

chiếm lĩnh thị trường của đối thủ cạnh tranh; hoặc giả, đối thủ cạnh tranh không muốn mất thị phần buộc phải chạy theo tỷ lệ chiết khấu mới làm tiêu hao lợi nhuận của đối thủ.

Đó chính là lý do trong tất cả các báo cáo lãi lỗ dạng sổ dư đàm phí, dòng đầu tiên luôn là khối lượng.

| Chi tiêu | Hiện tại | Đơn vị | Thay đổi | Dự báo | Ghi chú |
|------------------------|---------------|--------|----------|--------|---|
| Sản lượng | 1,000 | | | 250 | |
| Doanh thu | 100,000 | 100 | -40 | 15,000 | Giá được chiết khấu về sát biến phí |
| (-) Chi phí khả biến | 60,000 | 60 | | 15,000 | |
| Số dư đàm phí | 40,000 | 40 | | - | |
| (-) Chi phí bất biến | 30,000 | | | | Định phí đã được bù đắp ở sản lượng 1.000 |
| Lợi nhuận | 10,000 | | | | |

PHỤ LỤC 6.2: ĐỊNH GIÁ BÁN SẢN PHẨM

Quyết định về giá bán sản phẩm trong công ty là một trong những quyết định quan trọng nhất mà nhà quản lý phải thực hiện vì quyết định này có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả cũng như hiệu quả kinh doanh cuối cùng của các công ty, doanh nghiệp.

Vai trò của chi phí trong các quyết định về giá

- Chi phí là điểm khởi đầu để xác định giá bán. Nó là số liệu có thực, gợi ra phương hướng về một giá bán có thể chấp nhận được (bù đắp được chi phí).
- Chi phí là giới hạn tối thiểu để xác định giá bán, để tránh tình trạng kinh doanh thua lỗ.
- Trong điều kiện sản xuất nhiều loại sản phẩm, thông thường khó có thể thực hiện được việc phân tích chi tiết về mối quan hệ giữa chi phí - khối lượng - lợi nhuận (CVP) thì việc tính giá bán dựa trên chi phí sẽ đáp ứng kịp thời cho các quyết định kinh doanh.

Chính vì vậy, kế toán quản trị phải thực hiện chức năng quan trọng của mình là cung cấp thông tin về chi phí một cách đầy đủ dưới dạng Báo cáo chi phí, phân tích chi phí... để hỗ trợ cho các quyết định về giá bán.

Phương pháp thông dụng nhất để xác định giá bán của sản phẩm sản xuất hàng loạt là xác định phần chi phí nền, sau đó cộng thêm một số tiền tăng thêm. Có 2 phương pháp nhỏ là phương pháp toàn bộ và phương pháp trực tiếp.

1. Phương pháp toàn bộ

Theo phương pháp này, người ta phân loại chi phí theo chức năng hoạt động. Giá bán của sản phẩm được xác định như sau:

$$\text{Giá bán sản phẩm} = \text{Chi phí nền} + \text{Số tiền tăng thêm}$$

Chi phí nền là chi phí để sản xuất ra một sản phẩm, bao gồm: chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp và chi phí sản xuất chung.

Số tiền tăng thêm phải đủ để bù đắp chi phí bán hàng, chi phí quản lý doanh nghiệp đồng thời phải đảm bảo cho công ty có một mức hoàn vốn thoả đáng.

$$\text{Số tiền tăng thêm} = \text{Chi phí nền} \times \text{Tỷ lệ \% số tiền tăng thêm}$$

Để xác định số tiền tăng thêm, ngoài số lượng chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp, công ty phải xác định một tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) mà công ty mong muốn đạt được.

$$\text{Tỷ lệ số tiền tăng thêm} = \frac{\text{Chi phí bán hàng} + \text{Chi phí quản lý DN} + \text{Mức hoàn vốn hợp lý}}{\text{Tổng chi phí nền}} \times 100\%$$

Chúng ta cùng xét ví dụ sau

Công ty X sản xuất hàng loạt sản phẩm A. Có tài liệu sau: (Đơn vị 1000đ)

| | |
|--|----------------|
| - Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp cho 1 SP | 35 |
| - Chi phí nhân công trực tiếp cho 1 SP | 4 |
| - Biển phí sản xuất chung cho 1 SP | 4 |
| - Định phí sản xuất chung dự báo cho 1 năm | 450,000 |
| - Biển phí bán hàng và quản lý cho 1 SP | 9 |
| - Tổng định phí bán hàng và quản lý 1 năm | 300,000 |
| Tổng vốn đầu tư của công ty | 6,000,000 |
| Sản lượng bán dự kiến hàng năm | 50,000 |
| Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) | 20% |

Bước 1: Xác định chi phí nền cho sản phẩm A

| | |
|--|---------------------------|
| - Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp cho 1 SP | 35 |
| - Chi phí nhân công trực tiếp cho 1 SP | 4 |
| - Biển phí sản xuất chung cho 1 SP | 4 |
| - Định phí sản xuất chung cho 1 SP | 9 |
| 52 | (= 450,000/50,000) |

Bước 2: Xác định tỷ lệ số tiền tăng thêm

| | | |
|------------------------------|------------------|--------------------------|
| Biển phí bán hàng và quản lý | 450,000 | = 9 x 50,000 |
| Định phí bán hàng và quản lý | 300,000 | |
| Mức hoàn vốn hợp lý | 1,200,000 | = 6,000,000 x 20% |
| <i>Cộng</i> | 1,950,000 | |

Chia cho

| | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| Tổng chi phí nền của sản phẩm | 2,600,000 | = 52 x 50,000 |
| Tỷ lệ số tiền tăng thêm | 75.00% | |

| | | |
|-------------------------|--------------|------------------------|
| Giá bán sản phẩm | 91.00 | = 52 + 52 x 75% |
|-------------------------|--------------|------------------------|

2. Phương pháp trực tiếp (đảm phí)

Theo phương pháp này, người ta phân loại chi phí theo cách ứng xử của chi phí. Giá bán của 1 sản phẩm được xác định như sau:

$$\text{Giá bán sản phẩm} = \text{Chi phí nền} + \text{Số tiền tăng thêm}$$

Lưu ý: Theo cả 2 phương pháp, công thức xác định giá bán sản phẩm thì đều giống nhau, nhưng khái niệm về chi phí nền và cách xác định số tiền tăng thêm khác nhau.

Theo phương pháp trực tiếp (hay còn gọi là phương pháp đảm phí), chi phí nền là toàn bộ biến phí để sản xuất và tiêu thụ một sản phẩm, bao gồm: chi phí nguyên vật liệu trực tiếp, chi phí nhân công trực tiếp, biến phí sản xuất chung, biến phí bán hàng và biến phí quản lý doanh nghiệp.

Số tiền tăng thêm phải đủ để bù đắp định phí sản xuất chung, định phí bán hàng, định phí quản lý doanh nghiệp đồng thời phải đảm bảo cho công ty có một mức hoàn vốn thỏa đáng.

$$\text{Số tiền tăng thêm} = \text{Chi phí nền} \times \text{Tỷ lệ \% số tiền tăng thêm}$$

Để xác định số tiền tăng thêm, ngoài số lượng chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp, công ty phải xác định một tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) mà công ty mong muốn đạt được.

$$\text{Tỷ lệ số tiền tăng thêm} = \frac{\text{Tổng chi phí bất biến} + \text{Mức hoàn vốn hợp lý}}{\text{Tổng chi phí nền}} \times 100\%$$

Chúng ta cùng xét ví dụ bên dưới với cùng giả định như ví dụ trước

Công ty X sản xuất hàng loạt sản phẩm A. Có tài liệu sau: (Đơn vị 1000đ)

| | |
|--|----------------|
| - Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp cho 1 SP | 35 |
| - Chi phí nhân công trực tiếp cho 1 SP | 4 |
| - Biển phí sản xuất chung cho 1 SP | 4 |
| - Định phí sản xuất chung dự báo cho 1 năm | 450,000 |
| - Biển phí bán hàng và quản lý cho 1 SP | 9 |
| - Tổng định phí bán hàng và quản lý 1 năm | 300,000 |
| Tổng vốn đầu tư của công ty | 6,000,000 |
| Sản lượng bán dự kiến hàng năm | 50,000 |
| Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) | 20% |

Bước 1: Xác định chi phí nền cho sản phẩm A

| | |
|--|---------------------------|
| - Chi phí nguyên vật liệu trực tiếp cho 1 SP | 35 |
| - Chi phí nhân công trực tiếp cho 1 SP | 4 |
| - Biển phí sản xuất chung cho 1 SP | 4 |
| - Định phí sản xuất chung chung dự báo cho 1 năm | 450,000 |
| - Biển phí bán hàng và quản lý cho 1 SP | 9 |
| 52 | (= 450,000/50,000) |

Bước 2: Xác định tỷ lệ số tiền tăng thêm

| | | |
|-----------------------------------|--------------|-------------------|
| Tổng định phí bán hàng và quản lý | 300,000 | |
| Tổng định phí sản xuất chung | 450,000 | |
| Mức hoàn vốn hợp lý | 1,200,000 | = 6,000,000 x 20% |
| | <i>Cộng</i> | 1,950,000 |
| Chia cho | | |
| Tổng chi phí nền của sản phẩm | 2,600,000 | = 52 x 50,000 |
| Tỷ lệ số tiền tăng thêm | 75.00% | |
| Giá bán sản phẩm | 91.00 | = 52 + 52 x 75% |

3. Chiến lược định giá bán tối ưu

Trong trao đổi, giá là kết quả của thương lượng. Chi phí chỉ ra giới hạn thấp nhất của giá còn cầu thị trường quyết định giới hạn tối đa của giá. Thông thường giữa cầu và giá có quan hệ nghịch, giá tăng thì cầu giảm và ngược lại.

Xác định cầu ở thị trường mục tiêu - Để dự báo cầu ở thị trường mục tiêu người ta phải thu thập các thông tin bao gồm:

- Số lượng người mua tiềm năng.
- Mức tiêu thụ mong muốn của người mua tiềm năng.
- Sức mua của khách hàng tiềm năng và việc phân bổ ngân sách cá nhân trong chi tiêu cho hàng hóa dịch vụ.

Công thức xác định cầu tổng quát: $QD = n.p.q$

Trong đó:

- QD : Số lượng cầu (tính bằng tiền).
- n : Số lượng khách hàng ở thị trường mục tiêu với những giả thiết nhất định.
- q : Số lượng hàng hóa trung bình mà một khách hàng sẽ mua.
- p : Mức giá bán dự kiến.

Xác định hệ số co giãn của cầu

Trên thực tế người ta sử dụng 2 phương pháp để dự đoán hệ số co giãn của cầu như sau:

$$\text{Độ co giãn của cầu} = \frac{\text{Tỷ lệ biến đổi cầu}}{\text{Tỷ lệ \% biến đổi giá}}$$

- Dựa vào kinh nghiệm và các số liệu lịch sử về mối quan hệ giữa giá và cầu đã thu thập được ở các thị trường khác nhau qua các thời gian khác nhau.
- Qua điều tra chọn mẫu, phỏng vấn khách hàng ở thị trường mục tiêu.

- Cả hai phương pháp trên đều không có câu trả lời chính xác về Ed nhưng những dự báo biến đổi của nó giúp ích lớn cho việc đề xuất các chính sách về giá

Dựa vào thông tin về độ co giãn của cầu theo giá – chúng ta có thể xác định mức giá bán mà tại đó lợi nhuận đạt được là cao nhất.

Cùng xem xét báo cáo lãi lỗ dạng sổ dư đàm phí sau

| | Thay đổi | Độ co giãn của cầu/ giá |
|----------------------|----------------|-------------------------|
| Số lượng bán | 500 | -6% |
| Giá bán | 1,000 | 5% |
| Doanh thu | 500,000 | |
| Biến phí đơn vị | 600 | |
| Tổng biến phí | 300,000 | |
| Số dư đàm phí | 200,000 | |
| Tổng định phí | 100,000 | |
| Lợi nhuận | 100,000 | |

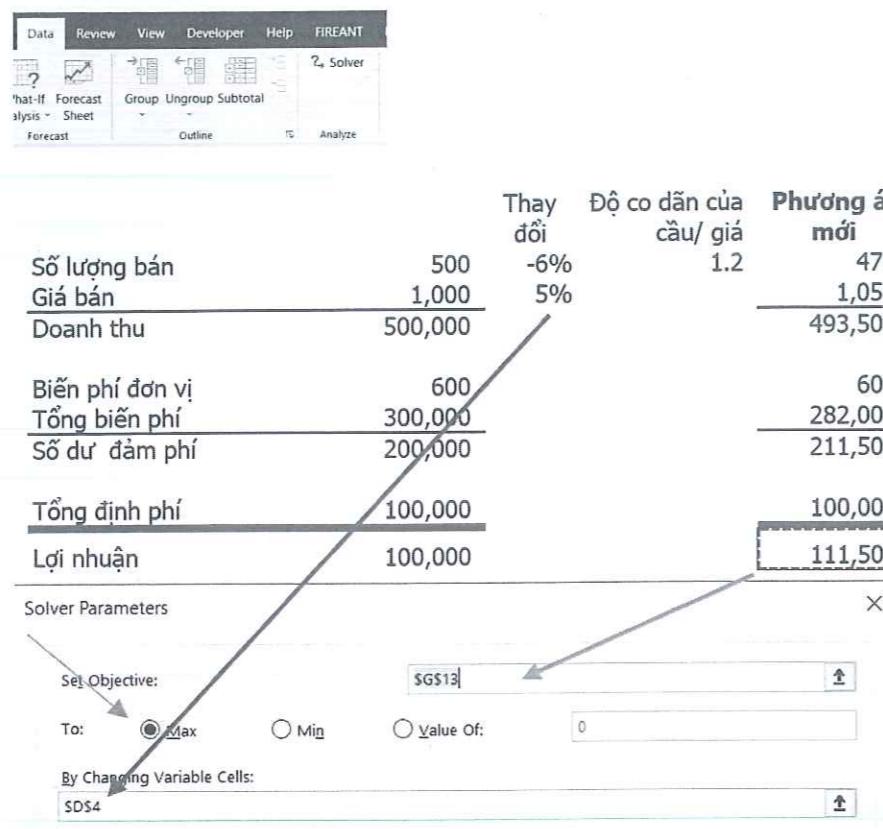
Công ty đang có lợi nhuận là 100,000 khi bán 500 sản phẩm với giá là 1,000 đồng. Nếu tăng giá bán sản phẩm lên 5% thì với độ co giãn của cầu/ giá là 1.2 thì lượng bán sẽ giảm đi 6% và ngược lại.

Vậy chúng ta sẽ thử đưa tình huống tăng giá và giảm giá vào mô hình để xem lợi nhuận sẽ thay đổi như thế nào

| | Thay đổi | Độ co giãn của cầu/ giá | Phương án mới |
|----------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| Số lượng bán | 500 | -6% | 1.2 |
| Giá bán | 1,000 | 5% | |
| Doanh thu | 500,000 | | 493,500 |
| Biến phí đơn vị | 600 | | 600 |
| Tổng biến phí | 300,000 | | 282,000 |
| Số dư đàm phí | 200,000 | | 211,500 |
| Tổng định phí | 100,000 | | 100,000 |
| Lợi nhuận | 100,000 | | 111,500 |

Với phương án tăng giá giảm lượng bán cho thấy lợi nhuận tăng thêm 11,500 đồng.

Đến đây, chúng ta có thể tìm ra phương án giá bán tối ưu bằng cách sử dụng công cụ Solver của Excel



Ở hộp thoại Parameters, chúng ta chọn Set Objective là ô chứa kết quả lợi nhuận. "To" max – đạt kết quả cao nhất, "By changing variable cells" chọn ô thay đổi giá bán và chọn Solve.

Kết quả Excel sẽ giúp chúng ta tìm ra được tỷ lệ giá bán thay đổi ở độ co dãn cầu/giá là 1.2 mà lợi nhuận là cao nhất như hình dưới

| | Thay đổi | Độ co dãn của cầu/ giá | Phương án mới |
|----------------------|----------------|------------------------|----------------|
| Số lượng bán | 500 | -26% | 370 |
| Giá bán | 1,000 | 22% | 1,217 |
| Doanh thu | 500,000 | | 450,167 |
| Biển phí đơn vị | 600 | | 600 |
| Tổng biển phí | 300,000 | | 222,000 |
| Số dư đầm phí | 200,000 | | 228,167 |
| Tổng định phí | 100,000 | | 100,000 |
| Lợi nhuận | 100,000 | | 128,167 |

Giá bán tối ưu trong trường hợp này là 1,217 ở mức sản lượng bán là 370 đơn vị.

CHƯƠNG 7: SỬ DỤNG ĐÒN BẨY

1. Cấu trúc chi phí và đòn bẩy hoạt động

Đòn bẩy hoạt động (Operating leverage) là mức độ sử dụng chi phí hoạt động cố định của công ty. Ở đây chúng ta chỉ phân tích trong ngắn hạn bởi vì trong dài hạn tất cả các chi phí đều thay đổi.

Chi phí cố định là chi phí không thay đổi khi số lượng thay đổi xét về tổng chi phí. Chi phí cố định có thể kể ra bao gồm các loại chi phí như khấu hao, bảo hiểm, một bộ phận chi phí điện nước và một bộ phận chi phí quản lý.

Chi phí biến đổi là chi phí thay đổi khi số lượng thay đổi, chẳng hạn chi phí nguyên vật liệu, lao động trực tiếp, một phần chi phí điện nước, hoa hồng bán hàng, một phần chi phí quản lý hành chính.

Trong kinh doanh, chúng ta đầu tư chi phí cố định với hy vọng số lượng tiêu thụ sẽ tạo ra doanh thu đủ lớn để trang trải chi phí cố định và chi phí biến đổi. Giống như chiếc đòn bẩy trong cơ học, sự hiện diện của chi phí hoạt động cố định gây ra sự thay đổi trong số lượng tiêu thụ để khuếch đại sự thay đổi lợi nhuận (hoặc lỗ).

Cơ cấu chi phí là thuật ngữ dùng để chỉ tỷ trọng của chi phí cố định và chi phí biến đổi trong tổng chi phí.

Ví dụ, nếu một công ty có 80.000.000 VNĐ chi phí cố định và 20.000.000 VNĐ chi phí biến đổi, cấu trúc chi phí được mô tả là 80% chi phí cố định và 20% chi phí biến đổi.

Đòn bẩy hoạt động đề cập đến mức chi phí cố định trong một tổ chức. Thuật ngữ "đòn bẩy hoạt động cao" được sử dụng để mô tả các công ty có chi phí cố định tương đối cao. Các công ty có đòn bẩy hoạt động cao có xu hướng thu được nhiều lợi nhuận hơn từ việc tăng doanh số bán hàng và mất nhiều hơn từ việc giảm doanh số bán hàng so với một công ty tương tự có đòn bẩy hoạt động thấp. Đòn bẩy hoạt động là một khái niệm quan trọng vì nó ảnh hưởng đến mức độ nhạy cảm của lợi nhuận đối với những thay đổi của khối lượng bán hàng.

Ví dụ về đòn bẩy hoạt động:

| Khoản mục | Công ty A | | Công ty B | |
|---------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|------------|
| | Số tiền | % | Số tiền | % |
| Doanh thu | 12,000,000,000 | 100% | 12,000,000,000 | 100% |
| Biến phí | 2,400,000,000 | 20% | 8,400,000,000 | 70% |
| Số dư đạm phí | 9,600,000,000 | 80% | 3,600,000,000 | 30% |
| Định phí | 7,200,000,000 | 60% | 1,200,000,000 | 10% |
| Lợi nhuận hoạt động kinh doanh | 2,400,000,000 | 20% | 2,400,000,000 | 20% |

Khi so sánh hai công ty A và B có doanh thu và lợi nhuận giống hệt nhau nhưng có cấu trúc chi phí khác nhau, Công ty A là công ty Đòn bẩy Hoạt động Cao vì có chi phí cố định tương đối cao và ngược lại Công ty B là công ty Đòn bẩy Hoạt động Thấp vì có chi phí cố định tương đối thấp.

Tầm quan trọng của đòn bẩy hoạt động là khi so sánh điểm hòa vốn tính theo đồng doanh thu bán hàng của mỗi công ty thì công ty A cần doanh số 9.000.000.000 VNĐ để hòa vốn ($= 7.200.000.000 \div 80\%$), trong khi công ty B cần doanh số 4.000.000.000 VNĐ để hòa vốn ($= 1.200.000.000 \div 30\%$).

Công ty B có vé thuận lợi hơn khi đạt đến điểm bán hàng là 12.000.000.000VNĐ và lợi nhuận là 2.400.000.000 VNĐ.

Tuy nhiên, một khi doanh số bán hàng vượt quá 12.000.000.000VNĐ, Công ty A sẽ có lợi nhuận cao hơn Công ty B. Điều này là do mỗi đồng doanh thu tăng thêm sẽ mang lại 0,80 đồng lợi nhuận cho Công ty A (tỷ lệ ký quỹ đóng góp 80 phần trăm) và chỉ 0,3 đồng lợi nhuận cho Công ty B (tỷ lệ ký quỹ đóng góp 30 phần trăm). Nếu một công ty tương đối chắc chắn về việc sẽ tăng doanh số bán hàng, thì việc sử dụng đòn bẩy hoạt động cao hơn là điều hợp lý.

Các nhà tài chính thường nói, "rủi ro càng cao, lợi nhuận tiềm năng càng cao", cũng có thể nói là "rủi ro càng cao, khả năng mất mát càng cao." Điều tương tự cũng áp dụng cho đòn bẩy hoạt động. Đòn bẩy hoạt động cao hơn có thể dẫn đến lợi nhuận cao hơn.

Tuy nhiên, các công ty có đòn bẩy hoạt động cao gặp phải tình trạng doanh thu giảm có xu hướng cảm thấy tác động tiêu cực nhiều hơn so với các công ty có đòn bẩy hoạt động thấp.

Để chứng minh quan điểm này, giả sử cả hai công ty A và B đều giảm doanh số bán hàng 30%.

Lợi nhuận của công ty A sẽ giảm 2.880.000.000VNĐ ($= 30\% \times 9.600.000.000$ biên độ đóng góp) và lợi nhuận của công ty B sẽ giảm 1.080.000.000VNĐ ($= 30\% \times$

3.600.000.000 biên độ đóng góp. Chắc chắn Công ty A sẽ có lỗ nhiều hơn Công ty B.

Ngược lại cả hai công ty A và B đều đều tăng doanh số bán hàng 30%. Lợi nhuận của công ty A sẽ tăng 2.880.000.000VNĐ (= 30% × 9.600.000.000 biên độ đóng góp) và lợi nhuận của công ty B sẽ tăng 1.080.000.000VNĐ (= 30% × 3.600.000.000 biên độ đóng góp). Chắc chắn Công ty A sẽ được hưởng lợi nhiều hơn từ việc tăng doanh số bán hàng so Công ty B.

2. Áp dụng độ lớn của đòn bẩy hoạt động trong kinh doanh

Để hiểu rõ tác dụng của đòn bẩy hoạt động chúng ta cùng xem xét báo cáo lãi lỗ dưới dạng báo cáo lãi lỗ theo hình thức số dư đảm phí. Doanh thu lúc này được tính bằng cách lấy số lượng bán x giá bán - Ở phần trước, chúng ta đã thảo luận, định phí không thay đổi khi số lượng bán tăng thêm về mặt tổng cộng – Tuy nhiên, biến phí đơn vị (biến phí trên mỗi sản phẩm bán) tuy không thay đổi nhưng tổng biến phí sẽ thay đổi khi lượng bán tăng thêm.

| Khoản mục | Giá trị | Ghi chú |
|----------------------|----------------|-------------------------------|
| Số lượng bán | 500 | |
| Giá bán | 1,000 | |
| Doanh thu | 500,000 | Số lượng bán x giá bán |
| Biến phí/ Sp | 600 | |
| Tổng biến phí | 300,000 | Biến phí/ Sp x số lượng |
| Số dư đảm phí | 200,000 | Doanh thu - Tổng biến phí |
| Tổng định phí | 100,000 | |
| Lợi nhuận | 100,000 | Số dư đảm phí - Tổng định phí |

Độ lớn của đòn bẩy hoạt động được xác định bằng công thức

$$\text{Độ lớn của đòn bẩy hoạt động} = \frac{\text{Số dư đảm phí}}{\text{Lợi nhuận}}$$

$$\text{Độ lớn của đòn bẩy hoạt động} = \frac{200,000}{100,000} = 2$$

Trong ví dụ này thì độ lớn của đòn bẩy hoạt động được xác định là 2

Ý nghĩa của đòn bẩy hoạt động

Đòn bẩy hoạt động được các chuyên viên kế toán quản trị định nghĩa đơn giản chính là dùng doanh thu để "bẩy" lợi nhuận. Nếu doanh thu (số lượng bán) tăng 1 lần thì lợi nhuận sẽ tăng 1 lần x độ lớn của đòn bẩy hoạt động

Vậy, trong ví dụ trên, nếu doanh thu tăng 26.43% thì lợi nhuận sẽ tăng 26.43% × 2 = 52.86%

Chúng ta cùng thực nghiệm lại trên bảng tính và kết quả như hình bên dưới

| Khoản mục | Giá trị | Thay đổi | Thay đổi |
|----------------------|----------------|----------|----------------|
| Số lượng bán | 500 | 26.43% | 632 |
| Giá bán | 1,000 | | 1,000 |
| Doanh thu | 500,000 | | 632,150 |
| Biến phí/ Sp | 600 | | 600 |
| Tổng biến phí | 300,000 | | 379,290 |
| Số dư đảm phí | 200,000 | | 252,860 |
| Tổng định phí | 100,000 | | 100,000 |
| Lợi nhuận | 100,000 | 52.86% | 152,860 |

Độ lớn của đòn bẩy hoạt động 2

Tăng trưởng lợi nhuận 52.86%

Đến đây quý độc giả sẽ dễ dàng hiểu được tại sao kỹ năng sử dụng đòn bẩy lại là một kỹ năng quan trọng của nhà quản lý. Khi sản lượng bán có khuynh hướng tăng mạnh trong tương lai, việc tăng độ lớn đòn bẩy là hết sức cần thiết vì nó giúp doanh nghiệp gia tăng lợi nhuận mạnh mẽ - Ngược lại, khi sản lượng bán có khuynh hướng giảm, việc hạ đòn bẩy là việc làm bắt buộc nếu doanh nghiệp không muốn gánh những khoản lỗ khổng lồ (lợi nhuận giảm = tỷ lệ giảm của sản lượng x độ lớn đòn bẩy).

Chúng ta cùng bước sang chuyên đề tiếp theo về việc tăng đòn bẩy, hạ đòn bẩy và rủi ro khi sử dụng đòn bẩy hoạt động.

3. Tăng/ giảm độ lớn của đòn bẩy hoạt động

Việc tăng hay giảm độ lớn của đòn bẩy hoạt động – đơn giản chỉ là thay đổi cấu trúc của định phí và biến phí trong tổng chi phí. Ngay từ phần đầu tiên của chương này, chúng tôi đã muốn quý độc giả thấy được cấu trúc chi phí khác nhau sẽ đưa ra

các kết quả kinh doanh khác nhau khi doanh thu bán hàng thay đổi. Chúng ta sẽ hiểu rõ hơn điều này bằng cách phân tích công thức tính độ lớn đòn bẩy.

$$\begin{aligned} \text{Độ lớn của đòn} \\ \text{bẩy hoạt động} &= \frac{\text{Số dư đạm phí}}{\text{Lợi nhuận}} \\ &= \frac{\text{Doanh thu - biến phí}}{\text{Doanh thu - biến phí - định phí}} \end{aligned}$$

Vậy độ lớn của đòn bẩy hoạt động sẽ tăng lên nếu chúng ta tăng tử số bằng cách giảm biến phí thay vào đó là sử dụng định phí. Nói một cách đơn giản, tăng đòn bẩy chính là việc chuyển biến phí thành định phí và giảm đòn bẩy chính là việc chuyển định phí thành biến phí

Chúng ta sẽ có ví dụ ngay sau phần xác định rủi ro khi sử dụng đòn bẩy

4. Quan hệ giữa đòn bẩy hoạt động và rủi ro doanh nghiệp

Rủi ro doanh nghiệp là rủi ro do những bất ổn phát sinh trong hoạt động của doanh nghiệp khiến cho lợi nhuận hoạt động giảm. Cần chú ý rằng sử dụng đòn bẩy hoạt động chỉ là một bộ phận của rủi ro doanh nghiệp. Các yếu tố khác của rủi ro doanh nghiệp là sự thay đổi hay sự bất ổn của doanh thu và chi phí sản xuất.

Đây là 2 yếu tố chính của rủi ro doanh nghiệp, còn đòn bẩy hoạt động làm khuếch đại sự ảnh hưởng của các yếu này lên lợi nhuận hoạt động của doanh nghiệp.

Tuy nhiên bản thân đòn bẩy hoạt động không phải là nguồn gốc của rủi ro, bởi lẽ độ bẩy cao cũng chẳng có ý nghĩa gì cả nếu như doanh thu và cơ cấu chi phí cố định. Do đó, sẽ sai lầm nếu như đồng nghĩa độ bẩy hoạt động với rủi ro doanh nghiệp, bởi vì cái gốc là sự thay đổi doanh thu và chi phí sản xuất, tuy nhiên, độ bẩy hoạt động có tác dụng khuếch đại sự thay đổi của lợi nhuận và, do đó, khuếch đại rủi ro doanh nghiệp. Từ giác độ này, có thể xem độ bẩy hoạt động như là một dạng rủi ro tiềm ẩn, nó chỉ trở thành rủi ro hoạt động khi nào xuất hiện sự biến động doanh thu và chi phí sản xuất.

Kinh nghiệm cho thấy để quản trị rủi ro khi sử dụng đòn bẩy. Doanh nghiệp cần tuân thủ hai nguyên tắc vàng sau đây

- Không được sử dụng đòn bẩy khi không có lợi nhuận
- Không được sử dụng đòn bẩy cao hơn trung bình ngành

Chúng ta cùng xét đến khía cạnh so sánh việc sử dụng đòn bẩy so với trung bình ngành. Nguyên tắc chung được chấp nhận là nếu doanh nghiệp của bạn sử dụng độ lớn của đòn bẩy hoạt động cao hơn 20% của trung bình các công ty khác trong ngành thì rủi ro được xem là cao. Ngược lại, nếu chúng ta sử dụng đòn bẩy thấp hơn trung bình ngành thì sẽ mất đi lợi thế về khả năng sinh lời.

Ở phần trước, độ lớn của đòn bẩy hoạt động được xác định bằng công thức lấy số dư đạm phí chia cho lợi nhuận. Việc này rất khó thực hiện vì số liệu về biến phí định phí của các doanh nghiệp cùng ngành rất khó xác định.

Để giải quyết vấn đề này, chúng ta tiếp cận từ bản chất của việc sử dụng đòn bẩy hoạt động. Đòn bẩy hoạt động giúp gia tăng lợi nhuận bằng cách lấy thay đổi doanh thu x độ lớn đòn bẩy. Vậy, độ lớn của đòn bẩy có thể xác định bằng cách lấy % thay đổi của lợi nhuận/ % thay đổi doanh thu

$$\text{Độ lớn của đòn} \\ \text{bẩy hoạt động} = \frac{\% \text{ thay đổi của lợi nhuận}}{\% \text{ thay đổi doanh thu}}$$

Cùng xem xét ví dụ trước đó.

| Khoản mục | Kỳ trước | Kỳ này | Biến động |
|----------------------|----------------|----------------|-----------|
| Số lượng bán | 500 | 632 | |
| Giá bán | 1,000 | 1,000 | |
| Doanh thu | 500,000 | 632,150 | 26.43% |
| Biến phí/ Sp | 600 | 600 | |
| Tổng biến phí | 300,000 | 379,290 | |
| Số dư đạm phí | 200,000 | 252,860 | |
| Tổng định phí | 100,000 | 100,000 | |
| Lợi nhuận | 100,000 | 152,860 | 52.86% |

Độ lớn của đòn bẩy hoạt động

2.00

Ngay từ ví dụ, quý độc giả cũng sẽ thấy rằng giả định là giá bán không thay đổi, trường hợp có tác động từ thay đổi giá bán thì chúng ta phải loại trừ tác động này.

Cả hai công thức đều sẽ cho cùng một kết quả là độ lớn đòn bẩy hoạt động là 2.

Giờ chúng ta xét đến nguyên tắc 1: "Chỉ sử dụng đòn bẩy hoạt động khi có lợi nhuận" – đây là nguyên tắc cực kỳ quan trọng mà bất cứ nhà quản trị nào cũng phải lưu ý.

Cho phép chúng tôi nhắc lại ý nghĩa của việc sử dụng đòn bẩy là sử dụng tăng trưởng doanh thu để "bẩy" tăng trưởng lợi nhuận. Trong kinh doanh, chúng ta chỉ chạy theo tăng trưởng doanh thu khi chúng ta có biên lợi nhuận tương đương với ngành. Nếu doanh nghiệp của bạn chiếm thị phần lớn, doanh thu cao – trong một ngành có biên lợi nhuận thấp thì đó là gánh nặng của doanh nghiệp, hoàn toàn không phải lợi thế.

Rủi ro kinh doanh của một doanh nghiệp được xác định là rủi ro từ cửa doanh nghiệp ra ngoài. Nếu đối thủ cạnh tranh giảm giá bán mạnh hơn 10% để giành khách hàng của doanh nghiệp, nhưng biên lợi nhuận của doanh nghiệp chỉ có 9% thì rất khó để giữ vững thị phần. Khi đó sản lượng bán sẽ giảm và độ giảm này sẽ khuếch đại lên dưới tác động của đòn bẩy hoạt động.

Đó là lý do tại sao doanh nghiệp phải tuân thủ nguyên tắc chỉ sử dụng đòn bẩy hoạt động khi tăng trưởng nếu có biên lợi nhuận tương đương ngành

Công thức thứ 3 để tính độ lớn đòn bẩy hoạt động chính là công thức đầu tiên, nhưng chúng ta cùng chia tử số và mẫu số cho doanh thu.

$$\text{Độ lớn của đòn bẩy hoạt động} = \frac{\text{Số dư đạm phí/ doanh thu}}{\text{Lợi nhuận/ doanh thu}}$$

$$= \frac{\% \text{ Số dư đạm phí}}{\% \text{ Lợi nhuận}}$$

| Khoản mục | Kỳ trước | % doanh thu |
|-------------------------------------|-----------------|--------------------|
| Số lượng bán | 500 | |
| <u>Giá bán</u> | <u>1,000</u> | |
| Doanh thu | 500,000 | |
| Biên phí/ Sp | 600 | |
| <u>Tổng biến phí</u> | <u>300,000</u> | |
| Số dư đạm phí | 200,000 | 40.00% |
| <u>Tổng định phí</u> | <u>100,000</u> | |
| Lợi nhuận | 100,000 | 20.00% |
| Độ lớn của đòn bẩy hoạt động | | 2.00 |

Qua ví dụ này quý độc giả chắc dễ dàng nhận ra sự khác biệt giữa 2 công ty cùng có độ lớn của đòn bẩy hoạt động là 2 nhưng khác biệt về tỷ lệ sinh lời. Điều mà ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh và gia tăng sản lượng bán của doanh nghiệp

| Khoản mục | DN A | DN B |
|-------------------------------------|-------------|-------------|
| % Số dư đạm phí | 40% | 5.71% |
| % Lợi nhuận | 20% | 2.86% |
| Độ lớn của đòn bẩy hoạt động | 2 | 2 |

PHỤ LỤC 7: TÌNH HUỐNG VỀ TĂNG – GIẢM ĐÒN BẨY VÀ SẢN LƯỢNG HÒA VỐN

Chúng ta lấy lại ví dụ phía trên, giả định sản lượng bán tăng thêm tối thiểu là 300 do tuyển thêm đại lý bán hàng với tỷ lệ hoa hồng là 10% doanh thu

| Khoản mục | Hiện tại | Thay đổi |
|----------------------|----------------|----------------|
| Số lượng bán | 500 | 800 |
| Giá bán | 1,000 | 1,000 |
| Doanh thu | 500,000 | 800,000 |
| Biển phí SX/ sp | 600 | 600 |
| Biển phí SX | 300,000 | 480,000 |
| Hoa hồng đại lý 10% | | 80,000 |
| Tổng biến phí SX | 300,000 | 560,000 |
| Số dư đàm phí | 200,000 | 240,000 |
| Tổng định phí | 100,000 | 100,000 |
| Lợi nhuận | 100,000 | 140,000 |

Độ lớn của đòn bẩy hoạt động 1.71

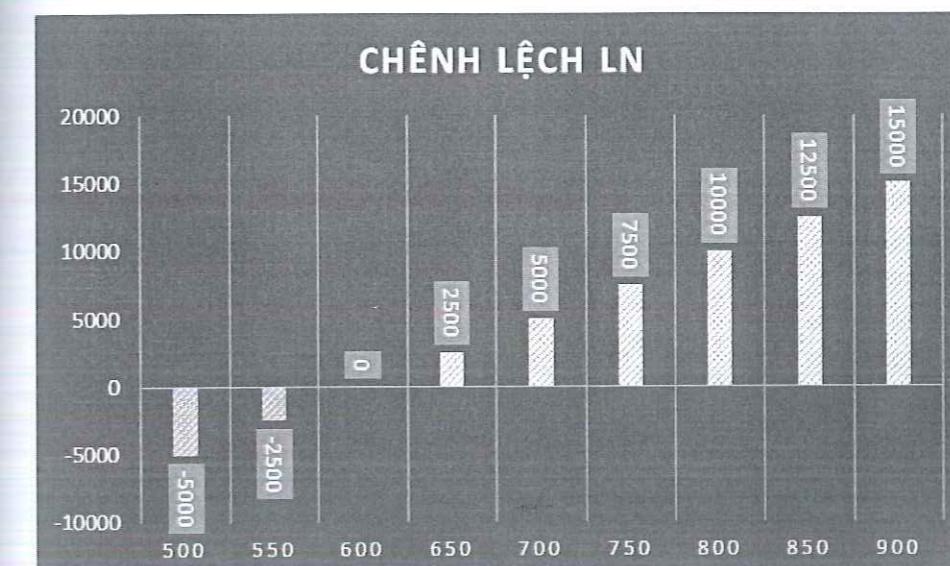
Với phương án này thì lợi nhuận sẽ tăng thêm 40.000 và độ lớn của đòn bẩy hoạt động là 1.71

Kế toán quản trị muốn gia tăng phần lợi nhuận tăng thêm này, bằng đề xuất chỉ trả hoa hồng cho đại lý 5% phần còn lại tự tổ chức đội ngũ bán hàng riêng – điều này làm cho định phí tăng thêm 30.000

| Khoản mục | Hiện tại | Dự báo | Đề xuất |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Số lượng bán | 500 | 800 | 800 |
| Giá bán | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Doanh thu | 500,000 | 800,000 | 800,000 |
| Biển phí SX/ sp | 600 | 600 | 600 |
| Biển phí SX | 300,000 | 480,000 | 480,000 |
| Hoa hồng đại lý | | 80,000 | 40,000 |
| Tổng biến phí SX | 300,000 | 560,000 | 520,000 |
| Số dư đàm phí | 200,000 | 240,000 | 280,000 |
| Tổng định phí | 100,000 | 100,000 | 130,000 |
| Lợi nhuận | 100,000 | 140,000 | 150,000 |

Độ lớn của đòn bẩy hoạt động 1.71 1.87

Việc thay đổi cấu trúc chi phí cho ta lợi nhuận tăng thêm ở sản lượng từ 800 sản phẩm. Tuy nhiên, đòn bẩy cao cũng kéo theo rủi ro là nếu tổ chức đội sales thêm – nhưng sản lượng không tăng được tối thiểu là 300 như dự tính thì công ty có thể bị lỗ do tổng định phí lúc này đã tăng thêm. Cùng xem đồ thị bên dưới



Qua biểu đồ chúng ta thấy từ sản lượng bán là 600 tăng thêm 100 so với hiện tại thì phương án dùng định phí (tự tổ chức đội sales) sẽ cao hơn phương án dùng biến phí (hoa hồng đại lý). 600 được gọi là sản lượng hòa vốn khi sử dụng đòn bẩy.

Cần lưu ý là sản lượng hòa vốn khi dùng đòn bẩy trong tình huống này không phải là sản lượng mà lợi nhuận bằng 0 như ở chương phân tích chi phí khôi lượng lợi nhuận. Mà sản lượng hòa vốn trong tình huống này là sản lượng mà khi doanh nghiệp dùng cấu trúc chi phí sử dụng biến phí hay định phí thì đều có cùng kết quả lợi nhuận như nhau.

Để xác định sản lượng hòa vốn chúng ta nên sử dụng công cụ Goal Seek của Excel sẽ nhanh và hiệu quả hơn phương pháp đồ thị

| Khoản mục | Hiện tại | Dự báo | Đề xuất |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| Số lượng bán | 500 | 800 | 800 |
| Giá bán | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Doanh thu | 500,000 | 800,000 | 800,000 |
| Biển phí SX/ sp | 600 | 600 | 600 |
| Biển phí SX | 300,000 | 480,000 | 480,000 |
| Hoa hồng đại lý | | 80,000 | 40,000 |
| Tổng biến phí SX | 300,000 | 560,000 | 520,000 |
| Số dư đàm phí | 200,000 | 240,000 | 280,000 |
| Tổng định phí | 100,000 | 100,000 | 130,000 |
| Lợi nhuận | 100,000 | 140,000 | 150,000 |
| | | | Chênh lệch 10,000 |

Quý độc giả để chuột ở ô chênh lệch – trong file Excel đính kèm là ô F14 và seek về giá trị bằng cách thay đổi sản lượng dự báo. Lưu ý thêm là sản lượng đề xuất được cài công thức = sản lượng dự báo vì cho dù quý doanh nghiệp dùng biến phí hay định phí thì nhu cầu thị trường là không bị ảnh hưởng

| Khoản mục | Hiện tại | Dự báo | Đề xuất |
|-------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| Số lượng bán | 500 | 800 | 800 |
| Giá bán | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Doanh thu | 500,000 | 800,000 | 800,000 |
| Biển phí SX/ sp | 600 | 600 | 600 |
| Biển phí SX | 300,000 | 480,000 | 480,000 |
| Hoa hồng đại lý | | 80,000 | 40,000 |
| Tổng biến phí SX | 300,000 | 560,000 | 520,000 |
| Số dư đàm phí | 200,000 | 240,000 | 280,000 |
| Tổng định phí | 100,000 | 100,000 | 130,000 |
| Lợi nhuận | 100,000 | 140,000 | 150,000 |
| | | | Chênh lệch 10,000 |

Sau khi chọn OK thì kết quả sẽ xác định được sản lượng hòa vốn là 600

| Khoản mục | Hiện tại | Dự báo | Đề xuất |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Số lượng bán | 500 | 600 | 600 |
| Giá bán | 1,000 | 1,000 | 1,000 |
| Doanh thu | 500,000 | 600,000 | 600,000 |
| Biển phí SX/ sp | | 600 | 600 |
| Biển phí SX | | 300,000 | 360,000 |
| Hoa hồng đại lý | | | 60,000 |
| Tổng biến phí SX | | 300,000 | 420,000 |
| Số dư đàm phí | 200,000 | 180,000 | 210,000 |

| | | | | |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| Tổng định phí | 100,000 | 100,000 | 130,000 | Chênh lệch |
| Lợi nhuận | 100,000 | 80,000 | 80,000 | |

Ghi chú: khi sản lượng hòa vốn quá cách xa sản lượng hiện tại thì phương án dùng biến phí luôn là phương án được ưu tiên lựa chọn.

CHƯƠNG 8: THÔNG TIN ĐỂ RA CÁC QUYẾT ĐỊNH NGẮN HẠN

Công ty ABC là một nhà sản xuất xe đạp. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, lợi nhuận của ABC đã giảm đều đặn trong vài năm qua. Hội đồng Quản trị lo ngại về sự sụt giảm lợi nhuận và đã yêu cầu ban lãnh đạo làm bất cứ điều gì cần thiết để giảm chi phí. Đồng thời cũng đề nghị trả một khoản tiền thưởng bằng 25% bất kỳ khoản tiết kiệm chi phí sản xuất nào mà công ty đạt được trong năm tới. Số liệu kế toán cho biết rằng: chi phí sản xuất trung bình là khoảng 2.640.000 VNĐ/đơn vị sản phẩm và sản xuất 10.000 xe đạp mỗi năm. Phó giám đốc điều hành cho rằng: có thể tiết kiệm được một khoản tiền đáng kể bằng cách nhờ một nhà cung cấp bên ngoài làm xe đạp thay vì tự làm và đã liên hệ với một nhà sản xuất xe đạp có uy tín. Theo báo giá Công ty có thể mua từ họ với giá 1.920.000 VNĐ/đơn vị và số tiền tiết kiệm được là: 720.000 VNĐ cho mỗi đơn vị tương đương với tổng số tiền tiết kiệm được là 7.200.000.000 VNĐ. Ngay cả sau tính phần thưởng 25% là 1.800.000.000 VNĐ thì sẽ tiết kiệm được 5.400.000.000 VNĐ. Tuy nhiên có một vấn đề là: trong tổng chi phí sản xuất của công ty đơn giá trung bình bao gồm các khoản thanh toán thuê thiết bị nhà xưởng, cùng với tiền lương của người quản lý và tiền thuê nhà xưởng.... những chi phí này sẽ không biến mất lập tức nếu ngừng sản xuất. Vậy chúng ta có thể hiểu rõ hơn về những chi phí nào sẽ được loại bỏ khi thuê ngoài sản xuất và những chi phí nào sẽ còn lại không?

Các lãnh đạo Công ty đang phải đổi mới với một quyết định phổ biến đối với nhiều tổ chức: có nên sản xuất sản phẩm của riêng mình hay nhờ một công ty khác sản xuất sản phẩm. Chúng ta sẽ quay lại ví dụ này sau khi mô tả cách các công ty đổi mới với các quyết định như vậy. Một trong những giải pháp là sử dụng phân tích chênh lệch để đưa ra các quyết định kinh doanh.

I. Sử dụng phân tích sự khác biệt để đưa ra quyết định

Doanh thu và chi phí chênh lệch (còn được gọi là doanh thu và chi phí liên quan hoặc doanh thu và chi phí gia tăng) thể hiện sự khác biệt về doanh thu và chi phí giữa các hành động thay thế. Phân tích sự khác biệt này được gọi là phân tích vi phân (hoặc phân tích gia tăng). Phân tích sự khác biệt hữu ích trong việc đưa ra các quyết định của người quản lý liên quan đến:

- Sản xuất hoặc mua sản phẩm
- Giữ hoặc loại bỏ các dòng sản phẩm
- Giữ hoặc bỏ khách hàng
- Chấp nhận hoặc từ chối các đơn đặt hàng của khách hàng đặc biệt.

Phân tích chênh lệch yêu cầu xác định tất cả các khoản doanh thu và chi phí khác nhau giữa các phương án này với phương thức khác. Nói chung, các nhà quản lý lựa chọn phương án thay thế có lợi nhuận cao nhất. Nếu sự khác biệt duy nhất giữa các lựa chọn thay thế là về chi phí, những người ra quyết định sẽ chọn giải pháp thay thế với chi phí thấp nhất.

Ví dụ: Công ty Dịch vụ Kế toán NLL có ba bộ phận: thuế, kiểm toán và tư vấn cung cấp dịch vụ cho khách hàng của công ty. Ban giám đốc tin rằng có một số khách hàng không sinh lời và muốn thực hiện phân tích chênh lệch để tìm hiểu xem lợi nhuận sẽ thay đổi như thế nào nếu bỏ những khách hàng này. Hai phương án được đưa ra:

- Phương án 1: bao gồm doanh thu hàng năm, chi phí và lợi nhuận thu được nếu công ty giữ được tất cả các khách hàng hiện tại.
- Phương án 2: bao gồm doanh thu hàng năm, chi phí và lợi nhuận thu được nếu công ty loại bỏ những gì họ cho là khách hàng không sinh lời. Biết rằng sau khi xem xét loại bỏ khách hàng sẽ mất một khoản doanh thu 3.000.000.000 VNĐ định phí sẽ giảm được 1.500.000.000 VNĐ

Ban quản lý nên quyết định như thế nào để giữ lại tất cả khách hàng hiện tại hay bỏ một số khách hàng nhất định?

| Khoản mục | Phương án 1 | Phương án 2 | Chênh lệch |
|----------------------|----------------|----------------|---------------|
| Doanh thu | 14,400,000,000 | 11,400,000,000 | 3,000,000,000 |
| Biên phí | 7,920,000,000 | 6,270,000,000 | 1,650,000,000 |
| Số dư đạm phí | 6,480,000,000 | 5,130,000,000 | 1,350,000,000 |
| Định phí | 2,880,000,000 | 1,380,000,000 | 1,500,000,000 |
| Lợi nhuận kinh doanh | 3,600,000,000 | 3,750,000,000 | (150,000,000) |

Chúng ta thấy rằng số tiền chênh lệch 3.000.000.000 VNĐ doanh thu cho thấy Phương án 1 tạo ra doanh thu cao hơn Phương án 2. Mức chênh lệch 1.650.000.000 VNĐ cho chi phí biến đổi cho thấy chi phí biến đổi ở Phương án 1 cao hơn so với Phương án 2. Số tiền chênh lệch cho lợi nhuận là âm 150.000.000 VNĐ, điều này cho thấy rằng Phương án 1 dẫn đến lợi nhuận thấp hơn so với Phương án 2. Vì vậy, Phương án 2 (loại bỏ những khách hàng không có lợi nhuận) là hướng hành động mong muốn.

Lưu ý rằng Phương án 1 và Phương án 2 đang hiển thị thông tin ở dạng tóm tắt (nghĩa là không cung cấp chi tiết về doanh thu, chi phí biến đổi hoặc chi phí cố định). Một số nhà quản lý có thể chỉ muốn loại thông tin tóm tắt này, trong khi những người khác có thể thích thông tin chi tiết hơn. Điều quan trọng là phải linh hoạt với định dạng, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người quản lý.

1. Quyết định Sản xuất hoặc mua sản phẩm

Với định dạng phân tích vi sai trong tay bây giờ chúng ta có thể quay lại Công ty ABC nên thuê một công ty bên ngoài sản xuất xe đẹp có hợp lý hay không.

Đầu tiên chúng ta xác định và trình bày một báo cáo phân tích chi phí của sản xuất hoặc mua sản phẩm như sau:

| Khoản mục | Sản xuất | Mua bên ngoài |
|---------------------------|---|---|
| Chi phí sản xuất biến đổi | Vật liệu trực tiếp Lao động trực tiếp Chi phí chung biến đổi | Từ nhà cung cấp |
| Chi phí sản xuất cố định | Tiền thuê thiết bị Tiền thuê nhà xưởng Lương quản lý sản xuất | Tiền thuê thiết bị Tiền thuê nhà xưởng Lương quản lý sản xuất |

Sau đó chúng ta xác định chi phí sản phẩm khác biệt

| Sản xuất | Đơn vị sản phẩm | Chi phí để sản xuất 10.000 sản phẩm |
|----------------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Chi phí sản xuất biến đổi | | |
| Vật liệu trực tiếp | 720.000 | 7.200.000.000 |
| Lao động trực tiếp | 384.000 | 3.840.000.000 |
| Chi phí chung biến đổi | 240.000 | 2.400.000.000 |
| Chi phí sản xuất cố định | | |
| Tiền thuê thiết bị | | 3.912.000.000 |
| Tiền thuê nhà xưởng | | 8.232.000.000 |
| Lương quản lý sản xuất | | 816.000.000 |
| Công chi phí sản xuất | | 26.400.000.000 |

Vì Công ty ABC sản xuất 10.000 xe đẹp mỗi năm nên giá thành sản phẩm trên mỗi đơn vị là 2.640.000 VNĐ ($= 26.400.000.000 \div 10.000$ đơn vị). Công ty xác định các khoản chi phí sau đây là chi phí khác biệt nếu công ty mua lại xe đẹp từ một nhà sản xuất bên ngoài:

- Tất cả các chi phí sản xuất biến đổi sẽ được loại bỏ nếu mua thay vì sản xuất. Đây là những chi phí chênh lệch.
- Hợp đồng cho thuê thiết bị nhà máy sẽ tiếp tục trong vài năm cho dù Công ty ABC sản xuất hay mua. Đây không phải là chi phí chênh lệch.
- Hợp đồng thuê nhà xưởng kéo dài vài năm, do đó, chi phí này sẽ tiếp tục cho dù Công ty ABC sản xuất hay mua. Đây không phải là chi phí chênh lệch.
- Gần đây, một trong hai nhân viên quản lý sản xuất đã được thuê và đang trả 360.000.000 VNĐ mỗi năm và có thể được giảm đi nếu cần. Đây là một chi phí khác biệt.

- Người còn lại trong số hai nhân viên quản lý sản xuất đã làm việc với công ty trong vài năm, được trả 456.000.000 VNĐ mỗi năm và thời gian hợp đồng còn 3 năm. Đây không phải là chi phí chênh lệch.

Bây giờ chúng ta chuẩn bị một phân tích chênh lệch để xác định phương án thay thế nào là tốt nhất cho công ty. Bởi vì trọng tâm của quyết định mua hoặc mua là chi phí sản phẩm và vì doanh thu bán hàng không khác biệt với quyết định này, nên không cần thiết phải đưa doanh thu bán hàng vào phân tích. Điều này lần lượt loại bỏ sự cần thiết phải hiển thị tỷ suất đóng góp hoặc thu nhập ròng. (Ngay cả khi doanh thu bán hàng được bao gồm, kết quả sẽ không thay đổi.)

| Báo cáo Phân tích Sự khác biệt tự sản xuất hoặc Mua cho sản phẩm xe đẹp | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Khoản mục | Chi phí để sản xuất 10.000 sản phẩm | Chi phí để mua 10.000 sản phẩm | Khác biệt |
| Chi phí sản xuất biến đổi | | | |
| Chi phí mua bên ngoài | | 19.200.000.000 | (19.200.000.000) |
| Vật liệu trực tiếp | 7.200.000.000 | | 7.200.000.000 |
| Lao động trực tiếp | 3.840.000.000 | | 3.840.000.000 |
| Chi phí chung biến đổi | 2.400.000.000 | | 2.400.000.000 |
| Chi phí sản xuất cố định | | | |
| Tiền thuê thiết bị | 3.912.000.000 | 3.912.000.000 | - |
| Tiền thuê nhà xưởng | 8.232.000.000 | 8.232.000.000 | - |
| Lương quản lý sản xuất | 816.000.000 | 456.000.000 | 360.000.000 |
| Công chi phí sản xuất | 26.400.000.000 | 31.800.000.000 | (5.400.000.000) |

Với báo cáo phân tích này việc thuê ngoài sản xuất xe đẹp không làm giảm chi phí sản xuất tổng thể. Mặc dù loại bỏ tất cả các chi phí sản phẩm biến đổi như nguyên vật liệu trực tiếp và lao động trực tiếp bằng cách thuê ngoài sản xuất, một số chi phí sản phẩm cố định vẫn còn: vẫn phải thuê thiết bị nhà máy với mức 3.912.000.000 VNĐ mỗi năm, và hợp đồng thuê nhà xưởng là 8.232.000.000 VNĐ mỗi năm sẽ có hiệu lực trong vài năm nữa. Ngoài ra, một trong những quản lý của nhà máy có hợp đồng dài hạn với giá 456.000.000 VNĐ mỗi năm và không thể cho nghỉ sớm. Không có chi phí nào trong số này có thể được loại bỏ nếu thuê ngoài sản xuất. Cộng các chi phí này với 700.000 đồng là chi phí phát sinh để mua từ một nhà cung cấp, và tổng chi phí 31.800.000.000 VNĐ cao hơn 5.400.000.000 VNĐ so với tự sản xuất. Lúc này phương án mua ngoài sẽ được xem xét trong một vài năm nữa khi các cam kết dài hạn này hết hạn hoặc công ty có giải pháp với những khoản này.

Trong một số trường hợp ban lãnh đạo có thể muốn có một lời giải thích ngắn gọn hơn về lý do tại sao chi phí sản xuất lại cao hơn 5.400.000.000 VNĐ khi thuê ngoài sản xuất. Chúng ta có thể sử dụng định dạng tóm tắt để phân tích sự khác biệt