công nghệ sản xuất sợi. Tuy nhiên, giá của bông có thể thay đổi so với năm trước thì khi đó một định mức mới cần được xây dựng cho việc sản xuất một kg sợi.

Mặc dù số liệu lịch sử là một cơ sở tốt để xây dựng định mức chi phí, phương pháp này có nhược điểm là không phản ánh được sự thay đổi về công nghệ hay những thay đổi trong quá trình sản xuất. Hoặc khi doanh nghiệp sản xuất một sản phẩm mới, chi phí lịch sử không có sẵn. Trong trường hợp này, kế toán quản trị phải sử dụng phương pháp khác.

Phương pháp kỹ thuật: theo phương pháp này, quá trình sản xuất sản phẩm được phân tích để xác công việc phát sinh chi phí. Trong phương pháp kỹ thuật, kế toán quản trị phải kết hợp với các nhân viên kỹ thuật, người am hiểu công việc để nghiên cứu thời gian, thao tác công việc nhằm xác định lượng nguyên vật liệu và lao động hao phí cần thiết để sản xuất sản phẩm trong điều kiện về công nghệ, trình độ quản lý và nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp.

Phương pháp kết hợp: kế toán quản trị thường kết hợp cả hai phương pháp là phân tích dữ liệu lịch sử và phương pháp kỹ thuật trong quá trình xây dựng chi phí định mức. Ví dụ khi có một sự thay đổi trong công nghệ sản xuất của một bộ phận, kế toán quản trị cần kết hợp với bộ phận kỹ thuật để xác định chi phí định mức cho bộ phận mới thay đổi đó.

5.2.3. Xây dựng định mức chi phí sản xuất

5.2.3.1. Xây dựng định mức chi phí nguyên vật liệu

Để xây dựng định mức chi phí nguyên vật liệu, kế toán quản trị thường xây dựng riêng định mức về lượng và định mức về giá. *Định mức về lượng* vật liệu bao gồm lượng vật liệu trực tiếp để sản xuất 1 sản phẩm trong điều kiện lý tưởng cộng với lượng vật liệu tính cho sản phẩm hỏng. Định mức về lượng vật liệu tại một doanh nghiệp có thể được xác định như sau:

+ Lượng vật liệu dùng để sản xuất một sản phẩm	xxxx
+ Lượng vật liệu tính cho sản phẩm hỏng	xxxx
Định mức về lượng vật liệu để sản xuất một sản phẩm	xxxx

Định mức về giá vật liệu trực tiếp bao gồm giá mua vật liệu, cộng với chi phí thu mua. Định mức về giá vật liệu của một doanh nghiệp có thể được xác định như sau:

+ Giá mua 1 đơn vị vật liệu	xxxx
+ Chi phí thu mua	xxxx

Định mức về giá vật liệu xxxx

Sau khi xây dựng định mức về lượng và giá vật liệu trực tiếp, định mức chi phí nguyên vật liệu trực tiếp được tính bằng định mức về lượng vật liệu nhân với định mức về giá vật liệu trực tiếp.

5.2.3.2. Xây dựng định mức chi phí nhân công trực tiếp

Định mức chi phí nhân công trực tiếp cũng được xây dựng bao gồm định mức về lượng và định mức về giá.

Định mức về lượng bao gồm lượng thời gian cần thiết để sản xuất một sản phẩm. Để xác định thời gian cần thiết cho việc sản xuất một sản phẩm, người ta chia quá trình sản xuất thành các công đoạn, xác định thời gian định mức cho mỗi công đoạn và thời gian định mức cho việc sản xuất sản phẩm được tính bằng tổng thời gian để thực hiện các công đoạn. Một cách khác, có thể xác định thời gian định mức để sản xuất sản phẩm thông qua việc bấm giờ từng công đoạn sản xuất của bộ phận sản xuất thử. Cần lưu ý rằng, thời gian định mức để sản xuất sản phẩm còn bao gồm thời gian nghỉ giải lao, thời gian lau chùi máy móc, và thời gian bảo trì máy. Định mức về lượng thời gian để sản xuất một sản phẩm có thể được xác định:

+ Thời gian cơ bản để sản xuất một sản phẩm	xxxx
+ Thời gian nghỉ ngơi và thời gian dành cho nhu cầu cá nhân	xxxx
+ Thời gian lau chùi máy và thời gian ngừng việc	xxxx
Định mức về lượng thời gian để sản xuất một sản phẩm	xxxx

Định mức về giá giờ công lao động không chỉ bao gồm tiền lương, các khoản phụ cấp mà còn các khoản trích theo lương của người lao động như BHXH, BHYT, kinh phí công đoàn. Như vậy, định mức về giá giờ công lao động có thể được xác định như sau:

+ Tiền lương cơ bản một giờ công	xxxx
+ Phụ cấp (nếu có)	xxxx
+ Các khoản trích theo lương	xxxx
Định mức đơn giá giờ công	xxxx

Nhiều doanh nghiệp xây dựng đơn giá giờ công chung cho tất cả người lao động trong một bộ phận ngay cả đơn giá tiền lương của người lao động phụ thuộc vào kỹ năng và thời gian công tác. Mục đích của việc xây dựng chi phí định mức này là cho phép nhà quản trị theo dõi việc sử dụng nhân công trong bộ phận mình.

Sau khi xây dựng được định mức về lượng và giá giờ công, định mức chi phí nhân công trực tiếp được xác định bằng định mức lượng thời gian để sản xuất một sản phẩm nhân định mức giá giờ công.

5.2.3.3. Xây dựng định mức biến phí sản xuất chung

Định mức biến phí sản xuất chung được xây dựng tùy thuộc vào việc lựa chọn tiêu thức phân bổ biến phí sản xuất chung. Nếu biến phí sản xuất chung được phân bổ dựa trên thời gian thì định mức biến phí sản xuất chung được xây dựng gồm tỉ lệ biến phí sản xuất chung và thời gian. Tỉ lệ ở đây chính là tỉ lệ biến phí sản xuất chung ước tính đã được giới thiệu trong chương 3. Thời gian ở đây chính là tiêu thức phân bổ biến phí sản xuất chung cho sản phẩm. Nếu biến phí sản xuất chung được xác định trên cơ sở từng nội dung chi phí cụ thể, như: vật liệu gián tiếp, tiền lương quản lý phân xưởng, chi phí năng lượng... thì cách lập định mức mỗi loại phí này tương tự như đối với chi phí nguyên vật liệu trực tiếp và nhân công trực tiếp. Định mức về biến phí sản xuất chung được tính bằng định mức về lượng nhân với định mức về giá

5.3. KIỂM SOÁT DOANH THU VÀ CHI PHÍ

Kiểm tra là một chức năng quan trọng trong quản trị. Trong kế toán quản trị kiểm tra trước, trong và sau các quá trình không chỉ nhằm mục đích đánh giá công tác, thành tích của mỗi cá nhân, mỗi bộ phận mà còn hỗ trợ việc tổ chức thực hiện cũng như điều chỉnh dự toán đã được lập của doanh nghiệp và làm cơ sở dự toán cho các kỳ sau.

Kiểm tra thành tích cá nhân ở đây có thể hiểu rằng là việc xem xét đánh giá kết quả, hiệu quả mà mỗi cá nhân, mỗi bộ phận theo mục tiêu mà họ đã chấp nhận trước. Do vậy, nhiệm vụ kiểm tra phải xác định rõ khoảng cách, độ lệch giữa giá trị thực hiện với giá trị dự toán. Mục tiêu của kiểm tra phải trả lời được các câu hỏi sau:

- Mục tiêu của trung tâm hoạt động đã đạt được chưa?
- Các phương tiện dự toán để đạt được mục tiêu này đã thực hiện được chưa?
- Các chuẩn mực đề ra có phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp không?
- Dự toán có hiện thực không?

Mặc dầu có nhiều nguyên nhân dẫn đến các khoản chênh lệch nhưng mục tiêu của kiểm tra là việc xác định trách nhiệm cá nhân. Nhân tố con người trong việc kiểm tra này phải là nhân tố chủ yếu. Do vậy, hệ thống kiểm tra quản trị phải tách riêng được

trách nhiệm cá nhân cũng như xác định nhiệm vụ mà mỗi cá nhân đã chấp nhận trước như thế nào.

Để thực hiện nhiệm vụ này, nội dung của kiểm tra quản trị bao gồm kiểm soát tiêu thụ, kiểm soát sản xuất, kiểm soát chi phí. Để thực hiện tốt kiểm tra này, ta cần phải xem xét được ảnh hưởng của nhân tố lượng và nhân tố giá đến kết quả thực hiện dự toán.

5.3.1. Khái quát chung về nhân tố giá và nhân tố lượng

Khi dự toán được lập, sự chênh lệch giữa dự toán và thực tế là vấn đề không thể tránh khỏi. Sự chênh lệch dữ liệu giữa thực tế so với dự toán đã đặt ra có thể do nhiều nguyên nhân hoặc do dự toán đã lập chưa phù hợp với thực tế, hoặc do trách nhiệm của các bộ phận. Khi chi tiêu thực tế phát sinh lớn hơn chi tiêu dự toán gọi là kết quả dương, ngược lại chi phí thực tế phát sinh nhỏ hơn chi phí dự toán gọi là kết quả âm.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, để đơn giản trong kiểm soát các nhân tố ảnh hưởng thường ta chỉ xem xét hai loại nhân tố là: nhân tố giá và nhân tố lượng.

Nhân tố giá là chênh lệch giữa giá đơn vị thực tế với giá đơn vị dự toán nhân với sản lượng sản phẩm, hàng hoá hay dịch vụ thực tế (như sản lượng bán, mua hoặc sử dụng). Ảnh hưởng của nhân tố giá có thể xác định tổng quát như sau:

$$\text{Ảnh hưởng về giá} = \left(\begin{array}{c} \text{Giá đơn vị} \\ \text{thực tế} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Giá đơn vị} \\ \text{dự toán} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Lượng} \\ \text{thực tế} \end{array}$$

Nhân tố lượng là chênh lệch giữa khối lượng thực tế và khối lượng dự toán nhân với giá dự toán. Tùy theo từng trường hợp kiểm soát mà khối lượng có thể là lượng sản phẩm tiêu thụ, lượng vật liệu tiêu hao hay lượng sản phẩm sản xuất. Ảnh hưởng của nhân tố lượng có thể xác định tổng quát như sau:

$$\text{Ảnh hưởng về lượng} = \left(\begin{array}{c} \text{Lượng} \\ \text{thực tế} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Lượng} \\ \text{dự toán} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Giá đơn vị} \\ \text{dự toán} \end{array}$$

Tính toán chính xác các nhân tố cho phép nhà quản trị thuận lợi hơn khi đánh giá tình hình và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

5.3.2. Kiểm soát kết quả của bán hàng (kiểm tra doanh thu)

Để kiểm soát mức độ bán hàng của doanh nghiệp, thường ta cần phân tích ba mức độ khác nhau: về con người, về sản phẩm, về thị trường, qua đó đánh giá thành

tích của các cá nhân trong cơ cấu tổ chức có trách nhiệm trong doanh nghiệp. Có ba trường hợp sau về kiểm tra kết quả bán hàng:

- Một giám đốc vùng sẽ kiểm tra hoạt động các đại diện của họ về giá và khối lượng bán ra.
- Một giám đốc kinh doanh sẽ phải kiểm tra hoạt động của các vùng khác nhau. Sự thay đổi về khối lượng và giá bán theo sản phẩm cũng là kiểm tra về thành tích của giám đốc vùng.
- Tổng giám đốc thường sẽ kiểm tra tổng doanh thu cũng như sự thay đổi doanh thu từng sản phẩm. Việc kiểm tra này cũng nhằm xem xét lãi gộp của từng sản phẩm, qua đó ra quyết định duy trì hoặc tiếp tục sản xuất, kinh doanh các sản phẩm.

5.3.2.1. Kiểm soát kết quả đại diện bán hàng

Nội dung kiểm soát này nhằm mục đích xem xét kết quả của từng người bán cũng như chênh lệch giữa thực tế đạt được so với dự toán đã được duyệt. Công việc này giúp các giám đốc vùng đánh giá hiệu quả của từng người bán, đồng thời phân tích được các nguyên nhân, xác định được các biện pháp điều chỉnh. Ngoài ra, việc thông báo các chênh lệch cho phép kích thích người bán quan tâm nhiều đến công việc. Báo cáo kiểm tra kết quả đại diện bán hàng có thể như sau:

Vùng I	Chênh lệch dương	Chênh lệch âm
Đại diện bán hàng 1	X	
Đại diện bán hàng 2	X	
Đại diện bán hàng 3		X

Vùng I	Kết quả tháng			Kết quả tích lũy		
	30%	20%	10%	30%	20%	10%
Đại diện bán hàng 1				*		
Đại diện bán hàng 2	*					
Đại diện bán hàng 3				*		

5.3.2.2. Kiểm soát kết quả doanh thu theo vùng

Giám đốc kinh doanh sẽ kiểm tra hiệu quả các giám đốc vùng đối với việc tiêu thụ sản phẩm của đơn vị. Để thực hiện mục tiêu này thì việc kiểm tra chênh lệch giữa doanh thu thực tế và doanh thu dự toán ít có ý nghĩa. Do vậy, khi nghiên cứu doanh thu theo vùng cần thiết phải tách biệt các khoản chênh lệch giữa doanh thu thực hiện và doanh thu dự toán thành ảnh hưởng của 2 nhân tố:

- Ảnh hưởng của sự thay đổi khối lượng tiêu thụ
- Ảnh hưởng của sự khác nhau của giá bán sản phẩm

Việc tách biệt này nhằm xác định đầy đủ hơn nguyên nhân ảnh hưởng đến doanh thu từng vùng, từng đơn vị, người bán hàng. Kết quả kiểm tra trên đây sẽ cho phép điều chỉnh nhằm thực hiện chính sách kinh doanh ngắn hạn thông qua xem xét lại giá bán, chiến dịch quảng cáo theo các nguyên nhân phân tích.

5.3.2.3. Kiểm soát doanh thu chung

Ở mọi thời điểm, tổng giám đốc phải biết được kết quả và hiệu quả của mạng lưới kinh doanh thông qua việc đánh giá kết quả của từng cá nhân, bộ phận. Hiệu quả này gắn chặt với sản phẩm kinh doanh của đơn vị, một sản phẩm tồi hoặc không phù hợp với nhu cầu của thị trường sẽ không cho phép mạng lưới kinh doanh của đơn vị đạt được hiệu quả cao.

Ví dụ minh họa: Dự toán tiêu thụ ở các vùng của một công ty được thành lập với đơn giá bán dự toán là 10.000 đồng/sp trong 6 tháng đến như sau:

Thị trường	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12
Đà Nẵng	3000	1500	3000	3000	3000	3000
Quảng Nam	1500	750	1500	1500	1500	1500
Thừa thiên-Huế	1800	900	1800	1800	1800	1800
Quảng trị-Quảng Bình	1700	850	1700	1700	1700	1700
Tổng cộng	8000	4000	8000	8000	8000	8000
Doanh thu	80.000.000	40.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000	80.000.000

Doanh thu thực tế từng vùng được thực hiện ở tháng 7 như sau:

- Đà Nẵng 3.100 sản phẩm với giá bán đơn vị 9.800đ
- Quảng Nam 1.800 sản phẩm với giá bán đơn vị 8.000đ

- Thừa thiên-Huế 1.800 sản phẩm với giá bán đơn vị 10.450đ
- Quảng trị-Quảng Bình 1.500 sản phẩm với giá bán đơn vị 12.000đ

Doanh thu thực tế tổng cộng là: 81.590.000 đồng với khối lượng tiêu thụ thực tế là 8200 và đơn giá bán trung bình một sản phẩm là 9.950đ. Số liệu từ tình huống trên có thể phục vụ cho các nội dung kiểm tra sau:

a. Kiểm soát sản phẩm theo các nhân tố ảnh hưởng

Công việc kiểm tra này nhằm xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đơn giá bán, khối lượng tiêu thụ đến biến động doanh thu của đơn vị. Qua đó xác định trách nhiệm của mỗi bộ phận cũng như các nguyên nhân cụ thể ảnh hưởng đến doanh thu thông qua các nhân tố.

$$\begin{array}{l} \text{Biến động doanh} \\ \text{thu} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Ảnh hưởng về} \\ \text{lượng đến biến} \\ \text{động doanh thu} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Ảnh hưởng về giá} \\ \text{đến biến động} \\ \text{doanh thu} \end{array}$$

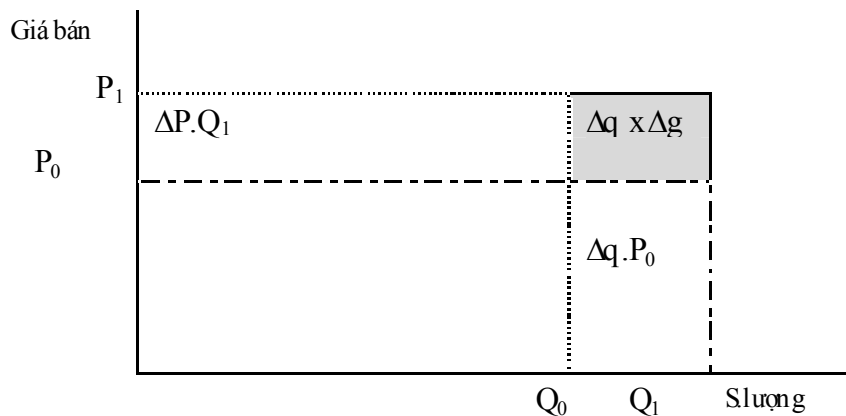
Trong đó

$$\begin{array}{l} \text{Ảnh hưởng về} \\ \text{lượng đến biến} \\ \text{động doanh thu} \end{array} = \left(\begin{array}{l} \text{Số sản} \\ \text{phẩm tiêu} \\ \text{thụ thực tế} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Số sản} \\ \text{phẩm tiêu} \\ \text{thụ dự toán} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{Đơn giá bán} \\ \text{sản phẩm} \\ \text{theo dự toán} \end{array}$$

Ảnh hưởng về lượng âm là biểu hiện không tốt, có thể do nhiều nguyên nhân như doanh nghiệp không bán được sản phẩm do chất lượng sản phẩm không tốt, công việc giao nhận thanh toán còn nhiều bất cập, chu kỳ sống của sản phẩm đã đến cuối kỳ, hoặc thị phần của doanh nghiệp đã bắt đầu giảm, sức cạnh tranh kém... Ngược lại nếu ảnh hưởng về lượng dương chứng tỏ doanh nghiệp có số lượng sản phẩm bán vượt trên dự toán. Ảnh hưởng này có thể thể có nhiều nguyên nhân nhưng khi kiểm tra cần chú ý đến việc động viên, cổ động cho bộ phận bán hàng; không nên cứ thấy sản lượng bán tăng lại tăng dự toán bán hàng thì sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả doanh nghiệp.

$$\begin{array}{l} \text{Ảnh hưởng về giá} \\ \text{đến biến động} \\ \text{doanh thu} \end{array} = \left(\begin{array}{l} \text{Đơn giá bán} \\ \text{thực tế} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Đơn giá bán} \\ \text{dự toán} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{Số sản} \\ \text{phẩm tiêu} \\ \text{thụ thực tế} \end{array}$$

Tương tự ảnh hưởng về lượng, khi kiểm tra biến động về giá cũng cần phải nghiên cứu cụ thể nhằm xác định chính xác các nguyên nhân để có những giải pháp khắc phục. Ảnh hưởng của lượng và giá đối với doanh thu có thể biểu diễn qua đồ thị sau:



Đồ thị 6.1. Ảnh hưởng nhân tố lượng và giá đối với doanh thu

Trong đó Q_0, Q_1 : sản lượng tiêu thụ theo dự toán và thực tế

G_0, G_1 : đơn giá bán sản phẩm theo dự toán và thực tế

DT: doanh thu bán sản phẩm

AQ: Ảnh hưởng của khối lượng tiêu thụ đến biến động doanh thu

AG: Ảnh hưởng của đơn giá bán đến biến động doanh thu

Ở ví dụ trên, nếu kiểm soát doanh thu trong tháng 7 thì chênh lệch doanh thu của toàn công ty là:

$$\Delta DT = 81.590.000 - 80.000.000 = + 1.590.000$$

Doanh thu tăng lên là do ảnh hưởng của hai nhân tố sau:

$$+ \text{Ảnh hưởng của khối lượng tiêu thụ: } (8.200 - 8.000) \times 10.000 = +2.000.000$$

$$+ \text{Ảnh hưởng của đơn giá bán hàng: } (9.950 - 10.000) \times 8.200 = - 410.000$$

$$\text{Tổng hợp: } \Delta DT = +2.000.000 + (- 410.000) = + 1.590.000 \text{ đồng}$$

Như vậy, doanh thu của toàn công ty trong tháng 7 tăng lên 1.590.000 đồng là do tăng khối lượng tiêu thụ toàn công ty 200 sản phẩm làm doanh thu tăng 2 triệu đồng. Ngược lại, giá bán bình quân giảm so với dự toán làm doanh thu giảm 410.000 đồng.

b. Ảnh hưởng của các nhân tố theo từng vùng

Để xem xét biến động doanh thu của từng vùng thị trường đối với biến động của toàn công ty, phần kiểm soát tiếp theo cũng cần xem xét ảnh hưởng của nhân tố khối lượng tiêu thụ và đơn giá bán của từng vùng thị trường. Lấy thị trường Đà Nẵng làm minh họa:

Tổng doanh thu thực tế tháng 7 của thị trường Đà Nẵng:

$$3.100 \text{ sp} \times 9.800 \text{ đ/sp} = 30.380.000 \text{ đồng}$$

Tổng doanh thu dự toán tháng 7 của thị trường Đà Nẵng:

$$3.000 \text{ sp} \times 10.000 \text{ đ/sp} = 30.000.000 \text{ đồng}$$

Chênh lệch doanh thu của tháng 7 tại thị trường Đà Nẵng:

$$\Delta \text{DT} = 30.380 - 30.00 = 380 \text{ (ngàn đồng)}$$

Doanh thu tăng so với dự toán là 380.000 đồng là do:

$$+ \text{Ảnh hưởng của khối lượng tiêu thụ: } (3.100 - 3.000) \times 10 = + 1.000 \text{ (ngàn đồng)}$$

$$+ \text{Ảnh hưởng của đơn giá bán hàng: } (9,8 - 10) \times 3.100 = - 620 \text{ (ngàn đồng)}$$

Bằng cách phân tích tương tự, ta có thể xác định ảnh hưởng của các nhân tố đối với doanh thu tiêu thụ theo từng vùng thị trường, cũng như ảnh hưởng của từng vùng đối với doanh thu toàn công ty. Số liệu phân tích được thể hiện trên báo cáo sau:

Thị trường	Chênh lệch	Ảnh hưởng của đơn giá bán	Ảnh hưởng của sản lượng tiêu thụ
Đà Nẵng	+ 380.000	- 620.000	+ 1.000.000
Quảng Nam	- 600.000	-3.600.000	+ 3.000.000
Thừa thiên-Huế	+ 810.000	+ 810.000	0
Quảng trị - Quảng Bình	+1.000.000	3.000.000	-2.000.000
Tổng cộng	+ 1.590.000	- 410.000	+2.000.000

Với báo cáo trên, việc kiểm tra này là xác định các bộ phận, cá nhân chịu trách nhiệm ảnh hưởng đến từng khoản chênh lệch về doanh thu.

5.3.3. Kiểm soát lợi nhuận

Kiểm soát lợi nhuận của doanh nghiệp nhằm xác định trách nhiệm cụ thể của bộ phận cũng như các nhân tố ảnh hưởng. Để đơn giản ta có thể chỉ cần xem xét ảnh hưởng của thu nhập, của chi phí đối với từng loại sản phẩm, dịch vụ mà không cần dùng phương pháp phân biệt ảnh hưởng các nhân tố lượng, nhân tố giá.

5.3.4. Kiểm soát khối lượng sản xuất

Nội dung này nhằm kiểm tra khối lượng sản xuất có đảm bảo thực hiện mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp theo dự toán đã lập. Quá trình kiểm tra này còn nhằm xác định các chênh lệch về khối lượng cũng như chất lượng của sản phẩm ở mỗi bộ phận để đánh giá thành tích của họ. Qua đó có thể xem xét xác định các nguyên nhân ảnh hưởng.

5.3.4. Kiểm soát chi phí sản xuất

Như đã đề cập ở trên, phương pháp dự toán chi phí không những theo dõi chi phí dự toán mà còn theo dõi chi phí thực tế. Chính vì vậy, một trong những ứng dụng của phương pháp này là giúp kiểm soát chi phí chặt chẽ hơn thông qua việc phân tích nhân tố chi phí sản xuất.

5.3.4.1. Kiểm soát chi phí nguyên vật liệu trực tiếp

Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp bao gồm các chi phí nguyên liệu, vật liệu chính, vật liệu phụ hao phí cho từng quá trình sản xuất. Biến động của chi phí nguyên vật liệu trực tiếp có thể được kiểm soát gắn liền với các nhân tố giá và lượng có liên quan.

a. Phân tích biến động

- *Biến động giá*: là chênh lệch giữa giá nguyên vật liệu trực tiếp kỳ thực tế với giá nguyên vật liệu trực tiếp theo dự toán để sản xuất ra lượng sản phẩm nhất định. Nếu tính trên một đơn vị sản phẩm thì nó phản ánh giá cả của một đơn vị nguyên vật liệu để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm đã thay đổi như thế nào so với dự toán.

$$\text{Ảnh hưởng về giá đến biến động NVLTT} = \left(\begin{array}{l} \text{Đơn giá nguyên} \\ \text{vật liệu trực tiếp} \\ \text{thực tế} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Đơn giá nguyên} \\ \text{vật liệu trực tiếp} \\ \text{dự toán} \end{array} \right) \times \begin{array}{l} \text{Lượng nguyên} \\ \text{vật liệu trực tiếp} \\ \text{thực tế sử dụng} \end{array}$$

Ảnh hưởng biến động về giá có thể là âm hay dương. Nếu ảnh hưởng là âm chứng tỏ giá vật liệu thực tế thấp hơn giá vật liệu dự toán đặt ra. Tình hình này được đánh giá tốt nếu chất lượng vật liệu đảm bảo. Ngược lại, ảnh hưởng dương thể hiện giá vật liệu tăng so với dự toán và sẽ làm tăng tổng chi phí sản xuất của doanh nghiệp. Xét trên phương diện các trung tâm trách nhiệm thì biến động về giá gắn liền với trách nhiệm của bộ phận cung ứng vật liệu. Khi kiểm soát biến động về giá, cần quan tâm đến các nguyên nhân do biến động của giá vật liệu trên thị trường, chi phí thu mua, chất lượng nguyên vật liệu, thuế và cả các phương pháp tính giá nguyên vật liệu (nếu có).

- *Biến động lượng*: là chênh lệch giữa lượng nguyên vật liệu trực tiếp ở kỳ thực tế với lượng nguyên vật liệu trực tiếp theo dự toán để sản xuất ra lượng sản phẩm nhất định. Biến động về lượng phản ánh tiêu hao vật chất thay đổi như thế nào và ảnh hưởng đến tổng chi phí nguyên vật liệu trực tiếp ra sao. Biến động về lượng được xác định:

$$\text{Ảnh hưởng về lượng đến biến động NVLTT} = \left| \begin{array}{cc} \text{Nguyên vật liệu} & \text{Nguyên vật liệu} \\ \text{trực tiếp thực tế} & \text{trực tiếp dự} \\ \text{sử dụng} & \text{toán sử dụng} \end{array} \right| \times \begin{array}{c} \text{Đơn giá nguyên} \\ \text{vật liệu trực tiếp} \\ \text{dự toán} \end{array}$$

Biến động về lượng nếu là kết quả dương thể hiện lượng vật liệu sử dụng thực tế nhiều hơn so với dự toán; còn nếu là kết quả âm thể hiện lượng vật liệu sử dụng tiết kiệm so với dự toán. Nhân tố lượng sử dụng thường do nhiều nguyên nhân, gắn liền với trách nhiệm của bộ phận sử dụng vật liệu (phân xưởng, tổ, đội...). Đó có thể là do khâu tổ chức sản xuất, mức độ hiện đại của công nghệ, trình độ công nhân trong sản xuất... Ngay cả chất lượng nguyên vật liệu mua vào không tốt dẫn đến phế liệu hoặc sản phẩm hỏng nhiều làm cho lượng tiêu hao nhiều. Khi tìm hiểu nguyên nhân của biến động về lượng cũng cần xem đến các nguyên nhân khách quan, như: thiên tai, hỏa hoạn, mất điện...

b. Ví dụ minh họa

Một doanh nghiệp may mặc sử dụng một loại vải để sản xuất theo đơn của khách hàng. Có số liệu về chi phí tiêu chuẩn của vật liệu vải và chi phí thực tế để sản xuất 10.000 chiếc áo như sau:

Đơn giá vải theo dự toán: 30.000 đ/m², thực tế là 29.000 đ/m²

Định mức vải sử dụng để làm một chiếc áo là: 2 m²/áo.

Tổng số vật liệu sử dụng để sản xuất 10.000 áo là 24200 m², nghĩa là mức tiêu hao thực tế là 2,42 m²/áo).

Với số liệu trên, chúng ta có thể xác định:

Tổng chi phí vải theo dự toán để sản xuất 10.000 sp: 2 x 10.000 x 30 = 600.000 (ng.đồng)

Tổng chi phí vải theo thực tế: 24.200 x 29 = 701.800 (ng. đồng)

Biến động chi phí về vật liệu (a) = 701.800 – 600.000 = + 101.800 (ng. đồng)

+ Biến động về giá của vật liệu

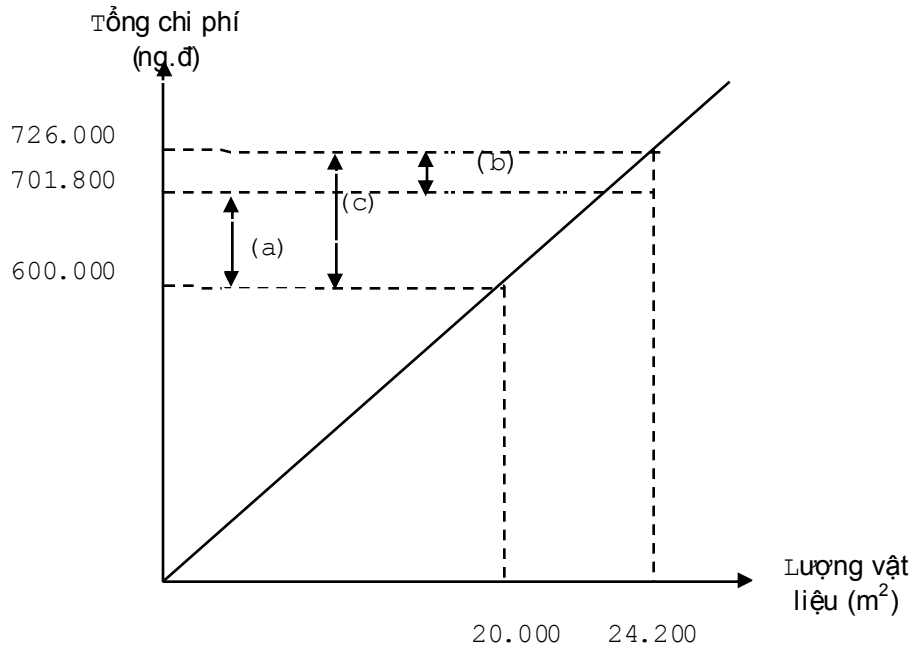
(b) = (29 - 30) x 24.200 = -24.200 (ng. đồng)

+ Biến động về lượng vật liệu hao phí

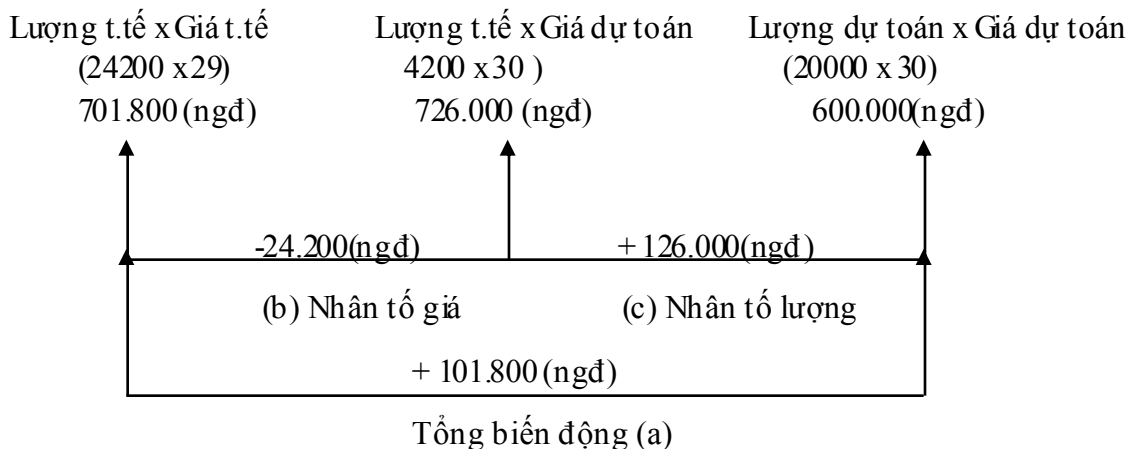
$$(c) = (24.200 - 10.000 \times 2) \times 30 = + 126.000 \text{ (ng.đồng)}$$

$$\text{Tổng hợp: } - 24.200 + 126.000 = + 101.800 \text{ (ngàn đồng)}$$

Như vậy, chi phí vật liệu vải tăng so với dự toán là do lượng vải sử dụng thực tế tăng so với dự toán làm chi phí tăng 126 triệu đồng, trong khi giá vải giảm 1.000đ/m² làm chi phí vật liệu để sản xuất 10.000 chiếc áo giảm 24,2 triệu đồng. Kết quả phân tích trên có thể biểu diễn bằng đồ thị sau:



Quá trình kiểm tra ảnh hưởng các nhân tố đến chênh lệch của chi phí vật liệu trực tiếp có thể được thấy qua sơ đồ phân tích :



5.3.5.2. Kiểm soát chi phí nhân công trực tiếp

Chi phí nhân công trực tiếp bao gồm chi phí lương và các khoản trích theo lương tính vào chi phí, như kinh phí công đoàn, BHXH, BHYT của công nhân trực tiếp vận hành từng quá trình sản xuất. Biến động của chi phí nhân công trực tiếp gắn liền với các nhân tố giá và lượng liên quan.

a. Phân tích nhân tố ảnh hưởng

- *Nhân tố giá*: là chênh lệch giữa giá giờ công lao động trực tiếp thực tế với dự toán để sản xuất ra lượng sản phẩm nhất định. Nhân tố này phản ánh sự thay đổi về giá của giờ công lao động để sản xuất sản phẩm ảnh hưởng đến chi phí nhân công trực tiếp.

$$\text{Ảnh hưởng của giá đến biến động CPNCTT} = \left| \begin{array}{cc} \text{Đơn giá nhân công trực tiếp thực tế} & \text{Đơn giá nhân công trực tiếp dự toán} \end{array} \right| \times \left| \begin{array}{c} \text{Thời gian lao động thực tế} \end{array} \right|$$

Biến động do giá thường do các nguyên nhân gắn liền với việc trả công lao động như chế độ lương, tình hình thị trường cung cầu lao động, chính sách của nhà nước vv... Nếu ảnh hưởng tăng (giảm) giá là thể hiện sự lãng phí hoặc tiết kiệm chi phí nhân công trực tiếp, thì việc kiểm soát chi phí nhân công còn cho phép ta làm rõ bộ phận chịu trách nhiệm, làm ảnh hưởng đến công tác quản lý chi phí và giá thành. Nhân tố giá tăng hay giảm được đánh giá là tốt hay không tốt phải căn cứ vào chất lượng công nhân tức trình độ và năng lực làm việc của công nhân. Nếu giá giảm so với dự toán nhưng chất lượng vẫn đảm bảo thì sự biến động đó là tốt và ngược lại.

- *Nhân tố lượng*: là chênh lệch giữa số giờ lao động trực tiếp thực tế với dự toán để sản xuất ra lượng sản phẩm nhất định. Nhân tố này phản ánh sự thay đổi về số giờ công để sản xuất sản phẩm ảnh hưởng đến chi phí nhân công trực tiếp hay gọi là nhân tố năng suất. Ảnh hưởng của nhân tố lượng thể hiện như sau:

$$\text{Ảnh hưởng của NSLĐ đến biến động CPNCTT} = \left| \begin{array}{cc} \text{Thời gian lao động thực tế} & \text{Thời gian lao động theo dự toán} \end{array} \right| \times \left| \begin{array}{c} \text{Đơn giá nhân công trực tiếp dự toán} \end{array} \right|$$

Nhân tố năng suất lao động do nhiều nguyên nhân: có thể là trình độ và năng lực của người lao động thay đổi, do điều kiện trang bị máy móc thiết bị, chính sách lương của doanh nghiệp. Biến động do nhiều nguyên nhân khác nhau tác động đến chi phí sản xuất có thể do chính quá trình sản xuất của doanh nghiệp hoặc vì biến động của các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Việc phân tích biến động chi phí sản xuất theo các khoản mục và theo nhân tố giá, nhân tố lượng giúp người quản lý phát hiện, xem xét các yếu tố đã gây ra biến động nhằm đưa ra biện pháp đúng đắn và kịp thời để chấn chỉnh hoặc phát huy các nhân tố đó theo hướng có lợi nhất cho doanh nghiệp .

b. Ví dụ minh họa

Sử dụng lại tình huống trên, tài liệu về tình hình lao động như sau:

- Thời gian tiêu chuẩn để sản xuất 1 chiếc áo là 0,8 giờ/áo
- Thời gian thực tế để sản xuất 1 chiếc áo là 0,88 giờ/áo .
- Đơn giá giờ công lao động trực tiếp thực tế là 19.500 đồng/giờ và theo dự toán là 20.000 đồng/giờ.

Với nguồn số liệu trên thì:

Tổng chi phí nhân công trực tiếp dự toán = $0,8 \times 10.000 \times 20 = 160.000$ (ng.đ)

Tổng chi phí nhân công trực tiếp thực tế = $0,88 \times 10.000 \times 19,5 = 171.600$ (ng.đ)

Biến động chi phí nhân công trực tiếp: $171.600 - 160.000 = + 11.600$ (ng.đ)

Ảnh hưởng của nhân tố giá đến chi phí nhân công trực tiếp (b)

$(19,5 - 20) \times 0,88 \times 10000 = - 4.400$ (ng.đ)

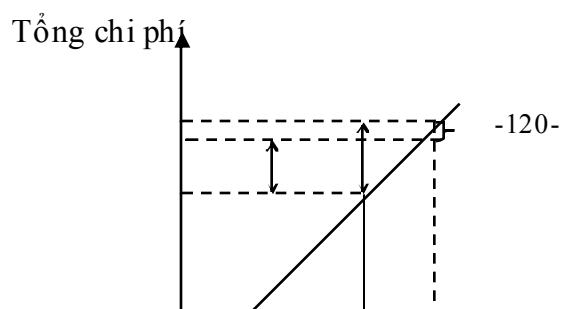
Ảnh hưởng của nhân tố năng suất lao động đến chi phí nhân công trực tiếp (c)

$(8.800 - 0,8 \times 10.000) \times 20 = + 16.000$ (ng.đ)

Tổng hợp: $- 4.400 + 16.000 = + 11.600$ (ng.đồng)

Kết quả âm của nhân tố giá thể hiện đơn giá lương giờ thực tế thấp hơn dự toán làm cho chi phí nhân công trực tiếp giảm so với dự toán là 4400 (ng.đ). Kết quả dương của nhân tố năng suất lao động thể hiện số giờ để sản xuất ra 10.000 sản phẩm thực tế nhiều hơn số giờ theo dự toán làm cho chi phí nhân công trực tiếp tăng so với dự toán là 16.000(ngđ)

Kết quả phân tích trên có thể biểu diễn bằng đồ thị như sau:

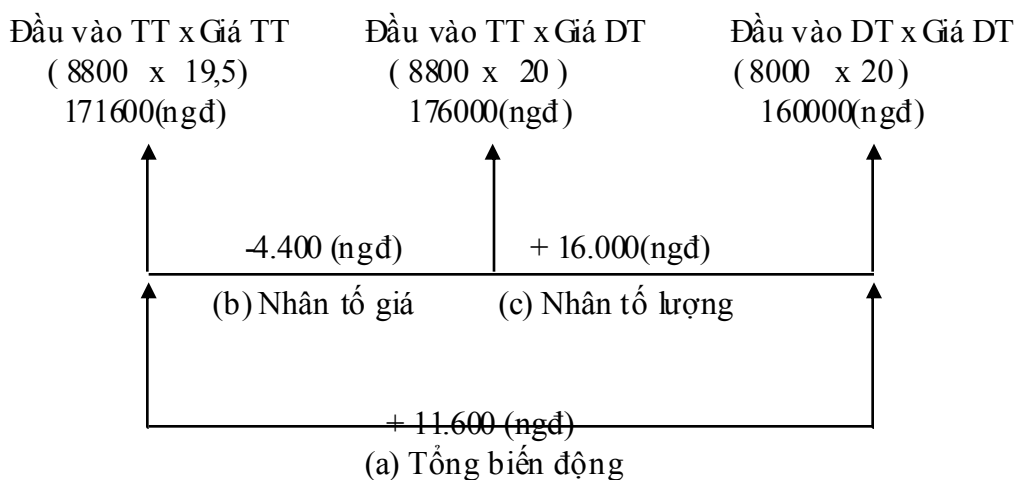


176000 (b)
 171600 (a) (c)
 160000

Số giờ công

8000 8800
 Số giờ DT Số giờ TT
 theo SLTT sử dụng

Quá trình kiểm tra ảnh hưởng các nhân tố ảnh hưởng có thể được thấy qua sơ đồ phân tích :



Dưới hình thức đồ thị hay sơ đồ biểu diễn biến động chi phí, giúp cho quản lý có cái nhìn tổng quát hơn về các biến động, rõ ràng và nhanh chóng hơn.

5.3.5.3. Kiểm soát chi phí sản xuất chung

Chi phí sản xuất chung biến động là do sự biến động biến phí sản xuất chung và biến động của định phí sản xuất chung:

$$\text{Biến động Chi phí SXC} = \text{Biến động định phí SXC} + \text{Biến động biến phí SXC}$$

a. Kiểm soát biến động biến phí sản xuất chung

Biên phí sản xuất chung gồm những chi phí gián tiếp liên quan đến phục vụ và quản lý hoạt động sản xuất. Chi phí này thường thay đổi theo sự biến thiên của mức độ hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, như: chi phí vật tư gián tiếp, tiền lương bộ phận quản lý trả theo sản phẩm gián tiếp, chi phí năng lượng thay đổi theo số lượng sản phẩm sản xuất ...

Biên động của biên phí sản xuất chung do nhiều nguyên nhân, nhưng về phương pháp phân tích trong kiểm tra, nó cũng được phân tích thành ảnh hưởng của nhân tố giá và nhân tố lượng như đối với chi phí nguyên vật liệu trực tiếp và chi phí nhân công trực tiếp.

Ảnh hưởng của nhân tố giá đến biên phí sản xuất chung thường do sự thay đổi của các mức chi phí được xem là biên phí sản xuất chung. Các mức này thay đổi thường do nhiều nguyên nhân như: đơn giá mua vật tư gián tiếp cũng như các chi phí thu mua thay đổi, sự biến động giá cả chung của thị trường, nhà nước thay đổi mức lương,... Nếu biên phí sản xuất chung được xây dựng chung cho nhiều yếu tố chi phí theo mức hoạt động thì ảnh hưởng của nhân tố giá được xác định:

$$\text{Ảnh hưởng của giá đến biên phí SXC} = \text{Đơn giá biến phí sản xuất chung thực tế} - \text{Đơn giá biến phí sản xuất chung dự toán} \times \text{Mức độ hoạt động thực tế}$$

Nếu kết quả tính toán là âm có thể dẫn đến một kết luận tốt thuận lợi liên quan đến công tác quản lý chi phí và giảm giá thành tại doanh nghiệp. Ngược lại, kết quả dương là ảnh hưởng không tốt, do vậy phải kiểm tra các bộ phận có liên quan như bộ phận thu mua, cung ứng, bộ phận quản lý, .v.v.

Ảnh hưởng của lượng (mức độ hoạt động) đến biến động của biên phí sản xuất chung được xác định:

$$\text{Ảnh hưởng của lượng đến biến phí SXC} = \left[\begin{array}{l} \text{Mức độ hoạt động thực tế} \\ \text{Mức độ hoạt động dự toán} \end{array} \right] - \left[\begin{array}{l} \text{Mức độ hoạt động thực tế} \\ \text{Mức độ hoạt động dự toán} \end{array} \right] \times \text{Đơn giá biến phí SXC dự toán}$$

Ảnh hưởng của nhân tố lượng có thể do các nguyên nhân, như tình hình thay đổi sản xuất theo nhu cầu kinh doanh của doanh nghiệp, điều kiện trang thiết bị không

phù hợp phải giảm sản lượng sản xuất hoặc dẫn đến năng suất máy móc thiết bị giảm vv.

b. Kiểm soát định phí sản xuất chung

Định phí sản xuất chung là các khoản chi phí phục vụ và quản lý sản xuất, thường không thay đổi theo sự biến thiên của mức độ hoạt động trong phạm vi phù hợp. Chẳng hạn: tiền lương bộ phận quản lý phân xưởng trả theo thời gian, chi phí bảo hiểm, tiền thuê mặt bằng, khấu hao tài sản cố định vv... là những chi phí không thay đổi theo qui mô sản xuất trong phạm vi hoạt động. Biến động định phí sản xuất chung thường liên quan đến việc thay đổi cấu trúc sản xuất của doanh nghiệp hoặc do hiệu quả sử dụng năng lực sản xuất của doanh nghiệp ...

Kiểm soát định phí sản xuất chung nhằm đánh giá việc sử dụng năng lực tài sản cố định .

Biến động định phí sản xuất chung	=	Định phí sản xuất chung thực tế	-	Định phí sản xuất chung theo dự toán
---	---	---------------------------------------	---	--

Khi phân tích định phí sản xuất chung, người ta cần xem xét định phí tùy ý, định phí bắt buộc cũng như định phí kiểm soát được với định phí không kiểm soát được để xác định nguyên nhân, trách nhiệm cụ thể các bộ phận.

Việc sử dụng kém hiệu quả năng lực sản xuất xảy ra khi công ty sản xuất thấp hơn dự toán đặt ra hoặc thấp hơn năng lực bình thường dẫn đến biến động không tốt. Ngược lại, việc sử dụng hiệu quả năng lực sản xuất khi công ty sản xuất vượt trội mức sản xuất dự toán (các điều kiện khác không đổi).

5.3.6. Kiểm soát chi phí bán hàng, chi phí quản lý

Chi phí bán hàng là những chi phí phục vụ cho công tác tiêu thụ, công tác marketing của doanh nghiệp; còn chi phí quản lý doanh nghiệp là các chi phí quản lý hành chính và các chi phí chung khác của toàn doanh nghiệp. Tương tự kiểm soát chi phí sản xuất chung, biến động của chi phí bán hàng và chi phí quản lý là do sự biến động của cả biến phí và định phí

Đối với biến phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp: để công tác kiểm soát thực sự có ý nghĩa thì việc kiểm soát loại chi phí này cần tiến hành theo từng khoản mục chi phí cụ thể, theo từng nơi phát sinh chi phí. Điều này vừa làm rõ trách nhiệm của từng trung tâm chi phí có liên quan đến hoạt động bán hàng và quản lý, vừa làm rõ biến động cá biệt

của mỗi loại phí đối với tổng chi phí. Cũng như các chi phí khác, biến phí bán hàng và biến phí quản lý doanh nghiệp cũng được phân tích thành nhân tố giá và nhân tố lượng.

Đối với định phí bán hàng, quản lý doanh nghiệp: kiểm soát định phí bán hàng và quản lý nhằm đánh giá năng lực sử dụng tài sản cố định và năng lực quản lý trong quá trình bán hàng và hoạt động quản lý nói chung. Kỹ thuật phân tích định phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp cũng tương tự như kỹ thuật áp dụng đối với định phí sản xuất chung.

5.3.7. Kiểm soát chi phí tài chính

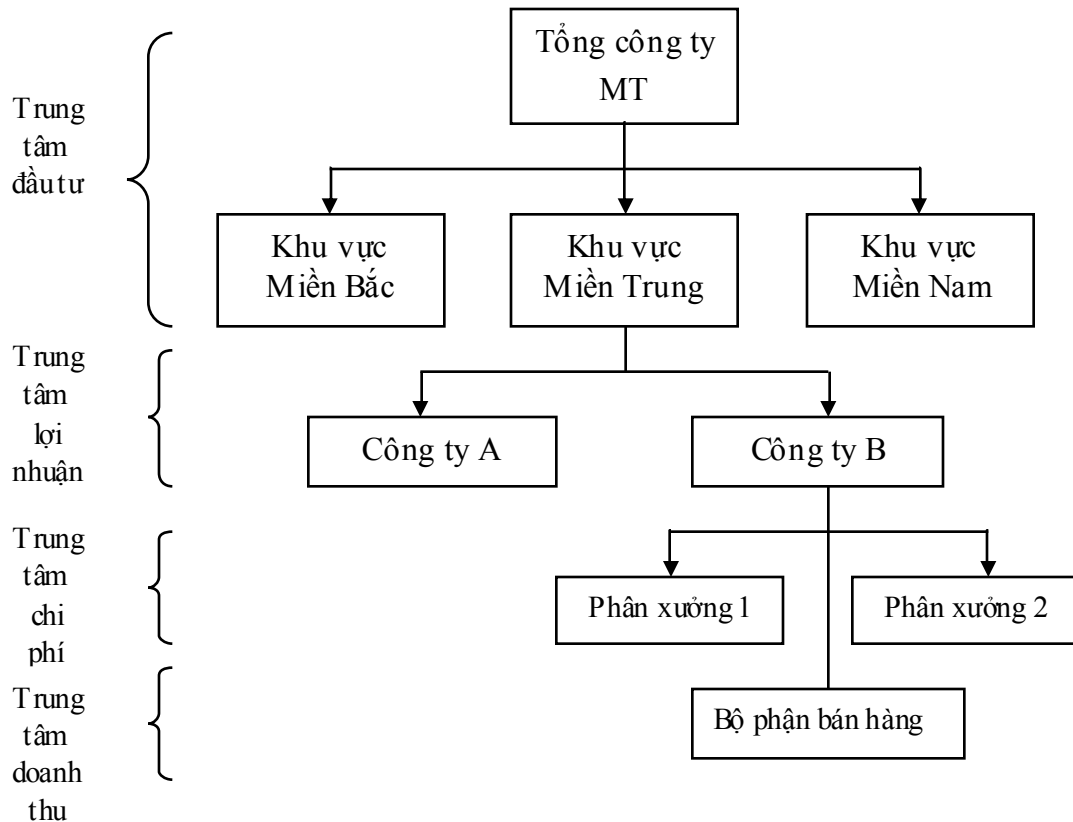
Nội dung kiểm soát chi phí tài chính cũng tương tự kiểm soát chi phí bán hàng và quản lý doanh nghiệp, do vậy phải xem xét được các nhân tố ảnh hưởng đến biến phí tài chính và định phí tài chính. Các kết luận này sẽ làm cơ sở cho việc hoạch định các chính sách tài chính cũng như điều chỉnh trong hoạt động tài chính của doanh nghiệp.

5.4. KIỂM SOÁT DOANH THU, CHI PHÍ TRONG CÁC TỔ CHỨC PHÂN QUYỀN

5.4.1. Báo cáo kiểm soát ở các trung tâm doanh thu, chi phí

Những nội dung về kiểm soát doanh thu và chi phí nói trên chỉ đề cập đến những nguyên tắc chung trong kiểm soát doanh thu, chi phí và lợi nhuận của một doanh nghiệp. Trên thực tế, khi doanh nghiệp càng phát triển và mở rộng tầm hoạt động ở nhiều địa bàn khác nhau, trên nhiều lĩnh vực kinh doanh thì việc phân cấp quản lý trở thành một nhu cầu thiết yếu. Phân cấp quản lý và việc hình thành các trung tâm trách nhiệm đã được đề cập ở mục 5.1 của chương này. Tuy nhiên, báo cáo kiểm soát ở các tổ chức như vậy nên được xây dựng như thế nào để đánh giá trách nhiệm, và nhà quản trị các cấp có thể kiểm soát hoạt động của đơn vị là một vấn đề cần quan tâm.

Trở lại với khái niệm các trung tâm trách nhiệm đã giới thiệu ở đầu chương, chúng ta có thể phát họa sơ đồ tổ chức quản lý của một công ty để hình dung trật tự của một báo cáo trách nhiệm.



Sơ đồ 5.1. Trung tâm trách nhiệm và cơ cấu tổ chức của công ty

Trong sơ đồ trên, trung tâm chi phí không chỉ là phân xưởng 1 & 2 mà có thể là các phòng, ban, bộ phận ở đơn vị có phát sinh chi phí như bộ phận cung ứng, bộ phận quản lý hành chính, tùy thuộc vào thực tế tổ chức sản xuất và phân cấp quản lý tại đơn vị. Tại phân xưởng 1, nếu hoạt động sản xuất chia ra nhiều hoạt động độc lập nhau thì mỗi hoạt động tại phân xưởng đó cũng có thể là một trung tâm chi phí. Cũng tương tự, nếu hoạt động bán hàng được tổ chức theo nhiều điểm bán hàng, nhiều tổ, nhóm thì mỗi điểm, tổ và nhóm đó đều có thể là một trung tâm doanh thu. Cần chú trọng sơ đồ trên là trung tâm doanh thu và trung tâm chi phí là độc lập nhau do phạm vi và nhiệm vụ của mỗi bộ phận, chứ không phải trung tâm chi phí điều hành trung tâm lợi nhuận.

Với cơ cấu tổ chức như trên, việc xây dựng báo cáo kiểm soát sẽ đi từ cấp trách nhiệm thấp nhất đến cấp trách nhiệm cao hơn. Báo cáo ở cấp thấp nhất là báo cáo kiểm soát doanh thu tại các trung tâm doanh thu và báo cáo kiểm soát chi phí tại các trung tâm chi phí. Nhà quản trị ở cấp cao có thể bao quát tình hình thực hiện các mục tiêu của các bộ phận thuộc quyền quản lý của mình, và trong các trường hợp cần thiết có thể yêu cầu kế toán quản trị cung cấp các báo cáo chi tiết tại một bộ phận nào đó theo nhu cầu quản lý. Toàn bộ hệ thống báo cáo kiểm soát trong các tổ chức phân quyền như

vậy gọi là hệ thống báo cáo kế toán trách nhiệm. Đặc trưng của các báo cáo này là đều có số thực hiện, số dự toán hay dự toán linh hoạt nên báo cáo kiểm soát còn được gọi là báo cáo thành quả²³. Có thể minh họa hệ thống báo cáo kiểm soát chi phí kinh doanh trong điều kiện phân cấp quản lý của công ty B như sau:

Công ty B			
Báo cáo chi phí tháng 3/ Năm N.			
	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch
Chi phí sản xuất	1.250.000	1.450.000	+200.000
Chi phí bán hàng	xxx	xxx	xxx
Chi phí quản lý doanh nghiệp	xxx	xxx	xxx
Chi phí tài chính	xxx	xxx	xxx
Tổng cộng	7.500.000	8.500.000	+1.000.000

(1)

	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch
Chi phí sản xuất phân xưởng	850.000	750.000	-100.000
Chi phí sản xuất phân xưởng	400.000	700.000	+300.000
Tổng cộng	1.250.000	1.450.000	+200.000

(2)

Báo cáo chi phí sản xuất Phân xưởng 1			
	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch
Chi phí vật liệu trực tiếp	250.000	240.000	- 10.000
Chi phí nhân công trực tiếp	150.000	150.000	0
Chi phí sản xuất chung	450.000	360.000	- 90.000
Tổng cộng	850.000	750.000	-100.000

(3)

Hệ thống báo cáo của công ty B chia thành 3 mức. Ở mức thứ 1, do công ty B là một trung tâm lợi nhuận nên giám đốc công ty chịu trách nhiệm cuối cùng về toàn bộ doanh thu, chi phí phát sinh tại đơn vị. Do vậy, yêu cầu của người lãnh đạo về báo cáo tình hình thực hiện dự toán chi phí là cơ sở để phát hiện các hiện tượng bất thường trong hoạt động của công ty. Chẳng hạn: với báo cáo minh họa ở trên, có thể thấy chi

²³ Performance Reports

phí trong tháng 3 năm N của toàn công ty vượt dự toán là 1.000.000 đồng, trong đó đáng chú ý là kết quả không tích cực ở hoạt động sản xuất.

Ở mức thứ 2, Báo cáo này chỉ cung cấp thông tin về tình hình thực hiện dự toán chi phí sản xuất toàn công ty. Thông thường, người phụ trách bộ phận sản xuất (phó giám đốc phụ trách kỹ thuật) sẽ chịu trách nhiệm kiểm soát biến động chi phí tại các phân xưởng. Báo cáo ở trên cho thấy biến động chi phí của từng phân xưởng sản xuất tại công ty B.

Ở mức thứ 3, Báo cáo này cung cấp thông tin về tình hình thực hiện dự toán từng loại chi phí ở phân xưởng theo công dụng kinh tế của chi phí. Thông thường, người phụ trách phân xưởng 1 (quản đốc, trưởng xưởng...) sẽ chịu trách nhiệm kiểm soát các biến động chi phí trong phạm vi phân xưởng. Báo cáo kiểm soát có thể đi sâu vào từng loại vật liệu trực tiếp, từng loại phí của chi phí sản xuất chung.

Báo cáo trên chỉ là minh họa cho trường hợp kiểm soát chi phí khi hoạt động sản xuất chỉ tạo ra một sản phẩm. Trong trường hợp có nhiều sản phẩm thì tùy theo yêu cầu quản lý mà báo cáo kiểm soát chi phí trong tổ chức phân quyền có thể chi tiết theo từng sản phẩm ở từng nơi sản xuất. Đối với các loại biến phí, như: chi phí vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, biến phí sản xuất chung, *báo cáo kiểm soát cần nên tách ra yếu tố lượng và yếu tố giá để làm rõ hơn trách nhiệm của các bộ phận, cá nhân đối với biến động chi phí*. Tương tự như vậy, trong trường hợp kiểm soát doanh thu thì việc lập báo cáo cần quan tâm đến tổ chức hệ thống phân phối, đặc điểm của sản phẩm tiêu thụ, sự phân quyền và thời gian lập báo cáo để có thể kiểm soát công tác tiêu thụ ở doanh nghiệp.

5.4.2. Báo cáo thành quả và kiểm soát trung tâm lợi nhuận và đầu tư

Mẫu báo cáo ở trên là mô phỏng cho báo cáo kiểm soát chi phí ở công ty B thuộc Tổng công ty MT. Ý tưởng báo cáo theo nhiều cấp trách nhiệm sẽ được mở rộng cho toàn tổng công ty khi Tổng giám đốc cần kiểm soát tình hình hoạt động của các khu vực và các công ty. Trong những trường hợp như vậy, Báo cáo kết quả kinh doanh theo số dư đảm phí sẽ rất hữu ích để thấy sự đóng góp của từng bộ phận đối với kết quả chung. Có thể minh họa tiếp hệ thống báo cáo đối với lợi nhuận khi giả định bộ phận văn phòng của tổng công ty chỉ điều hành các hoạt động

Báo cáo lợi nhuận của Tổng công ty MT			
Tháng 3/N			
	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch
Lợi nhuận khu vực Miền Bắc	xxx	xxx	xxx

Lợi nhuận khu vực Miền Trung	180.000	136.000	- 44.000	(1)
Lợi nhuận khu vực Miền Nam	xxx	xxx	xxx	
Định phí chung				
Lợi nhuận Tổng Công ty				

Báo cáo lợi nhuận khu vực Miền Trung				
	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch	
Lợi nhuận Cty A	80.000	81.000	+ 1.000	(2)
Lợi nhuận Cty B	100.000	55.000	- 45.000	
Tổng lợi nhuận khu vực	180.000	136.000	- 44.000	

Báo cáo lợi nhuận của công ty B				
	Dự toán	Thực hiện	Chênh lệch	
Doanh thu	1.000.000	970.000	-30.000	(3)
Biên phí sản xuất của hàng bán	450.000	460.000	-10.000	
Biên phí bán hàng và QLDN	150.000	145.000	-5.000	
Số dư đảm phí	400.000	365.000	- 35.000	
Định phí sản xuất	130.000	137.000	+ 7.000	
Định phí bán hàng và QLDN	170.000	173.000	+ 3.000	
Lợi nhuận kinh doanh	100.000	55.000	- 45.000	

Với cách thiết kế báo cáo như trên, nhà quản trị ở các cấp khác nhau, như tổng giám đốc, giám đốc khu vực, giám đốc công ty sẽ đánh giá mục tiêu lợi nhuận của bộ phận mình phụ trách có đạt được hay không. Ví dụ mô phỏng trên ở công ty MT được chia thành 3 mức. Ở mức 1, Tổng giám đốc sẽ đánh giá lợi nhuận kinh doanh của toàn bộ hoạt động của công ty. Số liệu lợi nhuận có thể chi tiết theo từng vùng, từng khu vực, từng lĩnh vực kinh doanh, qua đó nhà quản trị cấp cao nhất có thể nhận biết và tập trung mọi nỗ lực để nâng cao khả năng sinh lời ở những bộ phận yếu kém.

Ở mức 2, Báo cáo thành quả sẽ cung cấp thông tin về lợi nhuận kinh doanh của từng công ty, từng lĩnh vực kinh doanh tại từng khu vực (từng vùng) theo phân cấp quản lý. Qua đó, Giám đốc khu vực sẽ kiểm soát lợi nhuận của các bộ phận thuộc phạm vi quản lý của mình.

Ở mức 3, Báo cáo thành quả chính là báo cáo kết quả kinh doanh theo số dư đảm phí ở từng trung tâm lợi nhuận. Những phân tích về yếu tố lượng và yếu tố giá cũng cần được quan tâm khi xây dựng báo cáo đánh giá thành quả của từng trung tâm lợi nhuận cụ thể.

Tóm lại, kiểm soát doanh thu, chi phí là cơ sở để kiểm soát lợi nhuận trong một doanh nghiệp. Tuy theo thực tiễn về phân cấp quản lý ở từng doanh nghiệp mà báo cáo kiểm soát được thiết kế theo nhiều tầng, qua đó làm rõ trách nhiệm của từng người quản lý trong phạm vi công việc được giao. Người quản lý thông qua các báo cáo đó để định hướng, tập trung những nỗ lực để nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ phận mà mình quản lý.

CHƯƠNG 6. PHÂN TÍCH MỐI QUAN HỆ CHI PHÍ- SẢN LƯỢNG - LỢI NHUẬN

Mục tiêu của kế toán quản trị là cung cấp thông tin cần thiết cho các nhà quản lý để ra quyết định. Quyết định hàng ngày tại các doanh nghiệp rất đa dạng, thường liên quan đến việc định giá bán, tăng hay giảm số lượng hàng bán, thay đổi mức chi phí... Chương này sẽ giúp người học nắm được các nguyên tắc trong xử lý dữ liệu, qua đó có thể biết được cách xác định điểm hòa vốn, lập kế hoạch tiêu thụ trong quan hệ với lợi nhuận và các công cụ để ra quyết định trong ngắn hạn.

1. NỘI DUNG CỦA PHÂN TÍCH MỐI QUAN HỆ CHI PHÍ – SẢN LƯỢNG – LỢI NHUẬN

1.1. Những vấn đề chung về phân tích mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận

Phân tích mối quan hệ chi phí- sản lượng - lợi nhuận (gọi tắt là phân tích CVP²⁴) là một kỹ thuật được sử dụng để đánh giá ảnh hưởng của những thay đổi về chi phí, giá bán và sản lượng đối với lợi nhuận của doanh nghiệp.

Chi phí sử dụng trong nội dung phân tích này cần được phân loại theo cách ứng xử, tức là chi phí phải phân ra thành biến phí và định phí. Theo đó, phần định phí (bao gồm cả định phí sản xuất chung trong các doanh nghiệp sản xuất) được xem là chi phí thời kỳ để xác định kết quả kinh doanh. Việc phân loại chi phí theo cách ứng xử giúp nhà quản trị có thể ra các quyết định nhanh trên cơ sở các độ nhạy cảm khác nhau của thị trường. Đây là một lợi thế mà các cách phân loại chi phí khác không đáp ứng được.

Sản lượng là chỉ tiêu phản ánh mức bán hàng của doanh nghiệp. Sản lượng có thể đo lường bằng số lượng sản phẩm tiêu thụ hoặc doanh thu tiêu thụ. Lợi nhuận là chỉ tiêu phản ánh phần chênh lệch giữa doanh thu và chi phí. Khác với kế toán tài chính, lợi nhuận trong kế toán quản trị có thể trình bày theo nhiều hướng khác nhau để đáp ứng những nhu cầu thông tin nào đó khi ra quyết định. Trong nội dung phân tích này, lợi nhuận có thể phản ánh qua chỉ tiêu: số dư đảm phí, lợi nhuận thuần, hoặc lợi nhuận kinh doanh. Do vậy sẽ là không cần thiết khi đối chiếu các thuật ngữ về lợi nhuận ở đây với các chỉ tiêu về lợi nhuận trong kế toán tài chính.

Vấn đề đặt ra là tại sao phân tích mối quan hệ chi phí- sản lượng - lợi nhuận có tác dụng trong việc ra quyết định? Để có lãi, tổng chi phí của doanh nghiệp phải nhỏ hơn tổng doanh thu. Một khi đã kinh doanh, doanh nghiệp phải phát sinh các định phí

²⁴ Cost-Volume -Profit analysis

nhất định bất kể mức tiêu thụ tại doanh nghiệp. Mỗi lần bán hàng là mỗi lần phát sinh các biến phí đi kèm. Hoạt động kinh doanh vì thế trước hết phải xem xét doanh thu có bù đắp biến phí, tạo ra mức lợi nhuận để tiếp tục bù đắp định phí hay không. Vấn đề này đặt các nhà quản trị quan tâm đến cả giá bán, số lượng hàng bán trong mục tiêu chung về lợi nhuận của doanh nghiệp. Một quyết định về giá bán của một sản phẩm có thể tạo ra lỗ cho kinh doanh sản phẩm đó, nhưng có thể lại kích thích tiêu thụ một sản phẩm khác của doanh nghiệp. Cho nên, phân tích mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận để ra quyết định phải đặt trong bối cảnh cụ thể tại doanh nghiệp, lấy mục tiêu của doanh nghiệp đặt hàng đầu.

Nội dung của phân tích CVP có thể tóm tắt như sau :

- Phân tích điểm hòa vốn
- Phân tích mức sản lượng cần thiết để đạt mức lợi nhuận mong muốn
- Xác định giá bán sản phẩm với mức sản lượng, chi phí và lợi nhuận mong muốn
- Phân tích ảnh hưởng của giá bán đối với lợi nhuận theo các thay đổi dự tính về biến phí và định phí.

Với nội dung trên, phân tích CVP đòi hỏi hệ thống kế toán phải cung cấp đầy đủ tình hình chi phí phân theo cách ứng xử. Đây là cơ sở để kế toán quản trị tiếp tục việc phân tích, cung cấp thông tin có ích nhất cho nhà quản lý ra quyết định.

1.2. Các giả thuyết khi phân tích chi phí - sản lượng - lợi nhuận

Trước khi phân tích mối quan hệ CVP, cần quan tâm đến các giả thuyết sau :

- Giá bán đơn vị sản phẩm không đổi
- Tất cả chi phí phải phân ra thành định phí và biến phí với mức độ chính xác có thể lý giải được
- Chi phí biến đổi thay đổi tỉ lệ với sản lượng tiêu thụ
- Định phí không thay đổi trong phạm vi hoạt động
- Năng suất lao động không thay đổi
- Khi doanh nghiệp kinh doanh nhiều sản phẩm, kết cấu sản phẩm giả định không thay đổi ở các mức doanh thu khác nhau
- Doanh nghiệp áp dụng phương pháp tính giá trực tiếp. Nếu áp dụng phương pháp tính giá toàn bộ thì cần giả định là số lượng sản phẩm sản xuất bằng số lượng sản phẩm tiêu thụ.

2. PHÂN TÍCH ĐIỂM HÒA VỐN

2.1. Khái niệm về điểm hòa vốn

Phân tích hòa vốn là khởi điểm của phân tích mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận. Điểm hòa vốn là điểm về sản lượng tiêu thụ (hoặc doanh số) mà tại đó tổng doanh thu bằng tổng chi phí, nghĩa là doanh nghiệp không có lỗ và lãi. Tại điểm hòa vốn, doanh thu bù đắp chi phí biến đổi và chi phí cố định. Doanh nghiệp sẽ có lãi khi doanh thu trên mức doanh thu tại điểm hòa vốn và ngược lại sẽ chịu lỗ khi doanh thu ở dưới mức doanh thu hòa vốn. Có thể biểu diễn mối quan hệ giữa doanh thu, chi phí và lợi nhuận tại điểm hòa vốn qua mô hình sau:

DOANH THU HÒA VỐN	
BIẾN PHÍ	SỐ DƯ ĐẢM PHÍ
	TỔNG ĐỊNH PHÍ
TỔNG CHI PHÍ	

Mặc dù điểm hòa vốn không phải là mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp nhưng phân tích hòa vốn sẽ chỉ ra mức hoạt động cần thiết để doanh nghiệp có những giải pháp nhằm đạt một doanh số mà kinh doanh không bị lỗ. Như vậy, phân tích hòa vốn sẽ chỉ ra mức bán tối thiểu mà doanh nghiệp cần phải đạt được. Ngoài ra, phân tích hòa vốn còn cung cấp thông tin có giá trị liên quan đến các cách ứng xử chi phí tại các mức tiêu thụ khác nhau. Đây là cơ sở để doanh nghiệp lập kế hoạch lợi nhuận và các kế hoạch khác trong ngắn hạn

2.2. Phương pháp xác định điểm hòa vốn

2.2.1. Xác định điểm hòa vốn trong trường hợp doanh nghiệp kinh doanh một loại sản phẩm

Các doanh nghiệp kinh doanh một loại sản phẩm hay nhiều sản phẩm nhưng khác nhau về qui cách, kích cỡ, kiểu dáng đều có thể vận dụng kỹ thuật phân tích này. Khi đó, chi phí cố định được xem là chi phí trực tiếp cho sản phẩm hay nhóm sản phẩm đó. Có ba cách tiếp cận để xác định điểm hòa vốn.

a. Phương trình hòa vốn

Điểm hòa vốn có thể xác định qua chỉ tiêu số lượng sản phẩm hàng hóa tiêu thụ hoặc doanh thu tiêu thụ bằng phương trình hòa vốn.

Theo phương pháp tính giá trực tiếp, lợi nhuận của doanh nghiệp được xác định như sau :

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Doanh thu} - \text{Tổng biến phí} - \text{Tổng định phí}$$

Tại điểm hòa vốn, doanh nghiệp không có lãi và lỗ, cho nên:

$$\text{Doanh thu} - \text{Tổng biến phí} - \text{Tổng định phí} = 0 \quad (1)$$

Gọi P là giá bán đơn vị; Q là số lượng sản phẩm tiêu thụ tại điểm hòa vốn; VC là biến phí đơn vị sản phẩm tiêu thụ và TFC là tổng định phí. Phương trình (1) có thể viết lại như sau:

$$\begin{aligned} P \times Q - VC \times Q - TFC &= 0 \\ Q &= \frac{TFC}{P - VC} \end{aligned}$$

Vậy : sản lượng hòa vốn được tính theo công thức sau :

$$Q = \frac{TFC}{P - VC}$$

Trong trường hợp xác định doanh thu hòa vốn, có thể sử dụng phương trình (1) để xác định điểm hòa vốn. Gọi S là doanh thu hòa vốn cần xác định và t là tỷ lệ biến phí trên doanh thu. Do đặc điểm của biến phí nên tỷ lệ (t) này sẽ không đổi trong điều kiện các giả thuyết của phân tích CVP. Tại điểm hòa vốn, ta có:

$$S - S \times t - TFC = 0$$

Khi đó:

$$S = \frac{TFC}{1 - t}$$

Để minh họa về phân tích điểm hòa vốn, hãy xem xét số liệu về báo cáo lãi lỗ của một công ty hóa mỹ phẩm bắt đầu hoạt động năm X3.

Báo cáo lãi lỗ - Công ty A .

Năm X3

(đơn vị tính: 1.000đ)

Tổng số

Phần trăm

Doanh thu (8.000sp x 50)	400.000	100.0
Biến phí của giá vốn hàng bán	240.000	60.0
Biến phí bán hàng và QLDN	<u>40.000</u>	<u>10.0</u>
Số dư đảm phí	120.000	30.0
Định phí		
Định phí SXC	110.000	27.5
Định phí bán hàng và QLDN	<u>40.000</u>	<u>10.0</u>
Lỗ	(30.000)	(7.5)

Dựa vào báo cáo lãi lỗ theo cách ứng xử chi phí, năm X3, công ty hoạt động dưới mức doanh thu hòa vốn và chịu lỗ 30 triệu đồng. Vậy công ty phải hoạt động với mức doanh số nào để hòa vốn? Theo số liệu của báo cáo lãi lỗ, các thông tin có liên quan đến cách ứng xử chi phí được tập hợp như sau:

Tổng định phí: 150.000.000 đồng

Biến phí đơn vị: $280.000.000 : 8.000 \text{ (sp)} = 35.000 \text{ đồng/s sản phẩm}$

Tỉ lệ biến phí trên doanh thu: $(280.000.000 : 400.000.000) \times 100 = 70\%$

Nếu tính sản lượng hòa vốn, gọi Q là sản lượng hòa vốn thì sản lượng hòa vốn tính như sau :

$$50.000 \times Q = 150.000.000 + 35.000 \times Q$$

$$15.000 \times Q = 150.000.000$$

$$Q = 10.000 \text{ (sp)}$$

Nếu tính doanh thu hòa vốn, gọi S là doanh thu tại điểm hòa vốn

$$\text{Ta có : } S = 150.000.000 + 0,7 \times S$$

$$0,3 S = 150.000.000$$

$$S = 150.000.000 : 0,3 = 500.000.000 \text{ đồng}$$

Như vậy trong năm X4, công ty muốn kinh doanh có lãi thì phải tăng mức doanh số ít nhất $(10.000 - 8.000) = 2.000$ sản phẩm hay tăng 25 % mức bán.

b. Xác định điểm hòa vốn theo số dư đảm phí

Số dư đảm phí là phần chênh lệch giữa doanh thu và biến phí. Xét cho đơn vị sản phẩm, số dư đảm phí đơn vị là chênh lệch giữa đơn giá bán và biến phí đơn vị. Tỉ lệ số

đư đảm phí là chỉ tiêu biểu hiện bằng tỉ lệ giữa tổng số đư đảm phí với doanh thu, hoặc giữa số đư đảm phí đơn vị với đơn giá bán. Cụ thể

$$\text{Số đư đảm phí} = \text{Doanh thu} - \text{Tổng biến phí}$$

$$\text{Số đư đảm phí đơn vị} = \text{Đơn giá bán} - \text{Biến phí đơn vị}$$

$$\text{Tỉ lệ số đư đảm phí} = \frac{\text{Số đư đảm phí}}{\text{Doanh thu}} \times 100 (\%)$$

hoặc

$$\text{Tỉ lệ số đư đảm phí} = \frac{\text{Số đư đảm phí đơn vị}}{\text{Đơn giá bán}} \times 100 (\%)$$

Xác định điểm hòa vốn theo phương pháp đảm phí thực chất dựa trên ý tưởng về cận biên. Khi doanh nghiệp gia tăng thêm một sản phẩm tiêu thụ thì lợi nhuận sẽ tăng thêm một khoản là chênh lệch giữa đơn giá bán và biến phí đơn vị. Phần lợi nhuận này sẽ càng tăng khi doanh nghiệp càng tăng sản lượng bán đến một mức mà toàn bộ lợi nhuận đảm phí bù đắp hết chi phí cố định trong kỳ. Sản lượng tại mức hoạt động đó chính là sản lượng hòa vốn. Trong ví dụ bên, số đư đảm phí ứng với mức bán 8.000 sản phẩm là 120 triệu đồng và lợi nhuận này sẽ tăng thêm nếu doanh nghiệp tăng sản lượng hơn 8.000 sản phẩm. Số đư đảm phí tại mức bán 8.000 sản phẩm chưa đủ để trang trải định phí là 150 triệu nên doanh nghiệp đã bị lỗ. Khái niệm số đư đảm phí cho thấy: khi số lượng hàng tiêu thụ thay đổi thì sẽ tác động đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Xác định sản lượng hay doanh thu hòa vốn theo phương pháp đảm phí thể hiện qua hai phương trình sau:

$$\text{Sản lượng hòa vốn} = \frac{\text{Tổng định phí}}{\text{Số đơn vị đảm phí}}$$

$$\text{Doanh thu hòa vốn} = \frac{\text{Tổng định phí}}{\text{Tỷ lệ số đư đảm phí}}$$

Trở lại ví dụ trên, sản lượng và doanh thu hòa vốn được xác định như sau:

$$\text{Số lượng tiêu thụ} = \frac{150.000.000}{50.000 - 35.000} = 10.000 \text{ sp}$$

Hay

$$\text{Doanh thu tiêu thụ} = \frac{150.000.000}{30\%} = 500.000.000 \text{ đồng}$$

c. Xác định điểm hòa vốn bằng đồ thị

Ngoài phương pháp số dư đảm phí, điểm hòa vốn còn có thể xác định bằng phương pháp đồ thị. Có hai cách sử dụng đồ thị để xác định điểm hòa vốn: đồ thị chi phí - sản lượng-lợi nhuận; và đồ thị sản lượng - lợi nhuận.

Theo đồ thị chi phí - sản lượng - lợi nhuận, trục tung thể hiện giá trị của doanh thu, chi phí và lợi nhuận; còn trục hoành thể hiện sản lượng tiêu thụ của doanh nghiệp. Điểm hòa vốn là điểm cắt giữa đường biểu diễn doanh thu và đường biểu diễn chi phí. Lợi nhuận của đơn vị có thể xác định qua đồ thị dựa vào bất kỳ mức doanh thu nào trên đồ thị. Theo số liệu của ví dụ trên, các đường biểu diễn doanh thu và chi phí có dạng sau:

Đường biểu diễn Doanh thu: $S = 50.000 Q$

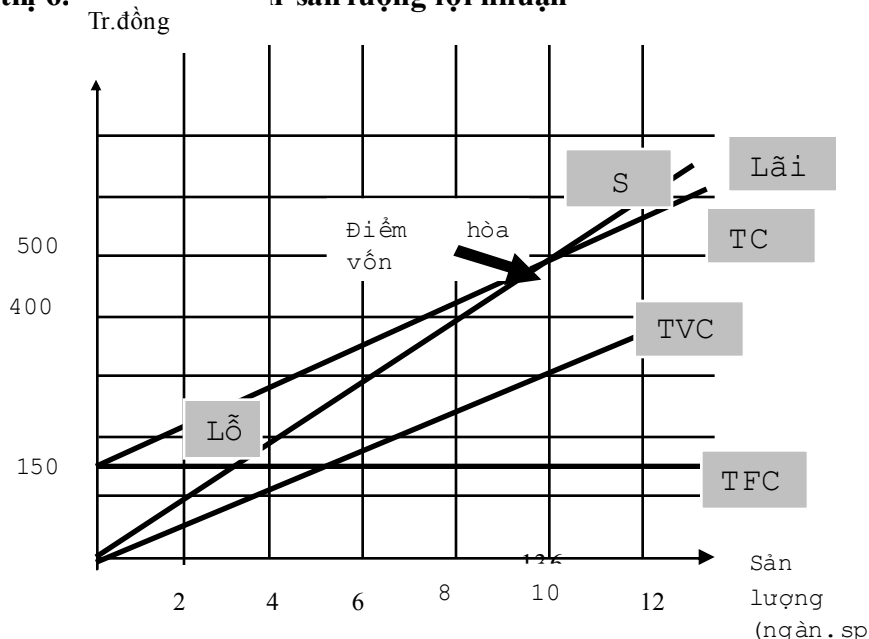
Đường biểu diễn Biến phí: $TVC = 35.000 Q$

Đường biểu diễn Tổng chi phí: $TC = 150.000.000 + 35.000 Q$

Trong đó, Q là sản lượng tiêu thụ

Đồ thị dưới đây biểu diễn các xác định điểm hòa vốn qua đồ thị CVP:

Đồ thị 6.1. Đồ thị chi phí-sản lượng-lợi nhuận

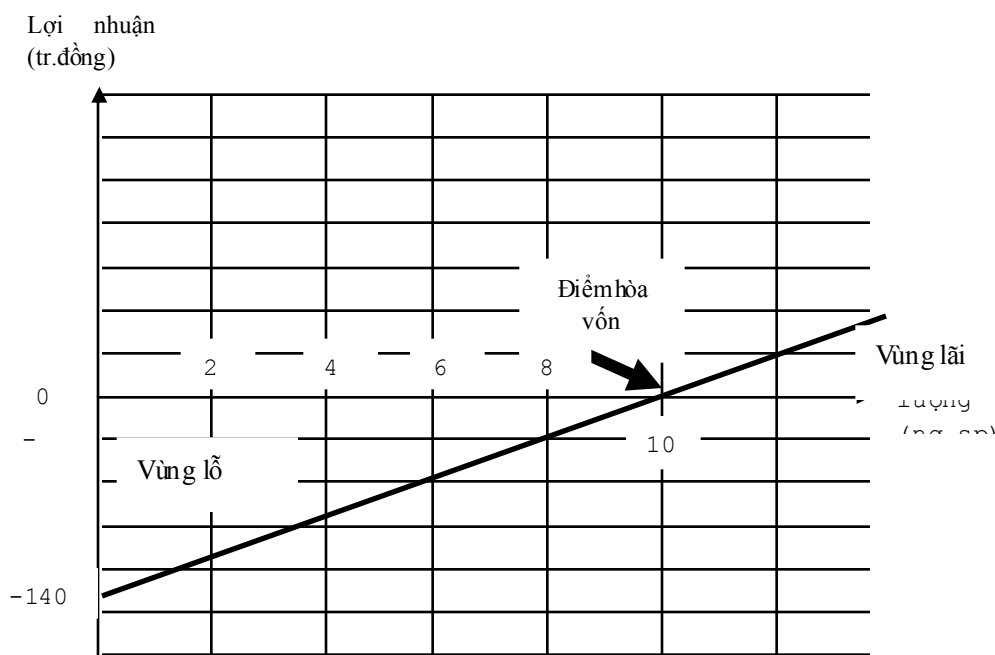


Dựa vào đồ thị, ta thấy đường doanh thu và chi phí cắt nhau tại điểm có sản lượng tiêu thụ là 10.000 sp, tương ứng với doanh thu 500 triệu đồng. Đó là điểm hòa vốn. Đồ thị hòa vốn còn giúp các nhà quản lý xác định vùng hoạt động lỗ và lãi của công ty. Nếu công ty đạt mức doanh thu trên 500 triệu, công ty sẽ có lãi, ngược lại nếu mức doanh thu dưới 500 triệu đồng thì công ty sẽ chịu lỗ. Cũng dựa vào đồ thị, tại bất kỳ mức doanh thu nào, chúng ta cũng có thể xác định số dư đảm phí, đó là khoảng cách chênh lệch giữa đường biểu diễn doanh thu và đường biểu diễn biến phí. Khi sản lượng tiêu thụ càng tăng thì cánh kéo giữa hai đường này càng giãn ra, nghĩa là số dư đảm phí của doanh nghiệp sẽ tăng để bù đắp chi phí cố định của doanh nghiệp.

Nếu đồ thị chi phí - sản lượng - lợi nhuận cung cấp thông tin cả về 3 chỉ tiêu trên thì đồ thị sản lượng và lợi nhuận chỉ thể hiện chỉ tiêu sản lượng và lợi nhuận của đơn vị. Trên đồ thị này, trục tung biểu diễn lợi nhuận của doanh nghiệp và trục hoành biểu diễn sản lượng hay doanh thu tiêu thụ. Như vậy, đường thẳng biểu diễn trên đồ thị có dạng:

$$LN = SDDF \text{ đơn vị } (x) Q - TFC$$

Nếu theo số liệu của ví dụ trên thì $LN = 15.000Q - 150.000.000$. Với hàm số trên thì điểm hòa vốn được xác định qua đồ thị như sau:



Đồ thị 6.2: Đồ thị sản lượng - lợi nhuận

Điểm hòa vốn là điểm cắt giữa đường biểu diễn lợi nhuận với trục hoành. Đó là điểm mà trị giá lợi nhuận chính thể hiện ở ngay gốc tọa độ của đồ thị: lợi nhuận bằng 0. Đồ thị sản lượng - lợi nhuận cũng cho thấy, khi doanh nghiệp không tiêu thụ sản phẩm nào thì doanh nghiệp vẫn chịu lỗ: đó chính là chi phí cố định của doanh nghiệp. Việc tăng sản lượng tiêu thụ qua đồ thị cho thấy phần lỗ về định phí của doanh nghiệp sẽ giảm dần đến điểm hòa vốn. Khi vượt qua điểm hòa vốn thì toàn bộ chi phí cố định đã bù đắp và phần còn lại chính là lợi nhuận để lại doanh nghiệp. Điểm hạn chế của đồ thị này là không phản ánh được chi phí kinh doanh của doanh nghiệp.

Tóm lại:

- Điểm hòa vốn có thể thể hiện dưới hình thức sản lượng hoặc giá trị (doanh thu)
- Điểm hòa vốn được xác định bằng nhiều kỹ thuật khác nhau
- Trong tất cả các trường hợp trên, điểm hòa vốn được xác định dựa vào giả thuyết là doanh nghiệp chỉ kinh doanh một sản phẩm, giá bán cố định, định phí và biến phí tách biệt rõ ràng.

- Một khái niệm rút ra từ phân tích điểm hòa vốn là khái niệm **doanh thu an toàn**²⁵. Doanh thu an toàn là phần chênh lệch giữa doanh thu dự kiến và doanh thu hòa vốn. Hoạt động trong doanh thu an toàn, khi số lượng hàng hóa tiêu thụ sút giảm nhưng chưa bé hơn sản lượng hòa vốn thì doanh nghiệp vẫn chưa bị lỗ. Nếu doanh thu an toàn lớn thì doanh nghiệp có thể chấp nhận số lượng hàng tiêu thụ giảm mà không bị lỗ. Nếu công ty hóa mỹ phẩm trên dự kiến doanh thu năm X4 là 600 triệu đồng với điểm hòa vốn là 500 triệu đồng thì doanh thu an toàn cho doanh nghiệp năm X4 là 100 triệu đồng.

- Sản lượng hòa vốn có thể cung cấp thông tin bổ sung cho nhà quản trị về công suất hòa vốn. Chỉ tiêu này có thể xác định như sau:

$$\text{Công suất hòa vốn} = \frac{\text{Sản lượng hòa vốn}}{\text{Sản lượng sản xuất nhà máy}}$$

Chỉ tiêu trên cho thấy: công suất hòa vốn càng gần đến 1 thì sự an toàn trong hoạt động của doanh nghiệp sẽ không cao vì khả năng kinh doanh có lãi chỉ giới hạn

²⁵ Margin of safety

trong chênh lệch giữa sản lượng hòa vốn và sản lượng công suất. Hay nói cách khác, trong điều kiện giá bán, biến phí đơn vị và định phí không thay đổi thì hoạt động của đơn vị sẽ tạo ra mức tích lũy cho người chủ sở hữu không cao. Những nguy cơ về thua lỗ có thể xảy ra trong một thị trường có tính cạnh tranh cao. Chỉ tiêu này đòi hỏi nhà quản trị có cách thức ứng xử linh hoạt về công tác định giá bán, tiết kiệm chi phí hay kiểm soát các chi phí cố định để hoạt động của đơn vị có thể xảy ra theo những chiều hướng tích cực.

- Thời gian hòa vốn cũng là một chỉ tiêu bổ sung từ phân tích hòa vốn. Khi doanh nghiệp lập kế hoạch hàng năm, nếu doanh thu các tháng tương đối đều đặn thì thời gian hòa vốn được tính:

$$\text{Thời gian hòa vốn} = \frac{\text{Số lãi cần bù lại vốn}}{\text{Số lãi bình quân thu được trên mỗi đơn vị theo kế hoạch}}$$

Nếu doanh thu các tháng không đều đặn thì có thể tính doanh thu lũy kế để xác định thời gian hòa vốn: đó là thời điểm doanh thu lũy kế vượt doanh thu hòa vốn. Việc xác định thời gian hòa vốn có ý nghĩa trong công tác hoạch định hàng năm, liên quan thời điểm thích hợp trong năm để lập các chương trình khuyến mãi, hay điều chỉnh chính sách kinh doanh phù hợp với từng thời kỳ nhằm tăng thêm doanh số và lợi nhuận. Trong trường hợp thời gian hòa vốn lớn, càng gần đến một năm dương lịch thì doanh nghiệp cần xem xét các giải pháp phù hợp để tránh nguy cơ có thể kinh doanh thua lỗ do những biến động bất thường từ thị trường trong năm đến.

2.2.2. Xác định điểm hòa vốn trong trường hợp kinh doanh nhiều sản phẩm

Trong thực tế, các doanh nghiệp thường sản xuất và kinh doanh nhiều mặt hàng, hoạt động trên nhiều lĩnh vực để giảm thiểu rủi ro. Việc phân tích điểm hòa vốn trong những tổ chức như vậy thường phức tạp hơn, đặc biệt là liên quan đến chi phí cố định, tính không tương đương về cách ứng xử chi phí và đơn vị đo lường của các sản phẩm và dịch vụ. Chẳng hạn, chi phí cố định nếu liên quan đến nhiều loại sản phẩm, dịch vụ và hoạt động thì không thể phân bổ cho từng hoạt động được vì việc phân bổ theo một tiêu thức nào đó đều không đảm bảo đánh giá đúng đắn về hòa vốn. Có thể một hoạt động được phân bổ định phí chung cao, nhưng trên thực tế hoạt động đó lại ít gánh chịu chi phí cố định này. Trong trường hợp đơn vị đo lường khác nhau thì không thể thực hiện phép cộng để tính biến phí trên một đơn vị sản phẩm. Do vậy, phân tích hòa

vốn trong trường hợp kinh doanh nhiều sản phẩm cần mở rộng thêm giả thuyết phân tích. Có thể qui về hai trường hợp:

Trường hợp 1: chuyển từ phân tích hòa vốn trong trường hợp kinh doanh nhiều loại sản phẩm thành phân tích hòa vốn như trong trường hợp kinh doanh một loại sản phẩm. Trường hợp này được áp dụng nếu mỗi sản phẩm, hoạt động, dịch vụ được doanh nghiệp tổ chức kinh doanh riêng. Do vậy, các chi phí cố định là những chi phí chỉ gắn trực tiếp với sản phẩm, dịch vụ, hoạt động đó. Phần chi phí ở văn phòng công ty, liên quan đến nhiều hoạt động không phân bổ và coi như không đáng kể trong phân tích. Phân tích hòa vốn trong trường hợp này vì vậy chưa xem xét toàn diện toàn bộ hoạt động của đơn vị, đặc biệt là trong trường hợp chi phí chung có tỷ trọng lớn trong tổng chi phí.

Trường hợp 2: xem xét toàn bộ hoạt động của đơn vị. Giả thuyết bổ sung trong phân tích hòa vốn là kết cấu sản phẩm tiêu thụ ổn định tại các mức doanh số khác nhau. Ở góc độ toàn bộ sản phẩm, cách ứng xử chi phí thường được xác định trong quan hệ với doanh thu hơn là sản lượng để có thể tính chung biến phí trên một trăm đồng doanh thu cho toàn bộ các loại sản phẩm, dịch vụ và hoạt động. Cách xác định này sẽ loại trừ sự khác nhau về đơn vị đo lường của các hoạt động.

Trên cơ sở kết cấu sản phẩm tiêu thụ, tính tỉ lệ số dư đảm phí bình quân để xác định doanh thu hòa vốn toàn đơn vị theo công thức:

$$\text{Doanh thu hòa vốn} = \frac{\text{Tổng định phí}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí bình quân}}$$

Tổng định phí trong công thức trên bao gồm định phí chung và các định phí trực tiếp liên quan cho từng hoạt động. Vì kết cấu doanh thu như nhau tại các mức doanh số nên tại mức doanh thu hòa vốn chung toàn đơn vị, có thể xác định doanh số hòa vốn cho từng sản phẩm như sau:

$$\text{Doanh thu hòa vốn} = \text{Doanh thu hòa vốn (x) Kết cấu doanh thu hoạt động } i \quad \text{hoạt động } i$$

Trở lại ví dụ của công ty hóa mỹ phẩm trên. Công ty kinh doanh 2 loại sản phẩm A và B với số liệu về giá bán, biến phí như sau :

	Sản phẩm A	Sản phẩm B
Đơn giá bán (1.000đ)	50	80

Biến phí đơn vị (1.000đ)	35	48
	---	---
Số dư đảm phí đơn vị	15	32
Tỉ lệ số dư đảm phí	30%	40%

Tổng định phí kinh doanh 2 loại sản phẩm: 184 triệu đồng

Kết cấu tiêu thụ của hai sản phẩm này lần lượt là 80 % và 20 %.

Với số liệu trên, tỷ lệ số dư đảm phí bình quân là:

$$30\% \times 0,8 + 40\% \times 0,2 = 32\%$$

Điểm hòa vốn của hai loại sản phẩm là:

$$\frac{\text{Tổng định phí}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí bq}} = \frac{184.000}{32\%} = 575.000 \text{ (ng.đồng)}$$

Với kết cấu sản phẩm tiêu thụ của A và B là 80 % và 20 %, doanh thu hòa vốn của A là :

$$\begin{aligned} & 575.000 \times 80\% = 460.000 \text{ (ng.đồng)} \\ \text{và sản phẩm B là : } & 575.000 \times 20\% = 115.000 \text{ (ng.đồng)} \end{aligned}$$

Phân tích điểm hòa vốn trong trường hợp kinh doanh nhiều loại sản phẩm dựa trên *giả thuyết kết cấu hàng bán không thay đổi*. Tuy nhiên, trên thực tế thì kết cấu sản phẩm luôn thay đổi do cả lý do khách quan và chủ quan, nhất là chính sách tiêu thụ của doanh nghiệp. Những phân tích trên cho thấy, nếu doanh nghiệp gia tăng tỉ lệ sản phẩm tiêu thụ có tỷ lệ hay số dư đảm phí đơn vị cao thì doanh thu hòa vốn của đơn vị sẽ cắt giảm. Nói rộng hơn, ảnh hưởng của những thay đổi về kết cấu hàng bán sẽ tác động đến mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp.

3. LẬP KẾ HOẠCH TIÊU THỤ VÀ LỢI NHUẬN TRONG PHÂN TÍCH MỐI QUAN HỆ CHI PHÍ – SẢN LƯỢNG – LỢI NHUẬN

3.1. Doanh thu và kế hoạch lợi nhuận của doanh nghiệp

Một trong những ứng dụng của phân tích mối quan hệ chi phí – sản lượng – lợi nhuận là xác định mức doanh thu cần thiết để đạt mức lợi nhuận mong muốn. Kế hoạch lợi nhuận có thể biểu hiện dưới hình thức tổng mức lợi nhuận hay tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu. Kế hoạch lợi nhuận cũng còn chú ý đến ảnh hưởng của nhân tố thuế suất

thu nhập doanh nghiệp để phân tích đúng đắn mức doanh thu cần thiết để đạt mức lãi mong muốn.

- **Trường hợp không quan tâm đến thuế suất thu nhập doanh nghiệp**, với mức lãi mong muốn, doanh thu cần thiết phải đạt được có thể tính như sau :

$$\begin{aligned} \text{Số lượng sản phẩm} &= \frac{\text{Định phí} + \text{Mức lãi mong muốn}}{\text{Số dư đảm phí đơn vị}} \\ \text{tiêu thụ cần thiết} & \\ \text{hoặc Doanh thu} &= \frac{\text{Định phí} + \text{Mức lãi mong muốn}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}} \\ \text{tiêu thụ cần thiết} & \end{aligned}$$

Trở lại công ty hóa mỹ phẩm trên, trong kỳ công ty lập kế hoạch lợi nhuận cho năm đến là 60.000.000 đồng và dự đoán rằng giá bán và các chi phí tương tự như tình hình năm X3.

Như vậy, doanh thu tiêu thụ hàng hóa mỹ phẩm cần thiết là:

$$\begin{aligned} \text{Doanh thu} &= \frac{\text{Định phí} + \text{Lãi kế hoạch}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}} \\ &= \frac{150.000 + 60.000}{30\%} = \frac{210.000}{30\%} = 700.000 \text{ (ng.đ)} \end{aligned}$$

Hoặc số lượng sản phẩm cần tiêu thụ là : $700.000 : 50 = 14.000$ sp

Với kết quả trên, báo cáo lãi lỗ năm X4 được lập như sau :

Doanh thu (14.000 x 50)	700.000
Biến phí (14.000 x 35)	490.000
Số dư đảm phí	210.000
Định phí	<u>150.000</u>
Lợi nhuận trước thuế	60.000

Giả sử, tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu theo kế hoạch là 10%. Khi đó, doanh thu bán hàng cần thiết được xác định như sau :

Gọi S : doanh thu cần thiết để đạt mức lợi nhuận mong muốn. Ta có:

$$S = \frac{\text{Định phí} + 0,1 \times S}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}} = \frac{150.000 + 0,1S}{0,3}$$

$$0,3 S = 150.000 + 0,1 S$$

$$0,2 S = 150.000$$

$$S = 750.000 \text{ (ngàn đồng) hay sản lượng tiêu thụ là } 15.000 \text{ sp}$$

- Trường hợp có tính đến ảnh hưởng của thuế suất thu nhập doanh nghiệp, công thức xác định doanh thu cần thiết để đạt mức lợi nhuận sau thuế mong muốn như sau :

$$\text{Sản lượng cần thiết} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế} + \text{Định phí}}{1 - \text{Thuế suất TNDN} \times \text{Số dư đảm phí đơn vị}}$$

trong đó : Lợi nhuận sau thuế / (1- Thuế suất) = Lợi nhuận trước thuế

Trường hợp tính chỉ tiêu doanh thu thì doanh thu cần thiết như sau:

$$\text{Doanh thu cần thiết} = \frac{\text{Lợi nhuận sau thuế} + \text{Định phí}}{1 - \text{Thuế suất TNDN} \times \text{Tỷ lệ số dư đảm phí}}$$

Giả sử tại công ty nói trên, kế hoạch lợi nhuận sau thuế là 42.000.000 đồng. Thuế suất thu nhập doanh nghiệp là 40%. Doanh thu cần thiết để đạt mức lãi trên trong năm X4 là

$$S = \frac{150.000 + 42.000 / (1 - 0,4)}{0,3} = \frac{150.000 + 70.000}{0,3} = 733.333 \text{ (ng.đồng)}$$

hay sản lượng tiêu thụ cần thiết là 14.667 sp

Báo cáo lãi lỗ của công ty ứng với mức tiêu thụ trên như sau :

Doanh thu (14.667 x 50)	733.350
Biến phí (14.667 x 35)	<u>513.350</u>
Số dư đảm phí	220.000
Định phí	<u>150.000</u>

Lợi nhuận trước thuế	70.000
Thuế (40%)	28.000

Lợi nhuận sau thuế	42.000

Tóm lại: Khi sản lượng tiêu thụ vượt quá sản lượng hòa vốn thì một sản phẩm tiêu thụ gia tăng sẽ làm gia tăng mức lợi tức bằng số dư đảm phí đơn vị. Đây chính là ý niệm về biên tế trong kinh tế học tân cổ điển của Marshall. Ảnh hưởng của thay đổi sản lượng tiêu thụ đến thu nhập thể hiện như sau :

$$\text{Thay đổi về lợi nhuận} = \text{Thay đổi sp tiêu thụ} \times \text{Số dư đảm phí đơn vị} \times (1 - \text{thuế suất})$$

3.2. Lợi nhuận và ảnh hưởng do thay đổi chi phí, sản lượng

Kế hoạch lợi nhuận của đơn vị khi xây dựng phải tính đến sự biến động của các nhân tố trong mối quan hệ CVP vì trong thực tế giá bán, biến phí và cả định phí đều có thể thay đổi. Mỗi sự thay đổi của các nhân tố trong quan hệ CVP là sự phản ánh linh hoạt các chính sách kinh doanh của doanh nghiệp trong kỳ kế hoạch. Chẳng hạn, đơn vị có thể đưa ra tình huống giá bán giảm 1%, 2%, 5%... trong một chương trình khuyến mãi nào đó. Nói một cách rộng hơn, phân tích CVP cần phải tính đến ảnh hưởng của những thay đổi về giá bán, kết cấu hàng bán, biến phí, định phí; qua đó cung cấp những báo cáo nhanh về tác động của những thay đổi trên đối với doanh thu, doanh thu hòa vốn và lợi nhuận kinh doanh của doanh nghiệp. Kỹ thuật này trong phân tích CVP còn gọi là phân tích độ nhạy.

Để minh họa ảnh hưởng của công cụ phân tích này, chúng ta xem lại trường hợp của công ty hóa mỹ phẩm trên. Kết quả tài chính năm X3 không làm hài lòng các nhà quản lý, với mức lỗ là 30.000.000. Giả sử, kế hoạch năm X4 đã lập với giá định chi phí và giá bán năm X4 tương tự như năm X3 nhưng sản lượng tiêu thụ dự kiến năm X4 tăng 2.000 sp. Báo cáo lãi lỗ dự toán được lập như sau:

Báo cáo lãi lỗ	
Doanh thu (10.000 x 50)	500.000
Biến phí (10.000 x 35)	350.000

Số dư đảm phí	150.000
Định phí	150.000

Như vậy theo dự báo hoạt động năm X4 khả quan hơn năm X3 nhưng điều này chưa thỏa mãn Ban Giám đốc vì công ty vẫn hoạt động tại điểm hoà vốn. Tuy nhiên, để đánh giá tình hình này cần xem xét đến các thay đổi của giá cả và chi phí.

a) Thay đổi về giá bán

Sự thay đổi giá bán thường liên quan đến chính sách định giá bán của doanh nghiệp để gia tăng thị phần hoặc khai thác năng lực kinh doanh còn nhàn rỗi trong trường hợp hoạt động có tính thời vụ. Giảm giá bán sẽ làm giảm số dư đảm phí đơn vị hay giảm tỷ suất lợi nhuận nhưng ngược lại có thể làm tăng doanh thu nhiều hơn, góp phần gia tăng lợi nhuận hơn nữa. Phân tích độ nhạy về giá cần xem xét về độ co giãn của cầu theo giá, tính chất bổ sung hay thay thế của sản phẩm, vị trí của sản phẩm trên thị trường; qua đó xác định các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận để lựa chọn phương án kinh doanh tốt nhất.

Trong ví dụ trên, Phòng kinh doanh dự báo: nếu giá bán giảm 10% thì số lượng sản phẩm tiêu thụ sẽ gia tăng 20%, từ 10.000 đến 12.000 sp. Nếu dự kiến này xảy ra thì doanh thu hòa vốn của công ty là:

$$\text{Số dư đảm phí đơn vị} = \frac{\text{Định phí}}{\text{Số dư đảm phí đơn vị}} = \frac{150.000}{45 - 35} = 15.000$$

$$\text{hay doanh thu} : 15.000 \times 45 = 675.000 (\text{ngàn đồng})$$

Với mức tiêu thụ là 12.000 sp, báo cáo lãi lỗ xác định như sau:

Báo cáo lãi lỗ

Doanh thu (12.000 x 45)	540.000
Biến phí (12.000 x 35)	420.000

Số dư đảm phí	120.000
Định phí	150.000

Lỗ ròng	(30.000)

Quyết định trên cho thấy hai vấn đề:

- Việc giảm giá bán làm tăng doanh thu của đơn vị : $540 - 500 = 40$ triệu đồng so với trường hợp gốc và làm tăng thị phần của công ty trên thị trường.

- Việc giảm giá bán sẽ làm công ty lỗ 30.000.000 đồng thay vì hòa vốn như trường hợp gốc. Lý do là số dư đảm phí không đủ để bù đắp định phí dù bán thêm 2.000sp. Doanh thu hòa vốn cũng tăng từ 500.000.000 đ đến 675.000.000 đ. Như vậy, việc giảm giá bán không tạo ra kết quả khá hơn cho công ty nếu công ty xem lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu.

b. Thay đổi biến phí

Trong các DNSX, sự thay đổi biến phí thường do thay đổi công nghệ sản xuất, thay đổi cách bố trí lao động hoặc sử dụng các vật liệu thay thế trong quá trình sản xuất. Sự thay đổi giá cả của vật liệu mua ngoài, tiền công cũng là nhân tố ảnh hưởng đến biến phí. Biến phí thay đổi còn liên quan đến các chương trình trong kế hoạch marketing của doanh nghiệp, như chính sách chiết khấu thương mại, tặng kèm sản phẩm, hoa hồng bán hàng. Như vậy, khi phân tích sự thay đổi biến phí đơn vị cần xem xét nó có ảnh hưởng trực tiếp đến số lượng bán hay không, hay chỉ tác động đối với số dư đảm phí đơn vị. Qua đó, công cụ phân tích CVP sẽ cung cấp thông tin về sự thay đổi của lợi nhuận, doanh thu do các phương án thay đổi về biến phí.

Trở lại ví dụ trên, Trưởng phòng sản xuất cho rằng một số thay đổi trong quá trình sản xuất tại công ty sẽ sử dụng lao động có hiệu quả hơn và biến phí đơn vị giảm 5.000 đồng. Nếu sự thay đổi này xảy ra thì biến phí đơn vị sản phẩm giảm xuống còn 30.000 đồng. Với các yếu tố khác không đổi, điểm hòa vốn mới của công ty là :

$$\text{Sản lượng hòa vốn} = \frac{\text{Định phí}}{\text{Số dư đảm phí đơn vị}} = \frac{150.000}{50 - 30} = 7.500 \text{ sp}$$

$$\text{hay doanh thu hòa vốn} = 7.500 \times 50 = 375.000 \text{ (ngàn đồng)}$$

Báo cáo lãi lỗ của công ty theo quyết định mới:

Doanh thu (10.000 x 50)	500.000
Biến phí (10.000 x 30)	<u>300.000</u>
Số dư đảm phí	200.000
Định phí	150.000

Lợi nhuận thuần	50.000

Kết luận :

- Điểm hòa vốn giảm từ 10.000 sản phẩm đến 7.500 sản phẩm.
- Việc sắp xếp lao động tại phân xưởng sẽ giảm chi phí biến đổi, và làm tăng lợi nhuận của công ty là 50.000.000 đồng. Lý do là số dư đảm phí đơn vị tăng từ 15.000 đồng lên đến 20.000 đồng. Như vậy, tình huống trên đây cho thấy những dấu hiệu tích cực đối với lợi nhuận khi doanh nghiệp cắt giảm biến phí nhưng nó không ảnh hưởng đến việc tăng doanh thu của doanh nghiệp.

c. Thay đổi định phí và biến phí

Như đã đề cập ở chương 2, định phí của doanh nghiệp được chia thành định phí bắt buộc và định phí tùy ý. Định phí bắt buộc khó có thể thay đổi trong ngắn hạn, do nó liên quan đến các quyết định về đầu tư mới, mở rộng qui mô nhà xưởng hay thanh lý tài sản cố định. Ngược lại, định phí tùy ý có thể tăng giảm mà có thể không ảnh hưởng lâu dài đến kết quả kinh doanh. Trong bối cảnh đó, phân tích CVP cần xem xét đến các phương án có liên quan đến thay đổi định phí, hoặc tác động của thay đổi định phí đối với biến phí, hay đối với sản lượng bán. Nếu các yếu tố khác không đổi, định phí gia tăng sẽ làm mức bán hòa vốn phải gia tăng để bù đắp sự gia tăng về định phí. Do vậy, công cụ CVP cần xem đến các khía cạnh này để có thể lựa chọn phương án kinh doanh tốt nhất.

Ban Giám đốc công ty đang dự định thay đổi phương pháp trả lương cho nhân viên bán hàng. Năm X3, tiền lương tính theo 10 % doanh thu. Theo kế hoạch mới, tiền lương cho nhân viên phòng bán hàng sẽ cố định ở mức là 40.000.000 đ/năm. Nếu thay đổi cách trả lương này thì biến phí sẽ chiếm tỉ lệ là 60% và tỉ lệ số dư đảm phí là 40%. Nếu dự định này được thực hiện thì lợi nhuận công ty sẽ thay đổi như thế nào ?

Tình huống trên liên quan đến chính sách phân phối tiền lương. Nếu trước đây, tiền lương là biến phí theo doanh thu thì theo cách phân phối mới, tiền lương là chi phí cố định. Khi đó:

Tổng định phí theo phương án mới là : $150.000 + 40.000 = 190.000$

Tỷ lệ số dư đảm phí : 40 %

$$\text{Doanh thu hòa vốn} = \frac{\text{Định phí}}{\text{Tỷ lệ số dư đảm phí}} = \frac{190.000}{40\%} = 475.000$$

Hay sản lượng hòa vốn là: $475.000 : 50 = 9.500$ sp.

Báo cáo lãi lỗ

Doanh thu (10.000 x 50)	500.000
Biến phí (10.000 x 30)	300.000
Số dư đảm phí	200.000
Định phí	<u>190.000</u>
Lợi nhuận thuần	10.000

Kết luận :

- Nếu thực hiện theo kế hoạch trên thì lãi ròng của công ty sẽ tăng 10.000.000 đồng so với trường hợp gốc. Lý do là tổng số dư đảm phí tăng 50.000.000 đồng (5.000 đ x 10.000 sp) do không trả lương theo sản phẩm trong khi định phí chỉ tăng 40.000.000 đồng

- Sản lượng hòa vốn giảm từ 10.000 sp xuống 9.500 sp. Như vậy, tình huống trên chỉ tác động trực tiếp đến lợi nhuận kinh doanh của doanh nghiệp mà không ảnh hưởng đến doanh thu. Tuy nhiên, xét về lâu dài thì cần xem xét tác động của cách trả lương cố định vì nó có thể không khuyến khích bộ phận bán hàng gia tăng sản lượng tiêu thụ.

d. Thay đổi định phí và sản lượng tiêu thụ

Ban Giám đốc công ty cũng đang có dự định thực hiện đợt quảng cáo nhằm tăng doanh thu. Nếu trong năm tới, chi phí quảng cáo tăng 30.000.000 đ/năm thì doanh thu sẽ tăng 30 %, từ 10.000 sp đến 13.000 sp. Dự định này sẽ ảnh hưởng đến lợi nhuận của doanh nghiệp như thế nào ?

Theo phương án này thì định phí mới là: $150.000 + 30.000 = 180.000$ (ng.đ)

$$\text{Sản lượng hòa vốn} = \frac{\text{Định phí}}{\text{Số dư đảm phí đơn vị}} = \frac{180.000}{50 - 35} = 12.000 \text{ sp}$$

Báo cáo lãi lỗ

Doanh thu (13.000 x 50)	650.000
Biến phí (13.000 x 35)	455.000
Số dư đảm phí	195.000
Định phí	<u>180.000</u>
Lợi nhuận thuần	15.000

Kết luận :

- Nếu thực hiện dự định này thì lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ tăng 15.000.000. Lý do là phần tăng tổng số dư đảm phí ($3.000 \times 15 = 45.000$) lớn hơn phần tăng định phí (30.000) tại công ty

- Sản lượng hòa vốn tại công ty sẽ tăng từ 10.000 sp đến 12.000 sp. Sản lượng này vẫn nhỏ hơn so với phần tăng về sản lượng tiêu thụ là 13000 sản phẩm. Như vậy, quyết định này không chỉ làm tăng doanh số mà còn làm tăng cả lợi nhuận của đơn vị.

Các trường hợp trên là điển hình của công tác phân tích độ nhạy, tức là giả định có sự thay đổi các yếu tố về chi phí, sản lượng, lợi nhuận để có một quyết định thích hợp. Bảng tổng hợp ảnh hưởng của các thay đổi trên như sau:

Chi tiêu	Trường hợp gốc	Giảm Giá	Thay đổi biến phí	Thay đổi biến phí và định phí	Thay đổi định phí và doanh thu
Đơn giá	50	45	50	50	50
Biến phí	35	35	30	30	35
Định phí	150.000	150.000	150.000	190.000	180.000
Số lượng tiêu thụ (sp)	10.000	13.000	7.500	9.500	13.000
Sản lượng hòa vốn(sp)	10.000	15.000	10.000	10.000	12.000
Lợi nhuận (1.000 đ)	0	(30.000)	50.000	10.000	15.000

Bảng tính toán trên giúp nhà quản trị hình dung tất cả các mặt của một quyết định. Việc chọn quyết định nào tùy thuộc vào mục tiêu của doanh nghiệp: gia tăng lợi nhuận, gia tăng thị phần, hoặc kết hợp đồng thời cả hai yếu tố. Đó chính là ứng dụng quan trọng của phân tích mối quan hệ chi phí - sản lượng - lợi nhuận tại doanh nghiệp.

4. ĐÒN BẢY KINH DOANH

Các nhà quản lý thường tự hỏi: việc tăng hay giảm doanh thu sẽ ảnh hưởng ra sao đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Thông thường kế toán quản trị có thể lập báo cáo lãi lỗ ở các mức tiêu thụ khác nhau để trả lời câu hỏi này. Tuy nhiên, với khái niệm “**đòn bẩy kinh doanh**”, các nhà quản lý có thể có ngay câu trả lời trên.

Đòn bẩy kinh doanh là một chỉ tiêu đo lường ảnh hưởng của những thay đổi doanh thu đối với lợi nhuận kinh doanh của doanh nghiệp. Độ lớn của đòn bẩy kinh doanh được xác định như sau:

$$\text{Độ lớn đòn bẩy kinh doanh} = \frac{\% \text{ chuyển đổi lợi nhuận kinh doanh}}{\% \text{ chuyển đổi doanh thu}}$$

Thông thường, chỉ tiêu độ lớn đòn bẩy kinh doanh được xác định ứng với mỗi mức sản lượng tiêu thụ của doanh nghiệp. Tại một mức hoạt động, độ lớn của đòn bẩy kinh doanh được xác định:

$$\text{Độ lớn đòn bẩy kinh doanh} = \frac{\text{Tổng số dư đảm phí}}{\text{Tổng số dư đảm phí} - \text{Tổng định phí}}$$

Như vậy, khái niệm đòn bẩy kinh doanh có liên quan đến định phí và biến phí. Đòn bẩy kinh doanh sẽ lớn ở các doanh nghiệp có tỉ lệ định phí cao hơn biến phí trong tổng chi phí và nhỏ ở các doanh nghiệp có kết cấu chi phí ngược lại. Trong một doanh nghiệp có độ lớn đòn bẩy kinh doanh cao thì một sự thay đổi nhỏ của doanh thu cũng gây ra sự biến động lớn về lợi nhuận. Khái niệm đòn bẩy kinh doanh cũng là cơ sở để đánh giá rủi ro kinh doanh của doanh nghiệp. Trong trường hợp các yếu tố khác cố định, độ lớn đòn bẩy kinh doanh của doanh nghiệp càng cao thì rủi ro kinh doanh đối với doanh nghiệp càng lớn.

Để minh họa ứng dụng của đòn bẩy kinh doanh, hãy xem xét trường hợp công ty thương mại có doanh thu là 1,5 tỷ đồng, lợi nhuận thuần là 225 triệu đồng qua báo cáo lãi lỗ sau (đvt: 1.000đ)

Báo cáo lãi lỗ

Doanh thu	1.500.000
Biến phí	825.000

Số dư đảm phí	675.000
Định phí	475.000
Lợi nhuận thuần	225.000

Tại mức doanh số là 1.500 triệu đồng, độ lớn đòn bẩy kinh doanh là:

$$\text{Độ lớn của đòn bẩy kinh doanh} = \frac{675.000}{225.000} = 3$$

Độ lớn đòn bẩy kinh doanh bằng 3 có nghĩa **1 % thay đổi về doanh thu sẽ dẫn đến 3% thay đổi về lợi nhuận kinh doanh**. Hay nói cách khác, nếu doanh thu của công ty tăng 20 % thì lợi nhuận thuần của công ty tăng 60 %, ứng với mức tăng 135 triệu đồng (225 tr.đồng x 60 %). Có thể minh họa điều này qua báo cáo lãi lỗ ứng với hai mức doanh số như sau (đvt: ng.đồng)

			Chênh lệch	Tỷ lệ (%)
Doanh thu	1.500.000	1.800.000	+ 300.000	+ 20%
Biến phí	825.000	990.000	+ 165.000	+ 20%
Số dư đảm phí	675.000	810.000	+ 135.000	+ 20%
Định phí	450.000	450.000	0	0%
	-----	-----	-----	
Lợi nhuận	225.000	360.000	+ 135.000	+ 60%

Khi doanh thu chuyển sang mức mới thì độ lớn đòn bẩy kinh doanh cũng thay đổi. Chẳng hạn nếu doanh thu của công ty trên tăng đến 1,8 tỷ đồng như trên thì độ lớn đòn bẩy kinh doanh:

$$\text{Độ lớn đòn bẩy kinh doanh} = \frac{810.000}{360.000} = 2,25$$

Như vậy khi doanh nghiệp càng tăng doanh số và hoạt động ở mức càng xa điểm hòa vốn thì độ lớn của đòn bẩy kinh doanh càng giảm. Khi doanh nghiệp hoạt động

gần điểm hòa vốn thì độ lớn đòn bẩy kinh doanh càng cao. Điều đó cũng có nghĩa hoạt động gần điểm hòa vốn sẽ chịu rủi ro cao hơn hoạt động xa điểm hòa vốn.

Khái niệm đòn bẩy kinh doanh có ý nghĩa trong công tác quản trị doanh nghiệp. Đòn bẩy kinh doanh là cơ sở để các nhà quản lý dự kiến mức lợi nhuận, đồng thời là cơ sở để đánh giá rủi ro kinh doanh khi doanh nghiệp hoạt động trong môi trường mà doanh thu dễ thay đổi. Khái niệm đòn bẩy kinh doanh còn được áp dụng khi doanh nghiệp dự kiến các phương án để sản xuất một loại sản phẩm. Mỗi phương án sản xuất thường có độ lớn đòn bẩy kinh doanh khác nhau, có điểm hòa vốn và độ rủi ro khác nhau. Phân tích hòa vốn trong mối tương quan với “đòn bẩy kinh doanh” là khởi điểm để lập kế hoạch đầu tư tại doanh nghiệp.

Khái niệm đòn bẩy kinh doanh còn được các nhà đầu tư vận dụng để đầu tư vào một ngành nào đó. Tuy nhiên, điểm khó khăn cho các nhà đầu tư là làm sao xác định được biến phí, định phí dựa vào số liệu báo cáo tài chính. Vì vậy, các nhà đầu tư khi tính toán độ lớn đòn bẩy kinh doanh thường không cần đến sự chính xác mà hướng đến mối quan hệ giữa định phí - lợi nhuận - doanh thu tiềm ẩn trong ý niệm “đòn bẩy kinh doanh”.

Chương 7. THÔNG TIN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VỚI VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

Ra quyết định là một chức năng cơ bản của người quản lý, đồng thời cũng là nhiệm vụ phức tạp và khó khăn nhất của họ. Trong quá trình điều hành hoạt động kinh doanh, người quản lý luôn phải đối diện với việc phải đưa ra các quyết định ở nhiều dạng khác nhau. Tính phức tạp càng tăng thêm khi mà mỗi một tình huống phát sinh đều tồn tại không chỉ một hoặc hai mà nhiều phương án liên quan khác nhau đòi hỏi người quản lý phải giải quyết.

Để phục vụ cho việc ra quyết định, người quản lý cần thiết phải tập hợp và phân tích nhiều dạng thông tin khác nhau, trong đó thông tin cung cấp bởi kế toán quản trị, đặc biệt là thông tin về chi phí đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Vấn đề đặt ra ở đây là các thông tin này phải được xử lý bằng các phương pháp phù hợp như thế nào để phục vụ có hiệu quả nhất cho việc ra các quyết định của người quản lý. Xét trên khía cạnh này, cần thiết phải có sự nhận thức và phân biệt các dạng quyết định thành hai loại lớn: các quyết định ngắn hạn (short-term decisions) và các quyết định dài hạn (long-term decisions). Nói chung, các quyết định ngắn hạn được hiểu như là các quyết định có tác dụng trong khoảng thời gian tương đối ngắn, trong vòng một năm, tính từ khi phát sinh các chi phí đầu tư theo các quyết định đó đến khi thu được các nguồn lợi. Hay nói một cách khác, các quyết định ngắn hạn được đưa ra nhằm thoả mãn các mục tiêu ngắn hạn của tổ chức. Các dạng quyết định ngắn hạn này phát sinh một cách thường xuyên, liên tục trong quá trình điều hành, chẳng hạn như: quyết định về các ngành hàng kinh doanh, về các phương pháp sản xuất; quyết định về các cách thức phân phối hàng hoá; và kể cả các quyết định về định giá bán các sản phẩm sản xuất trong điều kiện hoạt động bình thường và sản phẩm của các đơn đặt hàng đặc biệt, v.v.. Còn các quyết định dài hạn là các quyết định liên quan đến quá trình đầu tư vốn để phục vụ mục tiêu lâu dài của tổ chức, hay nói một cách khác, đây là các quyết định liên quan đến vốn đầu tư dài hạn cho mục đích thu được lợi tức trong tương lai. Các quyết định dài hạn thường liên quan đến việc đầu tư vào các loại tài sản cố định (các tài sản dài hạn - long term assets) như máy móc thiết bị, công trình nhà xưởng,... Một vài dạng quyết định dài hạn thường gặp như: quyết định đầu mở rộng sản xuất, để tiết kiệm chi phí hoạt động; quyết định về lựa chọn loại máy móc thiết bị cần đầu tư; quyết định về phương thức mua sắm hay thuê mướn TSCĐ, v.v..

Chúng ta vừa nhấn mạnh vấn đề chính đặt ra là xác định các phương pháp thích hợp trong việc xử lý thông tin kế toán quản trị để phục vụ có hiệu quả cho việc ra các

quyết định. Với cả hai dạng quyết định ngắn hạn và dài hạn, mảng lý thuyết được gọi là “xác định thông tin thích hợp (cho việc ra quyết định)” đều có phát huy tác dụng, tuy nhiên vấn đề sẽ phức tạp hơn rất nhiều khi ứng dụng lý thuyết này để phân tích thông tin cho việc ra các quyết định dài hạn. Trong chương này chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ về các nội dung này.

1. THÔNG TIN THÍCH HỢP CHO VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH

1.1 Sự cần thiết phải nhận diện thông tin thích hợp cho việc ra quyết định

Thông tin được xem là thích hợp cho việc ra quyết định (the relevant information) là những thông tin sẽ chịu ảnh hưởng bởi quyết định đưa ra. Nói rõ hơn, đó là các khoản thu nhập hay chi phí mà sẽ có sự thay đổi về mặt lượng (hạn chế một phần hoặc toàn bộ) như là kết quả của quyết định lựa chọn giữa các phương án trong một tình huống cần ra quyết định, do đó nó còn được gọi là thu nhập hay chi phí chênh lệch (differential revenues hay differential costs). Rõ ràng là những khoản thu nhập hay chi phí độc lập với các quyết định, không chịu ảnh hưởng bởi các quyết định thì sẽ không có ích gì trong việc lựa chọn phương án hành động tối ưu. Thông tin về các khoản thu nhập và chi phí này phải được xem là thông tin không thích hợp cho việc ra các quyết định (the irrelevant information).

Trong chương 2, khi nghiên cứu về các cách phân loại chi phí, chúng ta đã được biết các chi phí lặn là một dạng thông tin không thích hợp, cần phải nhận diện và loại trừ trong tiến trình phân tích thông tin để ra quyết định. Phần tiếp theo, chúng ta cũng sẽ biết thêm là thông tin về các khoản thu nhập và chi phí như nhau ở các phương án cũng được xem là thông tin không thích hợp. Nhưng vấn đề đặt ra là vì sao chúng ta cần thiết phải nhận diện và loại trừ thông tin không thích hợp trong tiến trình ra quyết định? Có ít nhất hai lý do để trả lời câu hỏi này:

Thứ nhất, trong thực tế, các nguồn thông tin thường là giới hạn, do vậy việc thu thập một cách đầy đủ tất cả các thông tin về thu nhập và chi phí gắn liền với các phương án của các tình huống cần ra quyết định là một việc rất khó khăn, đôi khi là không có khả năng thực hiện. Trong tình trạng luôn đối diện với sự khan hiếm về các nguồn thông tin như vậy, việc nhận diện được và loại trừ các thông tin không thích hợp trong tiến trình ra quyết định là hết sức cần thiết. Có như vậy, các quyết định đưa ra mới nhanh chóng, bảo đảm tính kịp thời.

Thứ hai, việc sử dụng lẫn lộn các thông tin thích hợp và thông tin không thích hợp trong tiến trình ra quyết định sẽ làm phức tạp thêm vấn đề, làm giảm sự tập trung

của các nhà quản lý vào vấn đề chính cần giải quyết. Hơn thế nữa, nếu sử dụng các thông tin không thích hợp mà có độ chính xác không cao thì rất dễ dẫn đến các quyết định sai lầm. Do vậy, cách tốt nhất là tập trung giải quyết vấn đề chỉ dựa trên các thông tin thích hợp, góp phần nâng cao chất lượng của các quyết định đưa ra.

Tiếp theo, chúng ta sẽ đi sâu phân tích các dạng thông tin không thích hợp.

1.2 Các chi phí lặn là thông tin không thích hợp

Việc xem xét bản chất của chi phí lặn để đi tới kết luận rằng nó là một dạng thông tin không thích hợp đã được xem xét ở chương 2. Ở đây, một lần nữa, để làm rõ hơn vấn đề này, chúng ta xem xét một ví dụ như sau:

Công ty ABC đang xem xét việc mua sắm một máy mới thay thế cho máy cũ đang sử dụng với mục đích tiết kiệm chi phí hoạt động. Tài liệu liên quan đến máy cũ và máy mới như sau:

<u>Các chỉ tiêu</u>	<u>Đơn vị tính: nghìn đồng</u>	
	<u>Sử dụng máy cũ</u>	<u>Mua máy mới</u>
- Giá ban đầu	175.000	200.000
- Giá trị còn lại trên sổ sách	140.000	
- Thời gian sử dụng còn lại	4 năm	4 năm
- Giá trị bán hiện nay	90.000	
- Giá trị bán trong 4 năm tới	0	0
- Chi phí hoạt động hàng năm	345.000	300.000
- Doanh thu hàng năm	500.000	500.000

Với tài liệu trên, để đi đến quyết định lựa chọn phương án, ta cần nhận diện và loại trừ thông tin không thích hợp. Trước hết, ta thấy khoản " giá trị còn lại của máy cũ trên sổ sách" là chi phí lặn và cần phải loại bỏ khỏi tiến trình xem xét ra quyết định. Giá trị còn lại của máy cũ 140.000.000 đồng sẽ là khoản chi phí không tránh được cho dù lựa chọn phương án nào. Nếu máy cũ được giữ lại sử dụng thì khoản giá trị còn lại của nó phải được trừ dần đi dưới dạng chi phí khấu hao. Còn nếu máy cũ được bán để mua sắm máy mới thì giá trị còn lại này được xem như là khoản chi phí tính từ một lần khỏi giá bán. Dù là phương án nào đi nữa thì công ty cũng không tránh khỏi việc phải khấu trừ đi giá trị còn lại của máy cũ này.

Để hiểu rõ hơn, ta lập bảng phân tích dữ liệu liên quan đến hai phương án như sau:

Tổng cộng chi phí và thu nhập qua 4 năm của các phương án

Đơn vị tính: nghìn đồng

<u>Các chỉ tiêu</u>	<u>Sử dụng máy cũ</u>	<u>Mua máy mới</u>	<u>Chênh lệch</u>
Doanh số	2.000.000	2.000.000	0
Chi phí hoạt động	(1.380.000)	(1.200.000)	180.000
Chi phí khấu hao máy mới		(200.000)	(200.000)
Khấu hao máy cũ (hoặc xóa bỏ giá trị sổ sách của máy cũ)	(140.000)	(140.000)	0
Giá bán máy cũ		90.000	90.000
Tổng lợi nhuận	480.000	550.000	70.000

Trong bảng phân tích trên, hãy chú ý đến giá trị các chỉ tiêu trên cột “Chênh lệch”. Liên quan đến vấn đề chúng ta đang đề cập là khoản “Giá trị hiện tại còn lại của máy cũ”, và ở cột chênh lệch có giá trị là 0. Lý do là vì chỉ tiêu này xuất hiện ở cả hai phương án với cùng một lượng giá trị là 140.000.000 đồng: Ở phương án giữ lại máy cũ để sử dụng thì đó là chi phí khấu hao máy cũ trừ dần qua 4 năm, còn với phương án mua máy mới thì đó là khấu trừ giá trị sổ sách của máy cũ khi bán nó. Quyết định đưa ra không hề chịu ảnh hưởng của loại chi phí lặn như vậy. Sau khi loại bỏ chi phí lặn và các khoản chi phí, thu nhập giống nhau ở hai phương án (chi phí và thu nhập giống nhau của các phương án cũng là dạng thông tin không thích hợp như sẽ xem xét ở mục tiếp theo) thì bảng phân tích các thông tin còn lại (gọi là thông tin khác biệt giữa các phương án) thật đơn giản như sau:

Đơn vị tính: nghìn đồng

<u>Các chỉ tiêu</u>	<u>Chênh lệch</u>
Chi phí hoạt động	180.000
Chi phí mua máy mới	(200.000)
Giá bán máy cũ	90.000
Lợi nhuận chênh lệch tăng khi mua máy mới	70.000

Kết quả tính toán ở hai bảng trên là hoàn toàn giống nhau và quyết định hợp lý đưa ra là nên mua máy mới để thay thế máy cũ đang sử dụng vì qua 4 năm sử dụng thì việc sử dụng máy mới sẽ mang lại cho công ty khoản lợi nhuận lớn hơn so với việc sử dụng máy cũ là 70.000.000 đồng.

1.3 Các khoản thu nhập và chi phí như nhau ở các phương án là thông tin không thích hợp

Với mục đích là phân tích và so sánh thông tin về các khoản thu nhập và chi phí gắn liền với các phương án để lựa chọn phương án tối ưu, phần giống nhau của các khoản thu nhập và chi phí này giữa các phương án là thông tin không thích hợp. Việc phân tích chỉ cần được tiến hành dựa trên phần chênh lệch của chúng giữa các phương án. Cũng cần nhắc lại rằng, thu nhập hoặc chi phí chênh lệch bao gồm phần giá trị chênh lệch của các khoản thu nhập và chi phí xuất hiện ở tất cả các phương án và giá trị của các khoản thu nhập hoặc chi phí chỉ xuất hiện ở phương án này mà không có ở phương án khác.

Để minh họa tính không thích hợp của các khoản thu nhập và chi phí như nhau giữa các phương án, chúng ta xem xét ví dụ sau:

Giả sử công ty ABC đang xem xét phương án mua một thiết bị để sử dụng với mục đích giảm nhẹ lao động. Dự tính giá mua thiết bị này là 100 triệu đồng, sử dụng trong 10 năm. Thông tin về doanh thu và chi phí liên quan đến việc có và không có sử dụng thiết bị mới hàng năm như sau:

Chỉ tiêu	<u>Đơn vị tính: 1.000 đồng</u>	
	Không sử dụng thiết bị	Sử dụng thiết bị mới
1. Khối lượng sản phẩm s.xuất	10.000	10.000
2. Đơn giá bán sản phẩm	60	60
3. Chi phí nguyên liệu, vật liệu TT 1sp	20	20
4. Chi phí nhân công TT 1sp	15	10
5. Biến phí sản xuất chung 1 sp	5	5
6. Định phí hoạt động hàng năm	100.000	100.000

7. Chi phí khấu hao TB mới – 10.000

Phân tích tài liệu trên, chúng ta thấy: Việc sử dụng thiết bị mới sẽ tiết kiệm 5.000 đồng chi phí nhân công trực tiếp tính theo mỗi sản phẩm sản xuất (tổng chi phí nhân công trực tiếp tiết kiệm được tính theo 10.000 sản phẩm sản xuất hàng năm là 50 triệu đồng), tuy nhiên việc sử dụng máy mới làm tăng thêm 10 triệu đồng chi phí khấu hao hàng năm (tính theo 100 triệu đồng về nguyên giá của thiết bị khấu hao trong 10 năm). Đó là những thông tin khác biệt duy nhất trong tình huống này, tất cả các thông tin còn lại đều như nhau ở cả hai phương án và phải được xem là thông tin không thích hợp, loại trừ khỏi quá trình phân tích để ra quyết định.

Ta lập bảng phân tích thông tin khác biệt:

Chi tiêu	Đơn vị tính: 1.000 đồng		
	Không sử dụng <u>thiết bị</u>	Sử dụng <u>thiết bị mới</u>	<u>Chênh lệch</u>
1. Chi phí nhân công trực tiếp (tính theo tổng số sản phẩm)	150.000	100.000	(50.000)
2. Chi phí khấu hao TB mới	–	10.000	10.000
3. Chi phí tiết kiệm (lãng phí) hàng năm do sử dụng TB mới			(40.000)

Như vậy, việc phân tích những thông tin khác biệt sẽ đơn giản hơn rất nhiều và chúng ta có thể nhanh chóng đưa ra quyết định là nên trang bị thiết bị mới cho quá trình sản xuất, bởi vì hàng năm việc này sẽ giúp công ty tiết kiệm được một khoản chi phí là 40 triệu đồng.

Kết luận: Qua phân lý thuyết và các ví dụ minh họa đã trình bày, chúng ta nhận thấy được sự cần thiết phải nhận diện thông tin không thích hợp để loại trừ khỏi quá trình phân tích thông tin cho việc ra quyết định. Ý nghĩa của vấn đề càng được thể hiện rõ hơn trong thực tế khi mà tính phức tạp của các tình huống cần giải quyết tăng lên nhiều. Để kết thúc phần này, chúng ta sẽ tiến hành tổng kết lại quá trình phân tích thông tin khi ra quyết định của người quản lý. Quá trình này thường được tiến hành theo trình tự chung với các bước như sau:

Bước 1: Tập hợp tất cả cá thông tin liên quan đến các phương án cần xem xét.

Bước 2: Nhận diện và loại trừ các thông tin không thích hợp, bao gồm các chi phí lặn và các khoản thu nhập, chi phí như nhau giữa các phương án.

Bước 3: Phân tích các thông tin còn lại (thông tin thích hợp hay thông tin khác biệt) để ra quyết định.

Như đã nói ở phần đầu chương, phân tích thông tin thích hợp được ứng dụng cho cả các quyết định ngắn hạn và dài hạn. Đặc biệt, với các quyết định ngắn hạn, lý thuyết thông tin thích hợp được sử dụng kết hợp với cách tính đảm phí trong báo cáo thu nhập được xem là một công cụ rất hữu hiệu. Chúng ta tiếp tục nghiên cứu vấn đề này.

2. ỨNG DỤNG THÔNG TIN THÍCH HỢP TRONG VIỆC RA CÁC QUYẾT ĐỊNH NGẮN HẠN

2.1 Quyết định loại bỏ hay tiếp tục kinh doanh một bộ phận

Đây là một dạng quyết định thường gặp trong quá trình quản lý đối với các doanh nghiệp tổ chức kinh doanh ở nhiều bộ phận, nhiều ngành hàng khác nhau, nhằm xem xét việc có nên tiếp tục kinh doanh một bộ phận nào đó khi hoạt động của nó được xem là không có hiệu quả. Chúng ta minh họa vấn đề này ở công ty ABC. Báo cáo thu nhập theo các ngành hàng của công ty trong năm vừa qua được trình bày như sau:

Công ty ABC

Báo cáo thu nhập

Đơn vị tính: triệu đồng

<u>Chỉ tiêu</u>	<u>Tổng công</u>	<u>Hàng may mặc</u>	<u>Hàng thiết bị</u>	<u>Hàng gia dụng</u>
Doanh thu	400	180	160	60
Biến phí	212	100	72	40
Số dư đảm phí	188	80	88	20
Định phí	143	61	54	28
Định phí t.tiếp	43	16	14	13
Định phí g.tiếp	100	45	40	15
Lãi (lỗ)	45	19	34	(8)

Qua bảng báo cáo trên, chúng ta nhận thấy vấn đề đặt ra cần giải quyết nằm ở ngành hàng gia dụng. Trong năm vừa qua, ngành hàng này kinh doanh không hiệu quả, thể hiện ở khoản thua lỗ 8 triệu đồng. Vậy, có nên tiếp tục kinh doanh ngành hàng này trong năm tới hay không?

Về vấn đề này, trước hết chúng ta cần làm rõ tính chất của định phí trực tiếp và định phí gián tiếp. Định phí trực tiếp là những khoản định phí phát sinh ở từng bộ phận SXKD, chẳng hạn như tiền lương theo thời gian của nhân viên quản lý từng bộ phận, chi phí khấu hao TSCĐ của từng bộ phận, chi phí quảng cáo từng bộ phận, v.v.. Còn định phí gián tiếp (hay còn gọi là định phí chung) là các khoản định phí phát sinh nhằm phục vụ cho hoạt động chung của toàn doanh nghiệp như tiền lương theo thời gian của nhân viên quản lý ở các phòng ban chức năng của doanh nghiệp, chi phí khấu hao nhà văn phòng và các TSCĐ khác, v.v.. Định phí chung thường được phân bổ cho các bộ phận theo các tiêu thức phân bổ khác nhau, như ở ví dụ trên tiêu thức phân bổ là doanh thu tiêu thụ của từng ngành hàng. Với nội dung như vậy, định phí trực tiếp ở từng bộ phận là khoản chi phí có thể tránh được, nghĩa là chi phí có thể giảm trừ toàn bộ nếu không tiếp tục duy trì hoạt động của bộ phận đó. Do đó, định phí trực tiếp là thông tin thích hợp cho việc ra quyết định tiếp tục hay loại bỏ việc kinh doanh ở các bộ phận. Ngược lại, định phí gián tiếp phân bổ cho các bộ phận là chi phí không thể tránh được, tức là tổng số chi phí phát sinh vẫn không thay đổi cho dù có quyết định loại bỏ, không tiếp tục kinh doanh một bộ phận nào đó. Phần chi phí chung trước đây phân bổ cho bộ phận đó, nay không còn tiếp tục kinh doanh nữa sẽ được tính toán phân bổ hết cho các bộ phận còn lại. Như thế, định phí chung là chi phí không thích hợp cho việc ra quyết định giải quyết tình huống này.

Ta hãy trở lại xem xét ngành hàng gia dụng của công ty ABC. Kết hợp với việc phân tích tính chất của các loại định phí như trên, chúng ta cần tiếp tục phân tích để thấy rõ tác động của việc ngừng kinh doanh ngành hàng này đến kết quả kinh doanh chung của toàn công ty. Việc lập lại báo cáo thu nhập (tổng hợp cho toàn công ty) theo hai phương án tiếp tục hoặc ngừng kinh doanh ngành hàng gia dụng sẽ giúp cho việc giải quyết vấn đề.

Công ty ABC

Báo cáo thu nhập (toàn công ty).

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu

Tiếp tục kinh doanh

Loại bỏ

Chênh lệch

ngành hàng gia dụng

ngành hàng gia dụng

Doanh thu	400	340	(60)
Biên phí	212	172	40
Số dư đảm phí	188	168	(20)
Định phí	143	130	13
Định phí T.tiếp	43	30	13
Định phí G.tiếp	100	100	0
Lãi (lỗ)	45	38	(7)

Các thông tin chênh lệch đã cho thấy rõ vấn đề. Nếu loại bỏ ngành hàng gia dụng, số dư đảm phí sẽ giảm thiểu 20 triệu đồng trong khi chi phí tiết kiệm được (giảm trừ bộ phận định phí trực tiếp của ngành hàng gia dụng) chỉ ở mức 13 triệu đồng. Kết quả tác động làm cho lợi nhuận của toàn công ty giảm đi 7 triệu đồng. Như vậy, cần phải tiếp tục kinh doanh ngành hàng gia dụng để khỏi bị giảm lãi là 7 triệu đồng này.

Tuy nhiên, việc xem xét loại bỏ hay tiếp tục kinh doanh một bộ phận cũng cần chú ý đến các phương án có thể tận dụng đối với các cơ sở vật chất của bộ phận bị loại bỏ. Chẳng hạn mặt bằng kinh doanh ngành hàng gia dụng trong ví dụ trên có thể được sử dụng để cho thuê nếu không kinh doanh ngành hàng này nữa. Thu nhập cho thuê mặt bằng trở thành chi phí cơ hội của phương án tiếp tục kinh doanh. Cụ thể, trong trường hợp này, nếu thu nhập từ việc cho thuê lớn hơn khoản thu nhập không bị giảm đi từ quyết định tiếp tục kinh doanh ngành hàng gia dụng thì quyết định này cần phải được xem xét lại. Nói chung, chi phí cơ hội là một yếu tố luôn cần được chú ý tới trong quyết định này cũng như trong tất cả các dạng quyết định ngắn hạn khác.

2.2 Quyết định nên tự sản xuất hay mua ngoài các chi tiết, bộ phận sản phẩm

Đa số các doanh nghiệp sản xuất sản phẩm có kết cấu phức tạp: sản phẩm được hoàn thành từ việc lắp ráp các chi tiết khác nhau; hoặc sản phẩm được hoàn thành do trải qua một qui trình liên tục gồm nhiều giai đoạn chế biến khác nhau. Với các doanh nghiệp này, quyết định nên tổ chức sản xuất hay mua ngoài các chi tiết hoặc các bán thành phẩm để chế tạo sản phẩm là dạng quyết định thường được đặt ra.

Có rất nhiều vấn đề tác động đến dạng quyết định này. Trước hết, các chi tiết hoặc bán thành phẩm đó, dù tự sản xuất hay mua ngoài, đều phải đảm bảo về mặt chất lượng theo yêu cầu của sản phẩm sản xuất. Sẽ dễ dàng kiểm soát về mặt chất lượng trong trường hợp doanh nghiệp tự tổ chức sản xuất, tuy nhiên cần đặc biệt chú ý trong các quyết định mua ngoài. Tương tự như vậy là tiến độ cung cấp các chi tiết hay bán thành phẩm để đảm bảo được sự cân đối của quá trình sản xuất chung. Một khía cạnh

khác cũng cần được chú ý đến là quyết định tự sản xuất hay mua ngoài một mặt phải bảo đảm được tính chủ động trong hoạt động sản xuất của doanh nghiệp, mặt khác phải duy trì được các quan hệ liên kết đã được xây dựng và duy trì vững chắc giữa doanh nghiệp với hệ thống các nhà cung cấp.

Tuy nhiên, vấn đề chúng ta cần tập trung xem xét ở đây là vấn đề chi phí: so sánh và phân tích chênh lệch giữa chi phí sản xuất và giá mua của các chi tiết hoặc bán thành phẩm này.

Chúng ta hãy xem xét tình huống sau:

Công ty ABC hiện đang tổ chức sản xuất một loại chi tiết X để sản xuất sản phẩm chính. Sản lượng sản xuất chi tiết X theo nhu cầu hàng năm là 10.000 cái, với tài liệu về chi phí sản xuất được cung cấp ở bảng sau:

Đơn vị tính: 1.000 đồng

<u>Các khoản chi phí</u>	<u>Theo đơn vị</u>	<u>Tổng số</u>
Nguyên liệu, vật liệu t. tiếp	6	60.000
Lao động trực tiếp	4	40.000
Biến phí sản xuất chung	1	10.000
Lương NV quản lý và phục vụ xưởng	3	30.000
Khấu hao TSCĐ xưởng	2	20.000
Chi phí quản lý chung phân bổ	5	50.000

Công ty ABC vừa nhận thư chào hàng của một nguồn cung cấp bên ngoài đề nghị cung cấp chi tiết X này với giá đơn vị là 19.000 đồng/cái, đúng theo chất lượng và số lượng mà công ty yêu cầu. Vậy, công ty ABC có nên ngưng sản xuất chi tiết X trong nội bộ và bắt đầu mua từ bên ngoài hay không?

Xem xét các khoản chi phí trên, chúng ta nhận thấy: trước hết, chi phí khấu hao TSCĐ ở phân xưởng sản xuất chi tiết X là chi phí lặn, vì nó gắn liền với nhà xưởng, máy móc thiết bị đã được trang bị, nên sẽ không mất đi cho dù chọn phương án mua ngoài thay cho phương án sản xuất. Tương tự, chi phí quản lý chung phân bổ, xét cho toàn công ty cũng vẫn sẽ giữ nguyên không thay đổi và nó sẽ được tính phân bổ cho các bộ phận khác trong trường hợp chi tiết X được mua ngoài. Như vậy, hai khoản chi phí khấu hao TSCĐ phân xưởng và chi phí quản lý chung phân bổ là các chi phí không thích hợp

cho quyết định mua ngoài hay tự sản xuất chi tiết X. Các khoản chi phí khác chính là chi phí chênh lệch làm cơ sở cho việc phân tích, ra quyết định.

Chúng ta lập bảng phân tích chi phí (tính cho tổng số 10.000 chi tiết X) như sau:

Đơn vị tính: 1.000 đồng

<u>Các khoản chi phí</u>	<u>Tự sản xuất</u>	<u>Mua ngoài</u>	<u>Chi phí ch.lệch</u>
Nguyên, vật liệu t. tiếp	60.000	—	(60.000)
Nhân công trực tiếp	40.000	—	(40.000)
Biên phí SXC	10.000	—	(10.000)
Lương NVQL và P.vụ	30.000	—	(30.000)
Giá mua chi tiết X	—	190.000	190.000
Chi phí chênh lệch			50.000

Vậy nếu công ty tiếp tục sản xuất chi tiết X sẽ tiết kiệm được 50.000.000 đồng so với việc mua ngoài.

Tuy nhiên, cũng như các tình huống trên, chúng ta cũng cần xem xét đến các chi phí cơ hội đối với phương án tự sản xuất (chẳng hạn như tận dụng các phương tiện sản xuất chi tiết X để sản xuất sản phẩm khác hoặc dùng để cho thuê) để ra quyết định được chính xác.

2.3 Quyết định tiếp tục sản xuất hay nên bán

Trong các doanh nghiệp sản xuất có qui trình chế biến kiểu liên tục, khi mà các bán thành phẩm hoàn thành ở các bước chế biến trung gian cũng có thể bán ra bên ngoài, người quản lý đôi khi cũng phải xem xét quyết định nên tiếp tục chế biến các bán thành phẩm thành thành phẩm rồi mới bán hay bán ngay các bán thành phẩm thì có lợi hơn. Quyết định này sẽ được đưa ra trên cơ sở so sánh hai chỉ tiêu: chi phí tăng thêm để chế biến các bán thành phẩm thành thành phẩm và doanh thu tăng thêm nếu tiêu thụ thành phẩm thay cho bán thành phẩm. Nếu doanh thu tăng thêm lớn hơn chi phí tăng thêm, doanh nghiệp nên tiếp tục chế biến thành thành phẩm rồi mới bán. Vì như vậy sẽ đưa lại cho doanh nghiệp một khoản lợi nhuận tăng thêm chính bằng khoản chênh lệch giữa doanh thu tăng thêm và chi phí tăng thêm. Ngược lại, doanh nghiệp nên bán ra bên ngoài ở mức độ các bán thành phẩm.

Chúng ta xem xét trường hợp sản xuất sản phẩm Y ở công ty ABC. Quy trình chế biến sản phẩm Y chia làm hai giai đoạn. Bán thành phẩm Y hoàn thành ở giai đoạn đầu có thể tiêu thụ được. Số liệu cụ thể về sản xuất và tiêu thụ sản phẩm Y như sau:

- Chi phí sản xuất đơn vị BTP Y:	800.000 đồng
- Giá bán đơn vị BTP Y :	1.000.000 đồng
- Chi phí sản xuất đơn vị TP Y :	1.500.000 đồng
- Giá bán đơn vị TP Y :	2.000.000 đồng

Ta lập bảng phân tích thông tin (tính theo đơn vị sản phẩm) như sau:

<u>Chỉ tiêu</u>	<u>Giá trị</u>
Chi phí tăng thêm	700.000
Doanh thu tăng thêm	1.000.000
Lợi nhuận tăng thêm	300.000

Vậy, công ty ABC nên tiếp tục chế biến bán thành phẩm thành thành phẩm rồi mới bán, vì tiêu thụ một đơn vị thành phẩm thay vì bán thành phẩm sẽ mang lại cho công ty một khoản lợi nhuận tăng thêm là 300.000 đồng.

2.4 Quyết định cách thức sử dụng các năng lực giới hạn

Quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thường phụ thuộc vào các nguồn lực sẵn có, do vậy các quyết định của người quản lý trong tất cả các tình huống đều phải được đặt trong khung cảnh có giới hạn về năng lực sản xuất kinh doanh. Một dạng năng lực được xem là có giới hạn khi khả năng tối đa của nó không đủ đáp ứng nhu cầu sử dụng theo mong muốn của người quản lý. Chẳng hạn, các doanh nghiệp sản xuất thường đối diện với tình trạng giới hạn về công suất máy móc thiết bị, về thời gian lao động mà công nhân có thể phục vụ, tình trạng khan hiếm các loại nguyên liệu, v.v.. Tương tự, giới hạn về mặt bằng kinh doanh là tình trạng thường thấy trong các doanh nghiệp thương mại.

Quyết định cách thức sử dụng các nguồn lực giới hạn để đạt hiệu quả cao nhất là dạng quyết định khá phức tạp. Tính phức tạp càng tăng lên trong trường hợp tình trạng giới hạn cùng xảy ra với nhiều dạng năng lực sản xuất.

2.4.1 Trường hợp chỉ có một dạng năng lực giới hạn

Trong trường hợp chỉ có một dạng năng lực nào đó là có giới hạn, quyết định nên sản xuất hoặc kinh doanh mặt hàng nào để đạt kết quả cao nhất phải xem xét trong mối quan hệ với năng lực giới hạn đó. Ta minh họa vấn đề này bằng ví dụ sau:

Công ty ABC sản xuất hai loại sản phẩm A và B. Số giờ máy tối đa có thể sử dụng trong một năm là 18.000 giờ, biết rằng cần 2 giờ máy để sản xuất 1 đơn vị SP A và 1 giờ máy để sản xuất 1 đơn vị SP B. Giá bán đơn vị SP A là 250.000 đồng và SP B là 300.000 đồng; chi phí khả biến đơn vị SP A là 100.000 đồng, SP B là 180.000 đồng. Nhu cầu tiêu thụ SP A và B đều như nhau và đều phải tận dụng hết công suất của máy móc thiết bị mới đủ đáp ứng nhu cầu đó. Vậy, loại SP nào nên được lựa chọn sản xuất để đạt lợi nhuận cao nhất?

Chi phí cố định sẽ không thay đổi cho dù lựa chọn sản xuất sản phẩm A hay sản phẩm B, do vậy không cần phải xem xét đến. Yếu tố quyết định đến lợi nhuận đạt được trong trường hợp này chính là số dư đảm phí tạo ra bởi việc sản xuất và tiêu thụ các loại sản phẩm. Khi mà công suất của máy móc thiết bị có giới hạn, chỉ tiêu số dư đảm phí tạo ra của mỗi loại sản phẩm cần phải được xem xét trong mối liên hệ với số giờ máy sử dụng để sản xuất ra chúng. Hay nói một cách khác, quyết định nên sản xuất SP A hay B không phải dựa vào căn cứ là số dư đảm phí đơn vị tạo ra nếu sản xuất và tiêu thụ một đơn vị SP A hay SP B mà phải so sánh số dư đảm phí này tính theo đơn vị giờ máy cho trường hợp sản xuất SP A và cho trường hợp sản xuất SP B. Loại SP nào tạo ra số dư đảm phí tính theo một đơn vị giờ máy dùng để sản xuất nó cao hơn là loại SP được chọn.

Thật vậy, trong ví dụ trên, nếu chỉ dừng lại ở việc so sánh số dư đảm phí tạo ra khi sản xuất và tiêu thụ một đơn vị SP A hay SP B để quyết định thì SP A có vẻ chiếm ưu thế hơn (ta dễ dàng tính được số dư đảm phí đơn vị của SPA là 150.000 đồng so với 120.000 đồng của SP B). Tuy nhiên, để sản xuất một đơn vị SPA chúng ta cần 2 giờ máy, trong khi chỉ cần 1 giờ máy với SP B nên số dư đảm phí tính cho 1 đơn vị giờ máy nếu sản xuất SP A sẽ là 75.000 đồng, trong khi với SP B sẽ là 120.000 đồng. Xét với tổng số 18.000 giờ máy trong năm, sản xuất SP A chỉ mang lại 1.350.000.000 đồng số dư đảm phí, nhưng sẽ là 2.160.000.000 đồng với SP B. Điều này sẽ được minh họa rõ qua bảng tính toán sau:

Đơn vị tính: 1.000 đồng

<u>Chỉ tiêu</u>	<u>Sản xuất SP A</u>	<u>Sản xuất SP B</u>
Số dư đảm phí đơn vị sản phẩm	150	120

Số giờ máy cần để sản xuất 1 đơn vị SP	2	1
Số dư đảm phí 1 giờ máy	75	120
Tổng số giờ máy/năm	18.000	18.000
Tổng số dư đảm phí/năm	1.350.000	2.160.000

Như vậy, sản xuất và tiêu thụ SPB sẽ mang lại cho công ty một mức lợi nhuận hàng năm lớn hơn SP A là 810.000.000 đồng.

2.4.2 Trường hợp có nhiều năng lực giới hạn

Với những doanh nghiệp hoạt động trong tình trạng có nhiều năng lực cùng giới hạn, người ta thường sử dụng phương pháp phương trình tuyến tính để xác định phương án sản xuất tối ưu. Phương pháp này được thực hiện tuần tự theo các bước như sau:

Bước 1: Xác định hàm mục tiêu và biểu diễn chúng thành dạng phương trình đại số.

Bước 2: Xác định các điều kiện giới hạn và biểu diễn chúng thành dạng phương trình đại số.

Bước 3: Biểu diễn các hàm điều kiện trên đồ thị và xác định vùng sản xuất tối ưu, là vùng giới hạn bởi các đường biểu diễn các hàm điều kiện với hai trục tọa độ.

Bước 4: Kết hợp với hàm mục tiêu, xác định phương án sản xuất tối ưu trên vùng sản xuất tối ưu.

Để minh họa, chúng ta xem xét ví dụ sau đây:

Công ty ABC tiến hành sản xuất hai loại sản phẩm X và Y. Số dư đảm phí của một đơn vị SP X là 8 đơn vị và SP Y là 10 đơn vị. Mỗi kỳ sản xuất chỉ sử dụng tối đa 36 đơn vị giờ máy và 24 đơn vị nguyên liệu. Số giờ máy để sản xuất một đơn vị SP X là 6 đơn vị và SP Y là 9 đơn vị. Số nguyên liệu để sản xuất một đơn vị SP X là 6 đơn vị và SP Y là 3 đơn vị. Đồng thời, trong mỗi kỳ chỉ có thể bán được tối đa 3 đơn vị SP Y. Công ty phải sản xuất theo cơ cấu sản phẩm như thế nào để đạt được lợi nhuận cao nhất?

Vận dụng phương pháp phương trình tuyến tính theo các bước cụ thể như sau:

Bước 1: Hàm mục tiêu thể hiện mục đích mà người quản lý cố gắng đạt được. Mục đích trong trường hợp này là làm tăng tối đa số dư đảm phí.

Đặt Z là số dư đảm phí mà kết cấu sản phẩm sản xuất tối ưu tạo ra, ta có phương trình hàm mục tiêu:

$$Z = 8x + 10y \rightarrow \text{Max}$$

Bước 2: Xác định các hàm điều kiện:

- Hàm điều kiện về số giờ máy sử dụng:

$$6x + 9y \leq 36$$

- Hàm điều kiện về nguyên liệu sử dụng:

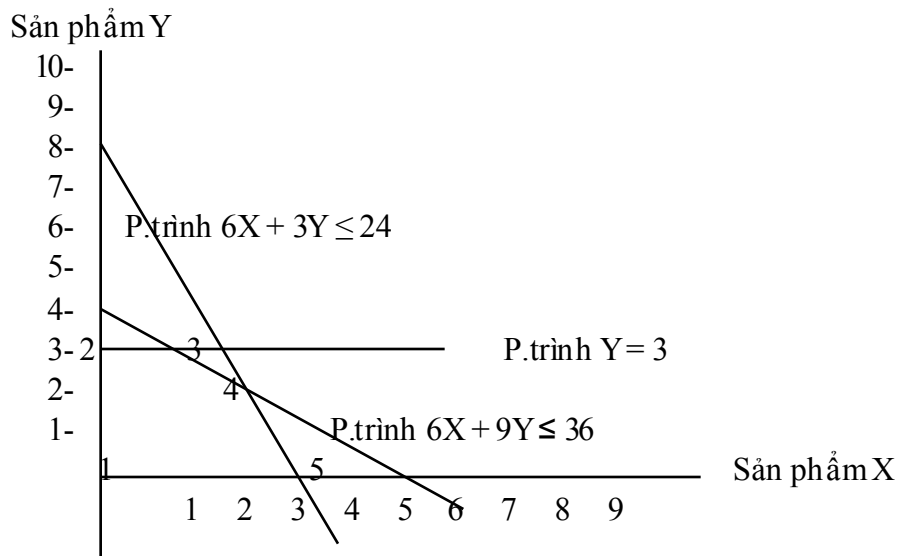
$$6x + 3y \leq 24$$

- Hàm điều kiện về lượng SP Y tiêu thụ:

$$y \leq 3$$

Bước 3: Xác định vùng sản xuất tối ưu trên đồ thị:

Vùng sản xuất tối ưu là vùng giới hạn bởi 3 hàm điều kiện trên với 2 trục tọa độ, thể hiện qua đồ thị như sau:



Bước 4: Xác định phương án sản xuất tối ưu:

Trên đồ thị, vùng sản xuất tối ưu là một ngũ giác, đánh số thứ tự theo chiều kim đồng hồ từ góc số 1 đến góc số 5. Mọi điểm nằm trong vùng sản xuất tối ưu đều thỏa mãn các điều kiện hạn chế. Nhưng theo lý thuyết của qui hoạch tuyến tính, điểm tối ưu

là một trong các góc của vùng sản xuất tối ưu. Như vậy, để tìm cơ cấu sản phẩm thoả mãn yêu cầu của hàm mục tiêu, ta lần lượt thay thế giá trị toạ độ của các góc vào hàm mục tiêu, giá trị toạ độ của góc nào làm cho hàm mục tiêu đạt kết quả lớn nhất chính là cơ cấu sản phẩm cần tìm.

Bảng tính giá trị hàm mục tiêu theo toạ độ của các góc:

Góc	<u>Cơ cấu sản phẩm sản xuất</u>		<u>Giá trị hàm mục tiêu</u>
	<u>SP X</u>	<u>SP Y</u>	
1	0	0	0
2	0	3	30
3	1,5	3	42
4	3	2	44
5	4	0	32

Căn cứ vào kết quả tính toán được, ta thấy giá trị toạ độ của góc 4 cho ra giá trị hàm mục tiêu là lớn nhất. Vậy cơ cấu sản xuất tối ưu là 3 đơn vị SP X và 2 đơn vị SP Y.

2.5 Các quyết định về giá bán của phẩm

Định giá bán sản phẩm luôn là một dạng quyết định phức tạp đối với người quản lý. Quá trình định giá không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố nội bộ doanh nghiệp mà còn phụ thuộc vào rất nhiều các yếu tố bên ngoài như quan hệ cung cầu, tình hình thị trường, tình trạng cạnh tranh, thị hiếu tiêu dùng và thu nhập của các tầng lớp dân cư, v.v.. Đa số các yếu tố này là các yếu tố định tính nên rất khó xác định sự ảnh hưởng của chúng đến lượng hàng sẽ tiêu thụ được với một mức giá cụ thể. Việc định giá cũng rất khác nhau phụ thuộc vào đặc tính của từng loại sản phẩm, vị thế của chúng trên thị trường sản phẩm cùng loại, và thậm chí, với cùng một loại sản phẩm việc định giá cũng rất khác nhau theo từng giai đoạn phát triển của chúng. Chính vì sự khó khăn này, việc định giá được xem như là một nghệ thuật, đòi hỏi ở người lập giá phải có kiến thức bao quát, từ lý thuyết kinh tế căn bản của quá trình định giá cho đến kiến thức của rất nhiều ngành học khác.

Ở đây, chúng ta không mong muốn đề cập hết tất cả các vấn đề liên quan đến quá trình định giá như đã nói, mà sẽ tập trung vào phân tích vai trò của chi phí đối với quá trình định giá. Như vậy sẽ trọng tâm và phù hợp hơn vì một trong những chức năng quan trọng nhất của kế toán quản trị là cung cấp các thông tin về chi phí để hỗ trợ cho việc ra các quyết định về giá của người quản lý. Trong phần này, cụ thể, chúng ta sẽ tập trung phân tích vai trò của chi phí trong việc định giá cũng như các cách thức định giá cho các sản phẩm sản xuất hàng loạt và cho các đơn đặt hàng đặc biệt.

2.5.1 Vai trò của chi phí trong việc định giá

Chi phí đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định giá bán các sản phẩm vì các lý do như sau:

- Việc định giá bán sản phẩm chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố, nhưng chi phí được xem là yếu tố cơ bản nhất. Nó được xem như là một giới hạn giúp cho người lập giá tránh được việc quyết định một mức giá quá thấp có thể dẫn đến việc kinh doanh bị thua lỗ.

- Trong các quyết định về giá, nhà quản lý phải đối diện với vô số các điều kiện không chắc chắn, do đó việc lập giá dựa vào các số liệu chi phí phản ánh một điểm khởi đầu là đã có thể loại bớt được một số điều không thực và bằng cách này, nhà quản lý có thể thấy được phương hướng để xác lập một mức giá bán có thể chấp nhận được.

- Giá bán được xác định trên cơ sở của chi phí giúp nhà quản lý thấy được các yếu tố khác ngoài chi phí bao gồm trong giá bán. Hơn nữa, việc ứng dụng cách ứng xử của chi phí trong quá trình định giá được xem là rất hữu hiệu cho người quản lý trong việc dự đoán và xác định các mức giá trong điều kiện cạnh tranh.

- Với các doanh nghiệp tiến hành sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau, không thể thực hiện việc phân tích chi tiết mối quan hệ giữa chi phí - khối lượng - lợi nhuận cho từng loại sản phẩm thì việc tính giá bán sản phẩm dựa trên cơ sở chi phí nền và chi phí tăng thêm sẽ giúp nhanh chóng đưa ra được một mức giá bán đề nghị và sẽ được chỉnh lý khi thời gian và điều kiện cho phép.

2.5.2 Định giá các sản phẩm sản xuất hàng loạt

Quá trình định giá được thực hiện theo các cách thức khác nhau đối với sản phẩm sản xuất và tiêu thụ hàng ngày ở mức độ hoạt động bình thường và đối với khối lượng sản phẩm theo các đơn đặt hàng đặc biệt. Phần này sẽ đề cập đến cách thức định giá các sản phẩm sản xuất hàng loạt, còn định giá cho sản phẩm của đơn đặt hàng đặc biệt sẽ được xem xét ở phần tiếp theo.

Nguyên tắc cơ bản trong việc định giá sản phẩm hàng loạt là giá bán định ra ngoài việc phải bảo đảm bù đắp đủ tất cả chi phí sản xuất, tiêu thụ và quản lý còn phải cung cấp một lượng hoàn vốn theo mong muốn của người quản lý. Đây là điều kiện tiên quyết để mỗi một doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Phương pháp định giá sản phẩm hàng loạt thông dụng nhất được gọi là phương pháp chi phí tăng thêm (the cost-plus pricing method). Theo phương pháp này, trước hết người ta xác định bộ phận chi phí nền, sau đó giá bán được xác định bằng cách

cộng thêm vào chi phí nền này phần chi phí tăng thêm dự tính. Cụ thể, giá bán đơn vị sản phẩm được xác định theo công thức:

$$\text{Giá bán} = \text{Chi phí nền} + \text{Chi phí tăng thêm}$$

Chi phí nền, và từ đó là bộ phận chi phí tăng thêm, được xác định khác nhau theo hai phương pháp: phương pháp tính toàn bộ và phương pháp tính trực tiếp.

2.5.2.1 Phương pháp tính toàn bộ

Theo phương pháp tính toàn bộ thì:

- Chi phí nền là toàn bộ chi phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm, bao gồm các khoản mục chi phí nguyên liệu, vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp và chi phí sản xuất chung.

- Chi phí tăng thêm gồm bộ phận để bù đắp hai khoản mục chi phí còn lại là chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp, và phân giá trị đôi ra để đảm bảo cho doanh nghiệp có mức hoàn vốn theo mong muốn của người quản lý. Chi phí tăng thêm được xác định theo một tỉ lệ phần trăm so với chi phí nền:

$$\text{Chi phí tăng thêm} = \text{Chi phí nền} \times \text{Tỉ lệ (\%)} \text{ tăng thêm so với chi phí nền}$$

Vấn đề đặt ra tiếp theo là cách xác định tỉ lệ phần trăm tăng thêm so với chi phí nền. Như đã đề cập, chi phí tăng thêm ngoài việc dùng để bù đắp chi phí bán hàng và quản lý còn cung cấp cho doanh nghiệp một mức hoàn vốn đầu tư, do đó, nó phụ thuộc vào tỉ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI: Return on investment) theo mong muốn của nhà quản lý. Công thức xác định tỉ lệ phần trăm của chi phí tăng thêm so với chi phí nền như sau:

$$\text{Tỉ lệ (\%)} \text{ tăng thêm so với chi phí nền} = \frac{\text{Mức hoàn vốn đầu tư m.muốn} + \text{CPBH và CPQLDN}}{\text{Chi phí SX đơn vị sản phẩm} \times \text{Khối lượng sản phẩm t.thụ}} \times 100$$

$$= \frac{\text{Vốn đầu tư} \times \text{Tỉ lệ hoàn vốn m.muốn} + \text{CPBH và CPQLDN}}{\text{Chi phí SX đơn vị sản phẩm} \times \text{Khối lượng sản phẩm t.thụ}} \times 100$$

Để minh họa cho phương pháp tính giá toàn bộ, chúng ta xem ví dụ sau:

Công ty ABC đã xác định mức đầu tư 1,1 tỉ đồng là hợp lý cho việc sản xuất và tiêu thụ 20.000 đơn vị sản phẩm X mỗi năm, với tỉ lệ hoàn vốn đầu tư mong muốn là

20%. Tổng định phí sản xuất chung 180 triệu và tổng định phí bán hàng và quản lý DN 20 triệu. Phòng kế toán của công ty đã ước tính chi phí sản xuất và tiêu thụ một đơn vị SP X như sau:

- Chi phí nguyên liệu, vật liệu trực tiếp: 11.000 đ
- Chi phí nhân công trực tiếp: 5.000 đ
- Biến phí sản xuất chung: 3.000 đ
- Định phí sản xuất chung: 9.000 đ
- Biến phí bán hàng và quản lý: 2.000 đ
- Định phí bán hàng và quản lý: 1.000 đ

Với số liệu đã cho, giá bán đơn vị SP X tính theo phương pháp toàn bộ được tiến hành như sau:

$$\begin{aligned}
 \text{- Chi phí nền} &= \text{CP NL, VLTT} + \text{CPNCTT} + \text{CPSXC} \\
 &= 11.000 \text{ đ} + 5.000 \text{ đ} + (3.000 \text{ đ} + 9.000 \text{ đ}) \\
 &= 28.000 \text{ đ}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{- Tỷ lệ (\%) chi phí tăng thêm so với C.phí nền} &= \frac{(1.100.000.000 \text{ đ} \times 20\%) + [(2.000 \text{ đ} + 1.000 \text{ đ}) \times 20.000]}{28.000 \text{ đ} \times 20.000} \times 100 \\
 &= 50\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{- Chi phí tăng thêm} &= 28.000 \text{ đ} \times 50\% \\
 &= 14.000 \text{ đ}
 \end{aligned}$$

Vậy, giá bán đơn vị sản phẩm = 28.000 đ + 14.000 đ = 42.000 đ

2.5.2.2 Phương pháp tính trực tiếp

Theo phương pháp tính trực tiếp (hay còn gọi là phương pháp đảm phí) thì:

- Chi phí nền là toàn bộ chi phí khả biến để sản xuất và tiêu thụ một đơn vị sản phẩm, gồm chi phí NL, VL trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, biến phí sản xuất chung, biến phí bán hàng và biến phí quản lý doanh nghiệp.

- Chi phí tăng thêm gồm bộ phận dùng để bù đắp phần định phí còn lại là định phí sản xuất chung, định phí bán hàng và định phí quản lý doanh nghiệp, và phần dôi ra để thoả mãn mức hoàn vốn đầu tư theo mong muốn của người quản lý.

Chi phí tăng thêm cũng được xác định theo một tỉ lệ phần trăm của chi phí nền:

Chi phí tăng thêm = Chi phí nền × Tỉ lệ (%) tăng thêm so với chi phí nền

$$\text{Tỉ lệ (\%) tăng thêm so với chi phí nền} = \frac{\text{Mức hoàn vốn đầu tư mong muốn} + \text{Tổng định phí}}{\text{Chi phí khả biến đơn vị} \times \text{Khối lượng SP t.thụ}} \times 100$$

$$= \frac{\text{Mức vốn đầu tư} \times \text{Tỉ lệ hoàn vốn m.muôn} + \text{Tổng định phí}}{\text{Chi phí khả biến đơn vị} \times \text{Khối lượng SP t.thụ}} \times 100$$

Trở lại với ví dụ về sản xuất SP X của công ty ABC ở trên, giá bán đơn vị sản phẩm theo phương pháp tính trực tiếp được thực hiện như sau:

$$\begin{aligned} \text{- Chi phí nền} &= \text{CPNL, VLTT} + \text{CPNCTT} + \text{Biến phí SXC} + \text{Biến phí BH và QLDN} \\ &= 11.000 \text{ đ} + 5.000 \text{ đ} + 3.000 \text{ đ} + 2.000 \text{ đ} \\ &= 21.000 \text{ đ} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{- Tỉ lệ (\%) tăng thêm so với chi phí nền} &= \frac{(1.100.000.000 \text{ đ} \times 20\%) + (180.000.000 + 20.000.000)}{21.000 \text{ đ} \times 20.000} \times 100 \\ &= 100\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{- Chi phí tăng thêm} &= \text{Chi phí nền} \times \text{Tỉ lệ (\%) tăng thêm so với chi phí nền} \\ &= 21.000 \text{ đ} \times 100\% \\ &= 21.000 \text{ đ} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Vậy, giá bán đơn vị SP} &= 21.000 \text{ đ} + 21.000 \text{ đ} \\ &= 42.000 \text{ đ} \end{aligned}$$

2.5.3 Định giá sản phẩm theo thời gian lao động và nguyên vật liệu sử dụng

Thay vì tính giá theo phương pháp chi phí tăng thêm, phương pháp tính giá theo thời gian lao động và nguyên vật liệu sử dụng thích hợp hơn đối với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ như dịch vụ sửa chữa (sửa chữa các trang thiết bị, sửa chữa ô tô, ...) hoặc dịch vụ tư vấn. Giá của mỗi lần cung cấp dịch vụ cho khách hàng đều rất khác nhau, phụ thuộc phần lớn vào lượng thời gian phục vụ cũng như giá trị các loại vật liệu, phụ tùng đã sử dụng. Ngoài ra, giá các dịch vụ cung cấp cũng được tính toán để bù đắp đủ các chi phí quản lý chung và tạo ra mức lợi nhuận mong muốn. Cụ thể:

- Giá của một đơn vị thời gian lao động cho các dịch vụ (thường được tính theo giờ công phục vụ) bao gồm tiền công phải trả cho công nhân thực hiện dịch vụ (lương, phụ cấp và các khoản trích theo lương), phần tăng thêm để bù đắp chi phí quản lý chung, và lợi nhuận tăng thêm tính theo giờ công lao động của công nhân.

- Giá của một đơn vị nguyên liệu (hoặc phụ tùng) sử dụng gồm giá mua cùng các chi phí khác liên quan như chi phí thu mua, lưu kho và bảo quản, cộng với phần lợi nhuận tính theo đơn vị nguyên liệu.

Để minh họa cho cách định giá này, chúng ta xem ví dụ sau:

Công ty ABC cung cấp dịch vụ sửa chữa xe hơi áp dụng phương pháp tính giá theo giờ công lao động và nguyên vật liệu sử dụng. Công ty có 30 công nhân sửa chữa có thể cung cấp 60.000 giờ công sửa chữa trong một năm. Giá trị các nguyên vật liệu dự kiến sử dụng trong năm là 1, 2 tỉ đồng. Mức lợi nhuận 10.000 đ tính cho mỗi giờ công sửa chữa thực hiện và 15% trên giá trị phụ tùng sử dụng được cho là hợp lý.

Chi phí phát sinh và các yếu tố để tính giá dự kiến trong năm kế hoạch như sau:

Đơn vị tính: 1.000 đ

Chỉ tiêu	Chi phí dịch vụ s.chữa		Chi phí nguyên vật liệu	
	Tổng số	Đơn vị giờ công	Tổng số	Tỉ lệ (%)
1. Chi phí nhân công:				
- T.lương CN	900.000	15		
- Khoản trích theo lương (19%)	171.000	2,85		
Cộng	1.071.000	17,85		
2. Chi phí nguyên vật liệu			1.200.000	100
3. Chi phí khác:				

- Lương N.viên q.lý s.chữa	120.000			
- Lương N.viên q.lý kho p.tùng			108.000	
- Lương N. viên văn phòng	50.000		42.000	
- Khoản trích theo lương (19%)	32.300		28.500	
- Chi phí phục vụ	90.000		81.500	
- Khấu hao TSCĐ	270.000		100.000	
- Chi phí khác	61.700			
Cộng	624.000	10,40	360.000	30
4. Lợi nhuận mong muốn	600.000	10	180.000	15
5. Tổng cộng	2.295.000	38,25	1.740.000	145

Với số liệu như trên, chẳng hạn, với một dịch vụ sửa chữa sử dụng 10 giờ công lao động và 1.500.000 đồng giá trị phụ tùng, cách tính giá cho dịch vụ này sẽ là:

- Giá của lao động trực tiếp: $38.250 \text{ đ} \times 10 \text{ giờ} = 382.500 \text{ đ}$

- Giá của nguyên liệu sử dụng: $1.500.000 \text{ đ} \times 145 \% = 2.175.000 \text{ đ}$

Tổng giá của dịch vụ sửa chữa: $2.557.500 \text{ đ}$

2.5.4 Định giá trong các trường hợp đặc biệt

Ở phần trước, chúng ta đã nghiên cứu các phương pháp định giá cho các sản phẩm sản xuất hàng loạt, tức là sản phẩm sản xuất trong các điều kiện hoạt động bình thường của doanh nghiệp: phương pháp định giá toàn bộ và phương pháp định giá trực tiếp. Việc ứng dụng phương pháp nào trong hai phương pháp này để định giá cho bộ phận sản phẩm này là không thành vấn đề, bởi vì cả hai phương pháp tính đều cho kết quả là như nhau. Tuy nhiên, vấn đề sẽ khác nếu xem xét việc định giá cho các sản phẩm sản xuất trong một số tình huống đặc biệt, chẳng hạn như việc định giá cho bộ phận sản phẩm theo các đơn đặt hàng làm thêm khi doanh nghiệp còn năng lực sản xuất nhàn rỗi. Trong trường hợp này, cách tính giá theo phương pháp trực tiếp sẽ thích hợp hơn vì sẽ cho ra các quyết định về giá chính xác hơn.

Để minh họa, chúng ta xem xét tình huống sau:

Công ty ABC đang hoạt động trong tình trạng dư thừa về năng lực sản xuất nhận được một đơn đặt hàng đặt mua 10.000 sản phẩm X với mức giá 19.000 đồng 1 đơn vị sản phẩm. Ở mức độ hoạt động bình thường, giá bán đơn vị của SP X là 24.000 đồng được xác định qua 2 phương pháp tính giá toàn bộ và trực tiếp như sau:

Đơn vị tính: 1.000 đ

Cách tính toàn bộ		Cách tính trực tiếp	
Chi phí NVLTT	6	Chi phí NVLTT	6
Chi phí NCTT	7	Chi phí NCTT	7
Chi phí SXC	7	Biến phí SXC	2
		Biến phí BH&QL	1
Tổng CPSX	20	Tổng chi phí KB	16
Chi phí tăng thêm (20%)	4	Chi phí tăng thêm (50%)	8
Giá bán	24	Giá bán	24

Trong tình huống này sử dụng thông tin từ cách tính toàn bộ hay trực tiếp sẽ có ảnh hưởng đến quyết định xem xét chấp nhận đơn đặt hàng. Thật vậy:

- Nếu căn cứ theo kết quả tính toán của phương pháp toàn bộ mà xem xét thì đơn đặt hàng trên khó được chấp nhận. Mức giá đề nghị là 19.000 đ cho một sản phẩm là quá thấp, chưa đủ để bù đắp chi phí nên là chi phí sản xuất đơn vị (20.000 đ/SP), chưa đề cập đến việc phải bù đắp các khoản chi phí ngoài sản xuất và có lãi.

- Tuy nhiên nếu xem xét đơn đặt hàng đó dựa theo kết quả tính toán của phương pháp trực tiếp sẽ dẫn đến một kết luận khác. Việc chấp nhận thêm đơn đặt hàng là để tận dụng năng lực sản xuất nhàn rỗi của công ty, cho nên bộ phận chi phí cố định sẽ không thay đổi, cho dù có chấp thuận đơn đặt hàng hay không. Vấn đề còn lại chỉ là việc xem xét so sánh giữa mức giá đề nghị với chi phí khả biến đơn vị sản phẩm. Nếu mức giá đề nghị lớn hơn, thì số chênh lệch giữa mức giá đề nghị với chi phí khả biến sẽ là phần lãi gia tăng cho trường hợp chấp nhận đơn đặt hàng. Đơn đặt hàng mà công ty ABC nhận trùng hợp với trường hợp này: Mức giá đề nghị (19.000 đ/SP) sẽ lớn hơn chi phí khả biến đơn vị sản phẩm (16.000 đ/SP) là 3.000 đ. Như vậy đơn đặt hàng sẽ tạo ra cho công ty một khoản lãi tăng thêm là $(3.000 \text{ đ} \times 10.000 \text{ SP}) 30.000.000 \text{ đ}$. Đơn đặt hàng nên được chấp nhận.

Các trường hợp đặc biệt và phương pháp định giá trực tiếp:

Hoạt động của doanh nghiệp có thể diễn ra ở những tình trạng được xem là đặc biệt và cần phải xem xét định giá bằng phương pháp trực tiếp. Có thể kể ra ba trường hợp điển hình, đó là: hoạt động trong tình trạng năng lực sản xuất dồi dào, hoạt động

trong tình trạng khó khăn về thị trường tiêu thụ và hoạt động trong tình trạng cạnh tranh mang tính đấu thầu.

- Hoạt động trong tình trạng năng lực sản xuất dồi dào:

Hoạt động trong tình trạng năng lực sản xuất dồi dào phải được xem là hoạt động có tính “tận dụng”, hoạt động làm thêm. Việc định giá đối với các sản phẩm của hoạt động này đòi hỏi phải khác so với việc định giá của sản phẩm hàng loạt. Chi phí cố định thường là không đổi và không cần phải xem xét đến. Mọi mức giá, nếu cao hơn chi phí khả biến tăng thêm, đều có thể chấp nhận vì sẽ góp phần làm tăng lợi nhuận chung của doanh nghiệp.

- Hoạt động trong điều kiện khó khăn về thị trường:

Cũng có những lúc công ty buộc phải hoạt động trong những điều kiện khó khăn khi thị trường đối với sản phẩm của công ty trở nên bất lợi. Trong những điều kiện như vậy, bất kỳ số dư đảm phí nào đạt được để góp phần bù đắp chi phí bất biến cũng đều tốt so với việc phải ngừng toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp.

- Hoạt động trong tình trạng cạnh tranh đấu thầu:

Các doanh nghiệp hoạt động trong tình trạng cạnh tranh mang tính đấu thầu đòi hỏi phải có sự mềm dẻo và linh hoạt về giá. Sự cố chấp về một mức giá cố định được định ra theo phương pháp bù đắp chi phí toàn bộ hoàn toàn không có lợi cho doanh nghiệp. Có nhiều lý do để giải thích vấn đề này. Thứ nhất, giá tham gia đấu thầu phải là một mức giá hết sức linh hoạt, tăng giảm tùy theo từng tình huống. Doanh nghiệp, trước khi quan tâm đến một mức giá nhằm tạo ra mức lợi nhuận thoả đáng, cần phải xem xét mức giá đưa ra có bảo đảm thắng thầu hay không. Thứ hai, cần có sự nhận thức về mối liên hệ giữa các mức giá với mức độ hoạt động đạt được. Mức độ hoạt động tăng cao làm tăng nhanh vòng quay của vốn cũng là yếu tố cần tính đến để tăng cường tính linh hoạt trong định giá ở tình trạng cạnh tranh khốc liệt. Và sau cùng, sự mềm dẻo và linh hoạt trong định giá càng đặc biệt quan trọng với những doanh nghiệp đã tăng cường đầu tư tài sản cố định và máy móc thiết bị cho quá trình hoạt động. Chiến lược của công ty là phải tạo ra từng đồng số dư đảm phí có thể được để bù đắp các chi phí cố định này. Thậm chí, cho dù công ty bắt buộc phải hoạt động ở trạng thái lỗ, tình hình cũng dễ chịu hơn là không tạo được số dư đảm phí nào để bù đắp cho sự đầu tư này.

Phương pháp định giá trực tiếp thích hợp cho việc ra các quyết định về giá trong các trường hợp đặc biệt phân tích ở trên. Cách tính theo số dư đảm phí của phương pháp này giúp cho người định giá có cái nhìn rõ hơn về mối quan hệ giữa chi phí - sản lượng - lợi nhuận. Đồng thời, phương pháp tính giá trực tiếp phục vụ tốt hơn cho việc

nhận diện các chi phí thích hợp và không thích hợp cho các quyết định về giá. Hơn nữa, định giá theo phương pháp trực tiếp còn được xem như là một cách thức giúp cho người quản lý năng động và linh hoạt hơn trong các quyết định về giá. Có thể nhận thấy rõ điều này khi phân tích lại một lần nữa dạng mẫu tổng quát về cách tính giá theo phương pháp trực tiếp:

Mẫu tổng quát về định giá theo phương pháp trực tiếp:

- Các chi phí khả biến:		
Chi phí NL, VLTT	xxx	
Chi phí NCTT	xxx	
Biến phí SXC	xxx	
Biến phí bán hàng	xxx	
Biến phí quản lý DN	xxx	
Tổng chi phí khả biến	xxx	Nền
- Chi phí tăng thêm (để bù đắp chi phí bất biến và tạo lãi)	xxx	Phạm vi linh hoạt
- Giá bán	xxx	Đỉnh

3. CÁC QUYẾT ĐỊNH ĐẦU TƯ DÀI HẠN

Quyết định đầu tư dài hạn (còn gọi là quyết định đầu tư vốn - capital investment decisions) là các quyết định liên quan đến việc đầu tư vốn vào các loại tài sản dài hạn nhằm hình thành hoặc mở rộng cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động lâu dài của doanh nghiệp, như:

- Quyết định về việc mua sắm máy móc thiết bị mới.
- Quyết định thay thế, cải tạo máy móc thiết bị cũ.
- Quyết định đầu tư mở rộng sản xuất, v.v..

Các quyết định này có ảnh hưởng lớn đến qui mô cũng như đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời đòi hỏi lượng vốn đầu tư lớn, thời gian thu hồi vốn đầu tư và sinh lợi phải trải qua nhiều năm nên phải đối diện với vô số điều không chắc chắn, khó dự đoán và độ rủi ro cao. Do vậy, các quyết định dài hạn đòi hỏi người ra quyết định sự cẩn trọng, sự hiểu biết căn bản về vốn đầu tư dài hạn cũng như kỹ năng sử dụng các phương pháp tính toán đặc thù liên quan đến nó làm cơ sở cho việc ra quyết định.

3.1 Đặc điểm của vốn đầu tư dài hạn và nội dung các dòng thu, chi tiền mặt

3.1.1 Đặc điểm của vốn đầu tư dài hạn

Vốn đầu tư dài hạn có hai đặc điểm chính cần được xem xét trước khi nghiên cứu các phương pháp dự tính vốn:

Một là, vốn đầu tư dài hạn đa số gắn liền với các tài sản dài hạn có tính hao mòn.

Đầu tư dài hạn là đầu tư vào các tài sản dài hạn, là những tài sản có đặc điểm: tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh, hình thái vật chất không thay đổi nhưng giá trị của nó giảm dần theo thời gian phục vụ. Đó chính là tính hao mòn dần của tài sản dài hạn, cho đến khi hết thời hạn sử dụng thì giá trị sử dụng của nó còn lại rất ít hoặc không còn giá trị. Do vậy, lợi tức thực sự mà vốn đầu tư dài hạn mang lại cho doanh nghiệp chỉ được tính là phần còn lại từ nguồn lợi kinh tế của vốn đầu tư dài hạn sau khi đã bồi hoàn phần hao hụt của nó trong quá trình phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hai là, thời gian thu hồi vốn đầu tư thường kéo dài nhiều năm. Do vậy, việc xác định giá trị thực của các khoản thu và chi tiền ở các thời điểm khác nhau trong quá trình đầu tư phải tính toán đến yếu tố giá trị thời gian của tiền tệ (the time value of money). Vấn đề này đã được nghiên cứu kỹ ở các môn học thuộc lĩnh vực tài chính, ở đây chỉ nhắc lại các khái niệm cơ bản và các công thức tính giá trị tương lai và giá trị hiện tại của tiền tệ:

- *Giá trị tương lai của tiền tệ* (the future value of money) là giá trị gia tăng của tiền tệ sau một khoảng thời gian trong tương lai đặt trong giả thiết được đem đầu tư vào ngày hôm nay để hưởng một tỉ lệ lãi suất nhất định.

Nếu ta gọi:

P: Giá trị ban đầu của lượng tiền đầu tư (the principat)

r: lãi suất đầu tư mỗi năm (the interest rate of year)

Fn: Giá trị tương lai của lượng tiền đầu tư sau năm thứ n

Thì: 1) Giá trị tương lai của dòng tiền đơn được tính:

$$F_n = P(1+r)^n$$

2) Giá trị tương lai của dòng tiền kép được tính:

$$F_n = P \sum_{r=1}^n (1+r)^{n-1}$$

$$=P[(1+r)^n - 1]/r$$

Giá trị của hệ số $(1+r)^n$ và $[(1+r)^n - 1]/r$ được tra từ bảng tính giá trị tương lai của dòng tiền đơn và dòng tiền kép tương ứng (xem phụ lục).

- *Giá trị hiện tại của tiền tệ* (the present value of money) là việc xem xét các khoản tiền dự tính phát sinh trong tương lai sẽ mang một giá trị thực chất bao nhiêu tại thời điểm xem xét (thời điểm hiện tại).

Cũng với cách đặt vấn đề như khi tính giá trị tương lai:

1) Giá trị hiện tại của dòng tiền đơn được tính:

$$P = Fn [1 / (1+r)^n]$$

2) Giá trị hiện tại của dòng tiền kép được tính:

$$P = F [1 - 1/(1+r)^n] / r$$

Giá trị các hệ số $[1/(1+r)^n]$ và $[1 - 1/(1+r)^n] / r$ cũng được tra từ bảng tính giá trị hiện tại của dòng tiền đơn và dòng tiền kép (xem phụ lục).

3.1.2 Nội dung các dòng thu và chi tiền mặt

Phân tích các quyết định đầu tư dài hạn chú trọng đến các dòng thu tiền mặt và chi tiền mặt dự tính. Chỉ tiêu thu nhập thuần túy sử dụng trong các báo cáo tài chính cũng như cách tính toán chỉ tiêu này, mà cụ thể là sử dụng khái niệm khấu hao để ước tính từ dần giá trị các tài sản dài hạn, là không phù hợp cho việc xem xét các dự án đầu tư dài hạn. Các báo cáo tài chính thường được lập theo từng kỳ hạch toán (thường là năm) và do vậy đã có sự chia cắt thời gian hoàn vốn của các dự án đầu tư dài hạn thành nhiều kỳ để thuận tiện cho việc tính toán các chỉ tiêu, trong đó có thu nhập thuần túy. Việc tính toán chỉ tiêu thu nhập hàng năm trên cơ sở so sánh giữa doanh thu và chi phí hàng năm. Có sự tách rời giữa doanh thu hàng năm với dòng tiền thực thu, giữa chi phí hàng năm với dòng tiền thực chi cho nên thu nhập hàng năm tính được cũng không trùng hợp với lượng tiền thuần tăng lên. Việc không sử dụng chỉ tiêu khấu hao các tài sản dài hạn trong việc xem xét các dự án đầu tư dài hạn cũng được giải thích tương tự như vậy. Khấu hao cũng là một khái niệm và đồng thời là một phương pháp sử dụng trong kế toán tài chính để ước tính nhằm khấu trừ dần giá trị của các tài sản dài hạn, tính toán thu nhập thuần túy của từng kỳ hạch toán, và do vậy nó tách rời so với các luồng tiền chi ra và không có ý nghĩa gì khi xem xét lợi ích mang lại trong toàn bộ thời gian của một dự án đầu tư vốn dài hạn.

Vấn đề trọng tâm cần xem xét ở đây là nội dung của các dòng tiền chi và các dòng tiền thu liên quan đến các dự án đầu tư dài hạn.

- **Các dòng chi tiền mặt:** Dòng chi tiền mặt đầu tiên dễ dàng hình dung nhất là vốn đầu tư ban đầu vào các dự án. Ngoài ra, gắn liền với việc đầu tư bao giờ cũng kèm theo yêu cầu tăng lên về vốn lưu động để phục vụ cho qui mô kinh doanh sẽ lớn lên, đó chính là nhu cầu tăng thêm về tiền mặt, lượng hàng tồn kho, các khoản phải thu, ... dùng để phục vụ cho hoạt động hàng ngày. Tất cả nhu cầu vốn luân chuyển tăng lên đều phải được dự tính và phải được xem như là một phần của vốn đầu tư. Tương tự như vậy là các khoản tiền dự tính cho việc sửa chữa và bảo trì định kỳ phục vụ cho hoạt động của các máy móc thiết bị, các tài sản dài hạn khác hình thành qua đầu tư.

Tóm lại, các dòng chi tiền mặt sau đây là phổ biến ở các dự án đầu tư dài hạn:

- + Vốn đầu tư ban đầu
- + Nhu cầu tăng lên về vốn lưu động.
- + Vốn cho việc bảo trì, sửa chữa...

- **Các dòng thu tiền mặt:** Các dòng thu tiền mặt điển hình của một dự án đó là các khoản thu nhập tạo ra từ dự án hoặc lượng chi phí tiết kiệm được từ dự án, tùy thuộc mục đích của dự án đầu tư. Trong quá trình hoạt động thuộc dự án, lượng vốn lưu động giảm được dùng cho các mục đích khác (hoặc dự án khác) cũng phải được xem như là thu nhập của dự án. Ngoài ra kể vào thu nhập của dự án còn bao gồm cả khoản giá trị tận dụng ước tính của các tài sản dài hạn khi kết thúc dự án.

Tóm lại, các dòng thu tiền mặt phổ biến gồm:

- + Thu nhập thu được từ hoạt động của dự án.
- + Chi phí tiết kiệm được như là kết quả của dự án.
- + Lượng vốn lưu động được giải phóng.
- + Giá trị tận dụng của tài sản dài hạn.

Các quyết định về vốn đầu tư dài hạn dựa trên việc xem xét, so sánh các luồng tiền thu và tiền chi của các dự án đầu tư dài hạn. Có hai phương pháp thường được sử dụng để thực hiện vấn đề này: phương pháp hiện giá thuần và phương pháp tỉ lệ sinh lời điều chỉnh theo thời gian.

3.2 Phương pháp hiện giá thuần (The net present value method)

Hiện giá thuần của một dự án đầu tư là phần chênh lệch giữa giá trị hiện tại của các dòng tiền thu với giá trị hiện tại của các dòng tiền chi liên quan đến dự án. Hiện giá thuần chính là cơ sở cho việc xem xét và ra các quyết định đầu tư đối với các dự án đầu tư dài hạn.

Phương pháp hiện giá thuần được thực hiện qua trình tự các bước như sau:

Bước 1: Chọn lựa khoảng thời gian thích hợp để tính toán giá trị hiện tại của các dòng tiền thu và các dòng tiền chi dự tính liên quan đến dự án. Thông thường, khoảng thời gian thích hợp được lựa chọn chiết khấu các dòng tiền thu và chi là năm, phù hợp với kỳ hạch toán qui định cho các doanh nghiệp hiện nay.

Bước 2: Lựa chọn tỉ suất chiết khấu các dòng tiền thích hợp. Tỉ suất chiết khấu thường được lựa chọn là chi phí sử dụng vốn của doanh nghiệp, thể hiện yêu cầu sinh lợi tối thiểu đối với dự án nhằm bù đắp đủ chi phí của các loại vốn huy động cho dự án.

Bước 3: Dự tính các dòng tiền thu và các dòng tiền chi của dự án.

Bước 4: Căn cứ vào đặc điểm của các dòng tiền thu và dòng tiền chi, tính chiết khấu các dòng tiền về giá trị hiện tại.

Bước 5: Xác định hiện giá thuần theo giá trị hiện tại của các dòng tiền thu và các dòng tiền chi:

$$\text{Hiện giá thuần} = \text{Giá trị hiện tại của các dòng tiền thu} - \text{Giá trị hiện tại của các dòng tiền chi}$$

Các quyết định đưa ra:

- Phương án đầu tư sẽ được chọn nếu hiện giá thuần lớn hơn 0 (hoặc bằng 0).
- Trong trường hợp có nhiều phương án để xem xét thì phương án nào có hiện giá thuần lớn hơn sẽ là phương án được chọn.

Để minh họa việc ứng dụng phương pháp hiện giá thuần trong việc phân tích, phân tích, lựa chọn các dự án đầu tư, chúng ta xem xét ví dụ sau:

Công ty ABC đang xem xét so sánh việc cải tạo lại một thiết bị cũ đang sử dụng với việc mua một thiết bị mới để thay thế. Thiết bị này có thể cải tạo lại với một khoản chi phí ước tính là 20 triệu đồng, và có thể sử dụng trong 10 năm nữa với điều kiện phải đầu tư 8 triệu đồng để sửa chữa bổ sung sau 5 năm. Giá trị tận dụng của thiết bị khi hết thời hạn sử dụng là 5 triệu đồng. Chi phí hoạt động của thiết bị hàng năm là 16 triệu đồng, và các nguồn thu tổng cộng hàng năm là 25 triệu đồng.

Công ty cũng có thể bán máy cũ với giá ngang bằng với giá trị còn lại là 7 triệu đồng để mua một máy mới với giá mua 36 triệu đồng. Thời hạn sử dụng của máy mới là 10 năm, với chi phí sửa chữa cần có ở năm thứ 5 là 2,5 triệu đồng. Giá trị tận dụng khi hết thời hạn sử dụng là 5 triệu đồng. Chi phí hoạt động mỗi năm cho máy mới là 12 triệu đồng, tổng các nguồn thu hàng năm là 25 triệu đồng.

Đồng thời, ở công ty, yêu cầu sinh lợi tối thiểu là 18%/năm đối với tất cả các dự án đầu tư. Vậy công ty nên mua máy mới hay nên khôi phục lại máy cũ.

Để giải quyết vấn đề, trước hết chúng ta hãy tính toán hiện giá thuần của các phương án. Ta lập bảng tính toán như sau:

Bảng tính toán hiện giá thuần

Dòng tiền	Số năm	Lượng tiền	Đơn vị tính: nghìn đồng	
			Giá trị <u>chiết khấu</u>	Giá trị <u>hiện tại</u>
<i>1. Phương án mua máy mới</i>				
- Thu bán thiết bị cũ	Hiện tại	7.000	1,000	7.000
- Thu tiền mặt hàng năm	1 - 10	25.000	4,494	112.350
- Giá trị tận dụng	10	5.000	0,191	955
- Chi đầu tư ban đầu	Hiện tại	(36.000)	1,000	(36.000)
- Chi phí hoạt động hàng năm	1 - 10	(12.000)	4,494	(53.928)
- Chi phí sửa chữa	5	(2.500)	0,437	(1.093)
Hiện giá thuần				29.284
<i>2. Phương án cải tạo:</i>				
- Thu tiền mặt hàng năm	1 - 10	25.000	4,494	112.350
- Giá trị tận dụng	10	5.000	0,191	955
- Chi cải tạo	Hiện tại	(20.000)	1,000	(20.000)
- Chi hoạt động hàng năm	1 - 10	(16.000)	4,494	(71.904)
- Chi sửa chữa	5	(8.000)	0,437	(3.496)
Hiện giá thuần				17.905

(Các hệ số chiết khấu được tra từ các bảng tính chiết khấu liên quan)

Từ kết quả tính toán trên, ta thấy hiện giá thuần của phương án mua máy mới lớn hơn so với phương án cải tạo máy cũ (29.284.000 - 17.905.000) là 11.379.000. Kết luận là nên lựa chọn đầu tư mua máy mới.

3.3 Phương pháp tỉ lệ sinh lời điều chỉnh theo thời gian (hay phương pháp tỉ lệ sinh lời nội bộ - The internal rate of return method - IRR)

Chúng ta đã biết, với phương pháp hiện giá thuần, ta sử dụng một tỉ lệ chiết khấu tương ứng với tỉ lệ chi phí vốn của doanh nghiệp để chiết khấu các dòng tiền thu và chi nhằm xác định số chênh lệch về giá trị hiện tại của chúng. Các phương án đầu tư cũng thường được xem xét theo một cách khác là xem xét theo tỉ lệ sinh lời của chúng (gọi là tỉ lệ sinh lời nội bộ hay tỉ lệ sinh lời điều chỉnh theo thời gian). Tỉ lệ sinh lời của một phương án được hiểu là tỉ lệ lợi tức thực sự mà một phương án hứa hẹn mang lại qua thời gian hữu dụng của nó, được dùng so sánh với tỉ lệ chi phí vốn của đơn vị để ra quyết định. Xét về cách tính, tỉ lệ sinh lời nội bộ là một tỉ lệ chiết khấu làm cho giá trị hiện tại của vốn đầu tư cân bằng với giá trị hiện tại của các nguồn thu dự tính của phương án, hay nói một cách khác, tỉ lệ sinh lời nội bộ là tỉ lệ chiết khấu làm cho hiện giá thuần của một phương án bằng 0.

Phương pháp IRR được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Dự tính các dòng tiền thu và chi của dự án.

Bước 2: Xác định tỉ lệ chiết khấu các dòng tiền thu và dòng tiền chi làm cho hiện giá thuần của dự án bằng 0. Tỉ lệ chiết khấu này chính là tỉ suất sinh lời nội bộ (IRR) của dự án.

Bước 3: Ra quyết định lựa chọn dự án:

- Dự án sẽ được chọn nếu tỉ lệ sinh lời nội bộ của nó lớn hơn tỉ lệ chi phí vốn của doanh nghiệp.

- Trường hợp quyết định lựa chọn đối với nhiều dự án thì dự án nào mang lại tỉ lệ sinh lời nội bộ lớn hơn là dự án được chọn.

Chúng ta xem xét ứng dụng của phương pháp này qua ví dụ sau:

Công ty ABC dự tính mua một thiết bị sản xuất với giá mua là 16.950.000 đ và có thời hạn sử dụng là 10 năm. Thiết bị này sẽ được sử dụng nhằm giảm nhẹ khấu hao động

thủ công, do vậy chi phí tiết kiệm được hàng năm dự tính là 3.000.000 đ. Giá trị tận dụng của máy khi hết thời hạn sử dụng rất nhỏ có thể bỏ qua.

Trước hết, chúng ta cần xác định tỉ lệ sinh lời nội bộ mà phương án mua thiết bị đem lại. Đó chính là tỉ lệ chiết khấu làm cho giá trị thuần túy hiện tại của dự án bằng 0. Cách xác định tỉ lệ chiết khấu này như sau:

- Xác định hệ số của tỉ lệ sinh lời (H), bằng cách đem chia vốn đầu tư với dòng tiền thu được hàng năm theo dự tính. Ta có:

$$H = \frac{\text{Vốn đầu tư cho dự án}}{\text{Dòng tiền thu hàng năm}}$$

Với phương án mua thiết bị trên, ta có $H = 16.950.000 \text{ đ} / 3.000.000 \text{ đ} = 5,650$.

- Dùng các bảng tính giá trị hiện tại để tra và tìm tỉ lệ chiết khấu (tỉ lệ sinh lời nội bộ) tương ứng của hệ số H.

Tỉ lệ chiết khấu ứng với hệ số 5,650 ở dòng $n = 10$ là 12%. Đây chính là tỉ lệ sinh lời nội bộ mà dự án mang lại.

Để kiểm chứng, chúng ta lập bảng tính để xem xét tỉ lệ chiết khấu 12% này có thoả mãn điều kiện làm cho hiện giá thuần của dự án bằng 0 hay không.

<u>Chi tiêu</u>	<u>Số năm</u>	<u>Lương tiền</u>	<u>Chiết khấu 12%</u>	<u>Gtri hiện tại</u>
C.phí tiết kiệm hàng năm	1 - 10	3.000.000	5,650	16.950.000
Vốn đầu tư ban đầu	Hiện tại	16.950.000	1,000	16.950.000
Hiện giá thuần				0

Như vậy, dự án mua thiết bị mới sẽ được chọn nếu tỉ suất sinh lời 12% của nó lớn hơn tỉ lệ chi phí sử dụng vốn hàng năm của công ty.

3.4 Các phương pháp khác sử dụng cho quyết định đầu tư dài hạn

Các phương pháp xác định giá trị thuần hiện tại và tỉ suất sinh lời nội bộ như trên thường được sử dụng phổ biến nhất khi xem xét các phương án đầu tư vốn. Ngoài ra, một phương án đầu tư vốn cũng có thể được xem xét ở những khía cạnh khác như xem xét thời gian thu hồi vốn đầu tư hay xem xét so sánh giữa tỉ suất sinh lời trên một đồng vốn đầu tư mà phương án dự tính mang lại với tỉ suất sinh lời của vốn hiện tại của doanh nghiệp.

3.4.1 Phương pháp kỳ hoàn vốn (The payback method)

Phương pháp này xem xét khoảng thời gian cần thiết đối với một dự án đầu tư để bù đắp đủ vốn đầu tư ban đầu từ các dòng tiền thu hàng năm mà nó sinh ra. Khoảng thời gian này được gọi là kỳ hoàn vốn (payback period) của dự án. Kỳ hoàn vốn thể hiện tốc độ chu chuyển của vốn, do vậy các dự án có thời gian hoàn vốn càng nhanh thì càng được ưu tiên.

Kỳ hoàn vốn của một dự án được xác định theo công thức:

$$\text{Kỳ hoàn vốn} = \frac{\text{Nhu cầu vốn đầu tư}}{\text{Dòng thu tiền thuần hàng năm}}$$

Cần chú ý khi tính toán dòng thu tiền thuần hàng năm trong công thức xác định kỳ hoàn vốn trên. Dòng thu tiền thuần hàng năm là khoản chênh lệch giữa dòng tiền thu và dòng tiền chi gắn liền với dự án đầu tư phát sinh hàng năm. Đây phải là dòng thu và chi tiền mặt thuần túy do vậy nếu sử dụng chỉ tiêu thu nhập thuần hàng năm trong các báo cáo tài chính thì phải tính cộng thêm vào đó các khoản chi phí ước tính không phát sinh bằng tiền đã loại trừ khỏi thu nhập thuần như chi phí khấu hao TSCĐ, các khoản trích trước và các khoản dự phòng, ...

Chúng ta minh họa phương pháp kỳ hoàn vốn bằng ví dụ sau:

Công ty ABC đang xem xét lựa chọn việc mua các thiết bị cùng loại là X và Y. Các số liệu dự tính:

<u>Chỉ tiêu</u>	<u>Đơn vị tính: nghìn đồng</u>	
	<u>Thiết bị X</u>	<u>Thiết bị Y</u>
Giá mua	120.000	150.000
Thu nhập hàng năm	20.000	20.000
Khấu hao thiết bị hàng năm	12.000	15.000

Sử dụng số liệu trên, kỳ hoàn vốn đầu tư vào thiết bị X và Y được tính như sau:

$$\text{Kỳ hoàn vốn của thiết bị X} = \frac{120.000.000}{20.000.000 + 12.000.000} = 3,75$$

$$\text{Kỳ hoàn vốn của thiết bị Y} = \frac{150.000.000}{20.000.000 + 15.000.000} = 4,29$$

Như vậy, công ty nên mua thiết bị X thay cho thiết bị Y vì thiết bị X chỉ cần 3,75 năm để hoàn vốn thay vì 4,29 năm của thiết bị Y.

Một số nhận xét về phương pháp kỳ hoàn vốn:

- Việc tính thời gian hoàn vốn sẽ phức tạp hơn khi thu nhập mang lại từ dự án là không đều nhau giữa các năm. Trong các trường hợp như vậy, vốn đầu tư ban đầu phải được tính bù đắp dần lần lượt qua từng năm cho đến khi bù đắp đủ.

- Vốn đầu tư được bồi hoàn nhanh hay chậm thể hiện tốc độ chu chuyển vốn do vậy xem xét các dự án đầu tư theo phương pháp này tỏ ra thích hợp với các doanh nghiệp xem việc đẩy nhanh tốc độ chu chuyển của vốn là mối quan tâm hàng đầu, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong tình trạng khan hiếm về vốn hoặc khó khăn trong việc huy động vốn.

- Nhược điểm của phương pháp này là bỏ qua việc xem xét đến khả năng sinh lợi của dự án đầu tư và giá trị thời gian của tiền tệ. Do vậy, các dự án có thể mang lại khả năng sinh lợi cao có thể bị bỏ qua nếu thời gian thu hồi vốn không như mong muốn của nhà quản trị.

3.4.2 Phương pháp tỉ lệ sinh lời giản đơn (The simple rate of return method)

Gọi là phương pháp tỉ lệ sinh lời giản đơn bởi vì chỉ tiêu thu nhập sử dụng để tính tỉ lệ sinh lời theo phương pháp này chỉ là thu nhập thuần túy của kế toán, tức là không xem xét đến giá trị hiện tại của các dòng tiền thu và chi hàng năm gắn liền với thời gian đầu tư cũng như các chi phí phát sinh không liên quan đến sự lưu chuyển thực sự của dòng tiền.

Theo phương pháp này, tỉ lệ sinh lời giản đơn được tính:

$$\text{Tỉ lệ sinh lời giản đơn} = \frac{\text{Thu nhập thuần túy hàng năm}}{\text{Vốn đầu tư ban đầu}}$$

Hoặc nếu đầu tư với mục đích tiết kiệm chi phí hoạt động, thì:

$$\text{Tỉ lệ sinh lời giản đơn} = \frac{\text{Chi phí tiết kiệm hàng năm} - \text{Chi phí khấu hao máy mới}}{\text{Vốn đầu tư ban đầu}}$$

Để lựa chọn các phương án đầu tư, tỉ lệ sinh lời của các phương án được so sánh với tỉ lệ sinh lời hiện tại của doanh nghiệp hoặc so sánh tỉ lệ sinh lời giữa các phương án khác nhau. Sẽ là ưu tiên với phương án mang lại tỉ lệ sinh lời cao nhất.

Ta khảo sát ví dụ sau:

Công ty ABC dự tính mua một máy mới cho mục đích tiết kiệm chi phí hoạt động. Các tài liệu dự tính như sau:

<u>Chỉ tiêu</u>	<u>Đơn vị tính: nghìn đồng</u>	
	<u>Sử dụng máy cũ</u>	<u>Sử dụng máy mới</u>
Chi phí đầu tư mới	-	200.000
Giá trị tận dụng máy cũ	25.000	-
Chi phí hoạt động hàng năm	80.000	20.000
Khấu hao máy	-	25.000

Ta tính được tỉ lệ sinh lời của máy mới:

$$\begin{aligned} \text{Tỉ lệ sinh lời} &= \frac{\text{Thu nhập thuần bình quân}}{\text{Vốn đầu tư}} \\ &= \frac{(80.000.000 - 20.000.000) - 25.000.000}{200.000.000 - 25.000.000} \\ &= 0,2 \text{ hay } 20\%. \end{aligned}$$

Vậy việc mua máy mới để thay thế máy cũ sẽ được lựa chọn nếu tỉ lệ sinh lời 20% này là cao hơn tỉ lệ sinh lời của vốn hiện tại của doanh nghiệp.

Tóm lại: Nhiều phương pháp khác nhau có thể được sử dụng để phục vụ cho các quyết định về vốn đầu tư dài hạn. Mỗi phương pháp được xây dựng theo những cách đặt vấn đề khác nhau về tính hiệu quả của vốn đầu tư dài hạn và đều có những ý nghĩa nhất định phục vụ cho sự chọn lựa của nhà quản trị. Phương pháp hiện giá thuần và phương pháp tỉ lệ sinh lời điều chỉnh theo thời gian là các phương pháp có xem xét đến yếu tố giá trị thời gian của tiền tệ trong quá trình tính toán hiệu quả của vốn đầu tư nên được xem là các phương pháp khá hoàn hảo và thường được ứng dụng nhiều trong các quyết định dài hạn. Phương pháp kỳ hoàn vốn tính toán khoảng thời gian cần thiết để thu hồi vốn đầu tư ban đầu, phương pháp này thích hợp cho những doanh nghiệp mà

thời hạn thu hồi vốn đầu tư là mối quan tâm hàng đầu do sự hạn hẹp về vốn hoặc để hạn chế rủi ro từ môi trường kinh doanh. Sau cùng, phương pháp tỉ lệ sinh lời giản đơn có thể được sử dụng để tính toán và so sánh tỉ lệ sinh lời trên một đồng vốn đầu tư mang lại từ các dự án đang xem xét hoặc so sánh với tỉ lệ sinh lời hiện tại của doanh nghiệp. Quyết định về vốn đầu tư dài hạn thường là các quyết định phức tạp, nhiều phương pháp xem xét vốn đầu tư được xây dựng nhằm tăng cường khả năng lựa chọn của nhà quản trị.