

Khoản mục	Khác biệt
Chi phí tăng thêm do mua bên ngoài	(19.200.000.000)
Vật liệu trực tiếp tiết kiệm được.	7.200.000.000
Lao động trực tiếp tiết kiệm được.	3.840.000.000
Chi phí chung biến đổi tiết kiệm được.	2.400.000.000
Lương quản lý sản xuất tiết kiệm được.	360.000.000
Chi phí tăng từ mua bên ngoài	(5.400.000.000)

Lưu ý: Các số tiền được hiển thị trong dấu ngoặc đơn cho biết tác động tiêu cực đến lợi nhuận và số tiền không có dấu ngoặc đơn cho biết tác động tích cực đến lợi nhuận. Phân tích trên đặc biệt hữu ích nếu tất cả các chi phí không được xác định dễ dàng và có thể xác định được các chi phí chênh lệch. Xét cho cùng, mục tiêu của phân tích chênh lệch là phân tích các chi phí khác nhau giữa một phương án với phương án tiếp theo. Thông thường sử dụng thuật ngữ chi phí có thể tránh được để mô tả một chi phí có thể tránh được hoặc loại bỏ, nếu một phương án thay thế được chọn thay thế chi phí khác. Nếu Công ty ABC chọn mua sản phẩm từ một nhà sản xuất bên ngoài, công ty sẽ tránh được các chi phí như nguyên vật liệu trực tiếp, nhân công trực tiếp, chi phí sản xuất và tiền lương của một người quản lý sản xuất. Trong bối cảnh này, chi phí có thể tránh được cũng giống như chi phí chênh lệch.

2. Quyết định về dòng sản phẩm

Khi các đối thủ cạnh tranh tham gia vào thị trường và khi sản phẩm trải qua vòng đời, các nhà quản lý thường phải quyết định giữ hay bỏ dòng sản phẩm. Dòng sản phẩm là một nhóm các sản phẩm có liên quan với nhau. Các công ty phải liên tục đánh giá xem họ có nên thêm các dòng sản phẩm mới và liệu họ có nên ngừng các dòng sản phẩm hiện tại hay không. Phân tích sự khác biệt cung cấp một định dạng cho các loại quyết định này.

Ví dụ: Công ty XYZ có ba dòng sản phẩm: Nhóm Mít, Nhóm Thập Cẩm và Nhóm Chuối. Doanh số bán nhóm Thập Cẩm đã giảm trong những năm gần đây, khiến ban lãnh đạo đặt câu hỏi liệu dòng sản phẩm này có đáng để giữ lại hay không. Công ty XYZ muốn xem xét hai lựa chọn thay thế.

- Phương án 1 là giữ lại cả ba dòng sản phẩm
- Phương án 2 là loại bỏ dòng sản phẩm nhóm Thập Cẩm.

Báo cáo thu nhập trong năm qua được phân tách theo dòng sản phẩm (thường được gọi là báo cáo thu nhập được phân đoạn) cho thấy dòng sản phẩm nhóm Thập Cẩm đang lỗ 1.920.000.000 VNĐ trong năm. Đây là lý do ban lãnh đạo muốn xem xét loại bỏ dòng sản phẩm này.

Khoản mục	Nhóm Mít	Nhóm Thập Cẩm	Nhóm Chuối	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng	108.000.000.000	21.600.000.000	14.400.000.000	144.000.000.000
Chi phí biến đổi	26.400.000.000	9.600.000.000	3.600.000.000	39.600.000.000
Số dư đạm phí	81.600.000.000	12.000.000.000	10.800.000.000	104.400.000.000
Chi phí cố định trực tiếp	14.400.000.000	9.600.000.000	3.840.000.000	27.840.000.000
Chi phí cố định được phân bổ	21.600.000.000	4.320.000.000	2.880.000.000	28.800.000.000
Lợi nhuận	45.600.000.000	(1.920.000.000)	4.080.000.000	47.760.000.000

Chúng ta thấy rằng có hai dòng xuất hiện trong báo cáo cho chi phí cố định: chi phí cố định trực tiếp và chi phí cố định được phân bổ. Sự khác biệt giữa chi phí cố định trực tiếp và chi phí cố định được phân bổ là gì?

- Chi phí cố định trực tiếp là chi phí cố định có thể được tính trực tiếp cho một dòng sản phẩm. Chi phí cố định trực tiếp thường là chi phí chênh lệch. Ví dụ, tiền lương của người quản lý chịu trách nhiệm về sản xuất sản phẩm nhóm Thập Cẩm và có thể dễ dàng truy xuất nguồn gốc từ dòng sản phẩm nhóm Thập Cẩm. Nếu dòng sản phẩm này bị loại bỏ, lương của giám đốc dòng sản phẩm cũng bị loại bỏ (trừ khi giám đốc dòng sản phẩm có hợp đồng lao động dài hạn).
- Chi phí cố định được phân bổ (còn gọi là chi phí cố định thông thường) là chi phí cố định không thể truy nguyên trực tiếp cho một dòng sản phẩm và do đó được phân bổ cho các dòng sản phẩm bằng quy trình phân bổ. Chi phí cố định được phân bổ thường không có chi phí chênh lệch. Ví dụ, tiền thuê cửa hàng bán lẻ của Công ty được phân bổ cho cả ba dòng sản phẩm vì không dễ dàng truy tìm từng dòng sản phẩm. Tuy nhiên, giá thuê cửa hàng bán lẻ có khả năng sẽ không giảm nếu dòng sản phẩm nhóm Thập Cẩm bị loại bỏ (trừ khi công ty chọn chuyển sang một cửa hàng nhỏ hơn, ít chi phí hơn). Việc phân bổ cho nhóm Thập Cẩm đơn giản sẽ được phân bổ lại cho hai sản phẩm còn lại. Do đó, tiền thuê cửa hàng bán lẻ là một ví dụ về chi phí cố định được phân bổ không phải là chi phí chênh lệch cho hai lựa chọn thay thế mà Công ty phải đối mặt.

Tổng chi phí cố định được phân bổ của Công ty là 28.800.000.000 VNĐ được phân bổ dựa trên doanh số bán hàng

Câu hỏi: Việc loại bỏ dòng sản phẩm nhóm Thập Cẩm có mang lại lợi nhuận cao hơn cho công ty không?

Phân tích chênh lệch được trình bày trong báo cáo Phân tích chênh lệch dòng sản phẩm cung cấp câu trả lời.

Bảng A hiển thị báo cáo thu nhập cho Phương án 1: giữ nguyên cả ba dòng sản phẩm.

Phương án 1: giữ lại cả ba dòng sản phẩm				
Khoản mục	Nhóm Mít	Nhóm Thập Cẩm	Nhóm Chuối	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng	108.000.000.000	21.600.000.000	14.400.000.000	144.000.000.000
Chi phí biến đổi	26.400.000.000	9.600.000.000	3.600.000.000	39.600.000.000
Số dư đàm phí	81.600.000.000	12.000.000.000	10.800.000.000	104.400.000.000
Chi phí cố định trực tiếp	14.400.000.000	9.600.000.000	3.840.000.000	27.840.000.000
Chi phí cố định được phân bổ	21.600.000.000	4.320.000.000	2.880.000.000	28.800.000.000
Lợi nhuận	45.600.000.000	(1.920.000.000)	4.080.000.000	47.760.000.000

Bảng B trình bày báo cáo thu nhập cho Phương án 2: loại bỏ dòng sản phẩm nhóm Thập Cẩm.

Phương án 2: Loại bỏ nhóm Thập Cẩm				
Khoản mục	Nhóm Mít	Nhóm Chuối	Nhóm Thập Cẩm	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng	108.000.000.000	14.400.000.000		122.400.000.000
Chi phí biến đổi	26.400.000.000	3.600.000.000		30.000.000.000
Số dư đàm phí	81.600.000.000	10.800.000.000		92.400.000.000
Chi phí cố định trực tiếp	14.400.000.000	3.840.000.000		18.240.000.000
Chi phí cố định được phân bổ	25.411.764.706	3.388.235.294		28.800.000.000
Lợi nhuận	41.788.235.294	3.571.764.706		45.360.000.000

- Chi phí cố định được phân bổ cho nhóm Mít: 25.411.764.706 VNĐ = $(108.000.000.000 \div 122.400.000.000) \times 28.800.000.000$.
- Chi phí cố định được phân bổ cho nhóm Chuối: 3.388.235.294 VNĐ = $(14.400.000.000 \div 122.400.000.000) \times 28.800.000.000$.

Bảng C trình bày phân tích sự khác biệt cho hai lựa chọn thay thế.

Báo cáo phân tích sự khác biệt			
Khoản mục	Phương án 1	Phương án 2	Khác biệt
Doanh thu bán hàng	144.000.000.000	122.400.000.000	21.600.000.000
Chi phí biến đổi	39.600.000.000	30.000.000.000	9.600.000.000
Số dư đàm phí	104.400.000.000	92.400.000.000	12.000.000.000
Chi phí cố định trực tiếp	27.840.000.000	18.240.000.000	9.600.000.000
Chi phí cố định được phân bổ	28.800.000.000	28.800.000.000	-
Lợi nhuận	47.760.000.000	45.360.000.000	2.400.000.000

Cột Số tiền chênh lệch 2.400.000.000 VNĐ trong bảng C cho biết công ty sẽ tốt hơn nếu tiếp tục với cả ba dòng sản phẩm. Tuy nhiên, ban lãnh đạo có thể muốn có một lời giải thích ngắn gọn hơn về lý do tại sao lợi nhuận lại cao hơn 2.400.000.000 VNĐ khi cả ba dòng sản phẩm đều được duy trì. Chúng ta có thể cung cấp giải thích như vậy trong báo cáo Tóm tắt phân tích chênh lệch và xem lại giải thích về sự khác biệt.

Tóm tắt phân tích chênh lệch cho công ty XYZ	
Khoản mục	Giá trị
Doanh thu bán hàng sụt giảm	(21.600.000.000)
Chi phí biến đổi loại trừ	9.600.000.000
Số dư đàm phí loại trừ	(12.000.000.000)
Chi phí cố định trực tiếp loại trừ	9.600.000.000
Lợi nhuận giảm do loại bỏ sản phẩm	(2.400.000.000)

Lưu ý: Các số tiền được hiển thị trong dấu ngoặc đơn cho biết tác động tiêu cực đến lợi nhuận và số tiền không có dấu ngoặc đơn cho biết tác động tích cực đến lợi nhuận.

Báo cáo tóm tắt khi loại bỏ sản phẩm nhóm Thập Cẩm cho thấy rằng công ty sẽ mất doanh thu bán hàng 21.600.000.000 VNĐ nếu bỏ dòng sản phẩm Thập Cẩm. Tuy nhiên, nó tiết kiệm chi phí biến đổi 9.600.000.000 VNĐ và chi phí cố định trực tiếp là 9.600.000.000 VNĐ nếu bỏ dòng sản phẩm nhóm Thập Cẩm. Vì khoản tiết kiệm được 19.200.000.000 VNĐ chi phí không đủ để bù đắp cho khoản lỗ 21.600.000.000 VNĐ trong doanh thu bán hàng, lợi nhuận sẽ giảm 2.400.000.000 VNĐ ($= 19.200.000.000 - 21.600.000.000$ VNĐ).

Phân bổ sai lệch chi phí cố định

Một câu hỏi được đặt ra: Làm thế nào để dòng sản phẩm Thập Cẩm lỗ 1.920.000.000 VNĐ trong năm, trong khi toàn bộ công ty tốt hơn nên giữ dòng sản phẩm này? Câu trả lời nằm trong chi phí cố định được phân bổ. Mặc dù không thể dễ dàng xác định được tổng chi phí cố định được phân bổ là 28.800.000.000 VNĐ cho từng dòng sản phẩm, nhưng ban lãnh đạo công ty vẫn muốn từng giám đốc dòng sản phẩm nhận thức được những chi phí này. Kết quả là, nó sử dụng một quy trình phân bổ để phân bổ chi phí cho các dòng sản phẩm. Do đó, dòng sản phẩm Thập Cẩm được ấn định 4.320.000.000 VNĐ trong chi phí cố định được phân bổ mặc dù dòng sản phẩm không thể kiểm soát được những chi phí này. Nếu dòng sản phẩm Thập Cẩm bị loại bỏ, 4.320.000.000 VNĐ trong chi phí cố định đã phân bổ sẽ không bị loại bỏ. Thay vào đó, 4.320.000.000 VNĐ chi phí được giao cho hai dòng sản phẩm còn lại. Trong nhiều tình huống, việc phân bổ tăng lên cho các dòng sản phẩm khác có thể khiến các dòng sản phẩm khác có vẻ không có lãi. Thông điệp ở đây là hãy cẩn thận khi phân tích thông tin được phân đoạn có chứa phân bổ chi phí. Chi phí được phân bổ thường không phải là chi phí chênh lệch và do đó thường không liên quan đến quyết định.

Chi phí Cơ hội trong Phân tích Sự khác biệt

Các nhà quản lý thường phải xem xét tác động của chi phí cơ hội khi đưa ra quyết định. Chi phí cơ hội là lợi ích bị bỏ qua khi lựa chọn một phương án thay thế một phương án khác. Ví dụ, giả sử bạn có sự lựa chọn giữa đi học và đi làm. Chi phí cơ hội của việc đi

học là tiền lương bị mất do đi làm. Trong trường hợp của Công ty XYZ giả sử có thể cho thuê diện tích hiện đang được sử dụng cho dòng sản phẩm Thập Cẩm với giá 3.000.000.000 VNĐ mỗi năm. Do đó, chi phí cơ hội (lợi ích đã bỏ qua) để duy trì dòng sản phẩm Thập Cẩm là 3.000.000.000 VNĐ. Điều này ảnh hưởng như thế nào đến quyết định của Công ty về việc giữ hoặc bỏ dòng sản phẩm Thập Cẩm?

Trả lời: Chúng ta cung cấp câu trả lời bằng cách chỉ cần thêm một mục cho thuê diện tích hiện đang được sử dụng cho dòng sản phẩm Thập Cẩm vào báo cáo "Tóm tắt phân tích chênh lệch cho công ty XYZ". Công ty XYZ sẽ tăng lợi nhuận 600.000.000 VNĐ bằng cách bỏ sản phẩm Thập Cẩm.

Tóm tắt phân tích chênh lệch cho công ty XYZ	
Khoản mục	Giá trị
Doanh thu bán hàng sụt giảm	(21.600.000.000)
Chi phí biến đổi loại trừ	9.600.000.000
Số dư đàm phí loại trừ	(12.000.000.000)
Chi phí cố định trực tiếp loại trừ	9.600.000.000
Lợi nhuận giảm do loại bỏ sản phẩm	(2.400.000.000)
Cho thuê diện tích hiện đang được sử dụng cho dòng sản phẩm Thập Cẩm	3.000.000.000
Lợi nhuận do loại bỏ sản phẩm	600.000.000

Lưu ý: Các số tiền được hiển thị trong dấu ngoặc đơn cho biết tác động tiêu cực đến lợi nhuận và số tiền không có dấu ngoặc đơn cho biết tác động tích cực đến lợi nhuận.

Chi phí cơ hội cũng có thể được bao gồm trong định dạng phân tích chênh lệch được trình bày trong Bảng C trình bày phân tích sự khác biệt cho hai lựa chọn thay thế được sửa đổi đơn giản để phản ánh chi phí cơ hội, như được minh họa.

Báo cáo phân tích sự khác biệt			
Khoản mục	Phương án 1	Phương án 2	Khác biệt
Doanh thu bán hàng	144.000.000.000	122.400.000.000	21.600.000.000
Chi phí biến đổi	39.600.000.000	30.000.000.000	9.600.000.000
Số dư đàm phí	104.400.000.000	92.400.000.000	12.000.000.000
Chi phí cố định trực tiếp	27.840.000.000	18.240.000.000	9.600.000.000
Chi phí cố định được phân bổ	28.800.000.000	28.800.000.000	-
Chi phí cơ hội	3.000.000.000	-	3.000.000.000
Lợi nhuận	44.760.000.000	45.360.000.000	(600.000.000)

Chi phí chìm và Phân tích Chênh lệch

Chi phí chìm là chi phí phát sinh trong quá khứ mà các quyết định trong tương lai không thể thay đổi được. Ví dụ: giả sử Công ty XYZ phải thanh lý thiết bị liên quan đến dòng sản phẩm Thập Cẩm nếu loại bỏ nó. Chi phí ban đầu của thiết bị này là chi phí chìm và

sẽ không ảnh hưởng đến quyết định có loại bỏ dòng sản phẩm Thập Cẩm hay không. Theo nguyên tắc chung, chi phí chìm không phải là chi phí chênh lệch.

3. Quyết định xem nên giữ hay bỏ khách hàng.

Giống như các quyết định về dòng sản phẩm, các nhà quản lý thường sử dụng khả năng sinh lời như một yếu tố quyết định để quyết định giữ hay bỏ khách hàng. Đây là vấn đề đối với tất cả các loại hình tổ chức, bao gồm nhà sản xuất, nhà bán lẻ và công ty dịch vụ. Điểm khác biệt đối với các quyết định của khách hàng so với các quyết định về dòng sản phẩm là: Thay vì truy tìm doanh thu, chi phí biến đổi và chi phí cố định trực tiếp cho các dòng sản phẩm, chúng ta theo dõi thông tin này theo khách hàng. Các chi phí cố định không thể truy xuất trực tiếp cho khách hàng được phân bổ cho khách hàng.

Ví dụ: Công ty Dịch vụ NLL cung cấp dịch vụ cho ba khách hàng lớn: Công ty X, Công ty Y và Công ty Z. Báo cáo thu nhập được phân đoạn trong cung cấp thông tin doanh thu và chi phí hàng năm của khách hàng.

Khoản mục	Công ty X	Công ty Y	Công ty Z	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng	5.280.000.000	12.240.000.000	7.320.000.000	24.840.000.000
Chi phí biến đổi	4.320.000.000	9.120.000.000	4.800.000.000	18.240.000.000
Số dư đàm phí	960.000.000	3.120.000.000	2.520.000.000	6.600.000.000
Chi phí cố định trực tiếp	672.000.000	960.000.000	720.000.000	2.352.000.000
Chi phí cố định được phân bổ	556.058.000	1.289.043.000	770.899.000	2.616.000.000
Lợi nhuận	(268.058.000)	870.957.000	1.029.101.000	1.632.000.000

Theo đó việc cung cấp dịch vụ cho Công ty X đang lỗ trong năm là 432.000.000 VNĐ. Công ty NLL muốn xem xét hai lựa chọn thay thế.

- Phương án 1 là giữ lại cả ba khách hàng.
- Phương án 2 là loại bỏ khách hàng Công ty X.

Câu hỏi: Việc loại bỏ Công ty X có mang lại lợi nhuận cao hơn cho công ty không?

Để trả lời câu hỏi này, chúng ta phải xem xét kỹ thông tin trong Báo cáo thu nhập được phân đoạn. Chi phí biến đổi và chi phí cố định trực tiếp liên quan trực tiếp đến từng khách hàng và sẽ bị loại bỏ nếu bỏ đi khách hàng là Công ty X. Có nghĩa là, tất cả các chi phí biến đổi và chi phí cố định trực tiếp là chi phí chênh lệch cho hai lựa chọn thay thế mà Công ty NLL phải đối mặt. Công ty NLL ấn định chi phí cố định được phân bổ là 556.058.000 VNĐ cho Công ty X dựa trên doanh thu bán hàng và những chi phí đó sẽ tiếp tục bất kể quyết định như thế nào. Như vậy chi phí cố định được phân bổ không phải là chi phí chênh lệch. Phân tích chênh lệch được trình bày trong báo cáo Phân tích chênh lệch dòng sản phẩm cung cấp câu trả lời.

Bảng A hiển thị báo cáo thu nhập cho Phương án 1: giữ nguyên cả ba khách hàng.

Phương án 1: Giữ lại cả ba khách hàng				
Khoản mục	Công ty X	Công ty Y	Công ty Z	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng	5.280.000.000	12.240.000.000	7.320.000.000	24.840.000.000
Chi phí biến đổi	4.320.000.000	9.120.000.000	4.800.000.000	18.240.000.000
Số dư đàm phán	960.000.000	3.120.000.000	2.520.000.000	6.600.000.000
Chi phí cố định trực tiếp	672.000.000	960.000.000	720.000.000	2.352.000.000
Chi phí cố định được phân bổ	556.058.000	1.289.043.000	770.899.000	2.616.000.000
Lợi nhuận	(268.058.000)	870.957.000	1.029.101.000	1.632.000.000

Bảng B trình bày báo cáo thu nhập cho Phương án 2: loại bỏ khách hàng Công ty X.

Phương án 2: Loại bỏ Công ty X				
Khoản mục	Công ty X	Công ty Y	Công ty Z	Tổng cộng
Doanh thu bán hàng		12.240.000.000	7.320.000.000	19.560.000.000
Chi phí biến đổi		9.120.000.000	4.800.000.000	13.920.000.000
Số dư đàm phán		3.120.000.000	2.520.000.000	5.640.000.000
Chi phí cố định trực tiếp		960.000.000	720.000.000	1.680.000.000
Chi phí cố định được phân bổ		1.637.006.000	978.994.000	2.616.000.000
Lợi nhuận		522.994.000	821.006.000	1.344.000.000

- Chi phí cố định được phân bổ cho Công ty Y: 1.637.006.000 VNĐ = $(12.240.000.000 \div 19.560.000.000) \times 2.616.000.000$.
- Chi phí cố định được phân bổ cho Công ty X: 978.994.000 VNĐ = $(7.320.000.000 \div 19.560.000.000) \times 2.616.000.000$.

Bảng C trình bày phân tích sự khác biệt cho hai lựa chọn thay thế.

Báo cáo phân tích sự khác biệt			
Khoản mục	Phương án 1	Phương án 2	Khác biệt
Doanh thu bán hàng	24.840.000.000	19.560.000.000	5.280.000.000
Chi phí biến đổi	18.240.000.000	13.920.000.000	4.320.000.000
Số dư đàm phán	6.600.000.000	5.640.000.000	960.000.000
Chi phí cố định trực tiếp	2.352.000.000	1.680.000.000	672.000.000
Chi phí cố định được phân bổ	2.616.000.000	2.616.000.000	-
Lợi nhuận	1.632.000.000	1.344.000.000	288.000.000

Phân tích chênh lệch được trình bày trong bảng C cho thấy lợi nhuận tổng thể sẽ giảm 288.000.000 VNĐ nếu Công ty NLL bỏ khách hàng Công ty X.

Sử dụng chi phí dựa trên hoạt động để đánh giá khả năng sinh lời của khách hàng

Chi phí dựa trên hoạt động, mà chúng ta đã thảo luận trong Chương 3 là một cách tiếp cận tinh tế để phân bổ chi phí cho sản phẩm hoặc khách hàng. Chi phí dựa trên hoạt động trước tiên chỉ định chi phí cho các hoạt động và sau đó là cho sản phẩm hoặc khách hàng dựa trên việc sử dụng các hoạt động của họ. Thông tin chi phí được cung

cấp bởi chi phí dựa trên hoạt động thường được coi là chính xác hơn hầu hết các phương pháp tính giá truyền thống. Khi đánh giá khả năng sinh lời của khách hàng, chi phí có thể được ấn định cho khách hàng dựa trên việc sử dụng các hoạt động của mỗi khách hàng. Các nhà tư vấn từ PricewaterhouseCoopers gợi ý rằng chi phí của khách hàng có thể đo lường được trên bốn loại hoạt động:

- Chi phí để có được khách hàng: Bao gồm các hoạt động như quảng cáo và các tài liệu khuyến mại.
- Chi phí cung cấp hàng hóa và dịch vụ: Bao gồm các hoạt động như xử lý đơn đặt hàng của khách hàng và giao hàng hóa.
- Chi phí phục vụ khách hàng: Bao gồm các hoạt động như hỗ trợ kỹ thuật và xử lý các khoản thanh toán của khách hàng.
- Chi phí để giữ chân khách hàng: Bao gồm các hoạt động như giảm giá và xây dựng mối quan hệ.

Với sự trợ giúp của chi phí dựa trên hoạt động, chi phí có thể được ấn định cho các hoạt động trong từng loại. Các chi phí này sau đó được phân bổ cho khách hàng dựa trên hoạt động sử dụng của mỗi khách hàng. Một lợi thế đáng kể của việc sử dụng chi phí dựa trên hoạt động là có dữ liệu chính xác cho các mục đích ra quyết định, đặc biệt là trong lĩnh vực phân tích khác biệt.

4. Quyết định về Đơn hàng Đặc biệt

Đơn đặt hàng đặc biệt là đơn đặt hàng một lần duy nhất do khách hàng thực hiện. Phân tích sự khác biệt cung cấp một định dạng giúp người quản lý quyết định chấp nhận hay từ chối các đơn đặt hàng đặc biệt.

Ví dụ: Công ty A sản xuất áo cho các đội bóng đá, bóng rổ và các đội thể thao. Công ty mua những chiếc may sẵn và in hình ảnh lên áo cho mỗi đội. Đồ họa đã được thiết kế từ vài năm trước, vì vậy chi phí thiết kế không còn phát sinh nữa. Trung bình mỗi tháng bán được 2.000 chiếc. Dữ liệu tài chính hàng tháng như sau:

Khoản mục	Đơn vị sản phẩm	Giá trị bán 2.000 sản phẩm
Doanh thu bán hàng	360.000	720.000.000
Chi phí biến đổi		
- Vật liệu trực tiếp	144.000	288.000.000
- Lao động trực tiếp	48.000	96.000.000
- Chi phí chung biến đổi	48.000	96.000.000
Công chi phí biến đổi	240.000	480.000.000
Số dư đàm phán	120.000	240.000.000
Chi phí cố định		96.000.000
Lợi nhuận		144.000.000

Một doanh nghiệp X gần đây đã hỏi về đơn đặt hàng đặc biệt một lần mua 200 chiếc áo đồng phục in theo yêu cầu và sẵn sàng trả cho những chiếc 320.000 VNĐ. Công ty A đủ công suất nhàn rỗi để xử lý đơn hàng này, nó sẽ không ảnh hưởng đến doanh số bán hàng khác. Theo tính toán đơn hàng này có cùng một khoản chi phí biến đổi là 240.000 VNĐ cho mỗi đơn vị để sản xuất đơn hàng đặc biệt và phát sinh một khoản thiết kế đồ họa sẽ được in trên áo sơ mi với trị giá 14.400.000 VNĐ. Đơn hàng đặc biệt này sẽ không có ảnh hưởng nào khác đến chi phí cố định hàng tháng của Công ty. Câu hỏi: có nên chấp nhận đơn hàng đặc biệt không?

Trả lời: Hãy sử dụng phép phân tích để trả lời câu hỏi này. Hai phương án được đưa ra:

- Phương án 1: từ chối đơn đặt hàng đặc biệt.
- Phương án 2: chấp nhận đơn đặt hàng đặc biệt.

Báo cáo "Phân tích chênh lệch đơn đặt hàng đặc biệt cho doanh nghiệp X" cho thấy:

Phân tích chênh lệch đơn đặt hàng đặc biệt cho doanh nghiệp X			
Khoản mục	Phương án 1	Phương án 2	Khác biệt
Doanh thu bán hàng	720.000.000	784.000.000	(64.000.000)
Chi phí biến đổi	480.000.000	528.000.000	(48.000.000)
Số dư đảm phí	240.000.000	256.000.000	(16.000.000)
Chi phí cố định	96.000.000	110.400.000	(14.400.000)
Lợi nhuận	144.000.000	145.600.000	(1.600.000)

- Doanh thu phương án 2: $784.000.000 \text{ VNĐ} = 2.000 \times 360.000 + 200 \times 320.000$
- Chi phí cố định phương án 2: $110.400.000 \text{ VNĐ} = 96.000.000 + 14.400.000$

Phân tích chênh lệch trên cho thấy Công ty A sẽ tốt hơn nếu chấp nhận đơn đặt hàng đặc biệt, khi lợi nhuận tăng lên 1.600.000 VNĐ.

Như đã thảo luận trước đó trong chương, một báo cáo trình bày này tóm tắt sự khác biệt giữa doanh thu và chi phí có thể dùng để thay thế báo cáo "Phân tích chênh lệch đơn đặt hàng đặc biệt cho doanh nghiệp X"

BÁO CÁO KẾT QUẢ CHẤP NHẬN ĐƠN HÀNG DOANH NGHIỆP X	
Khoản mục	Giá trị
Doanh thu bán hàng tăng	64.000.000
Chi phí biến đổi tăng	(48.000.000)
Số dư đảm phí tăng	16.000.000
Chi phí cố định tăng	(14.400.000)
Lợi nhuận tăng	1.600.000

Lưu ý: Các số tiền được hiển thị trong dấu ngoặc đơn cho biết tác động tiêu cực đến lợi nhuận và số tiền không có dấu ngoặc đơn cho biết tác động tích cực đến lợi nhuận.

Báo cáo tóm tắt cho thấy doanh thu và chi phí chênh lệch cho đơn đặt hàng đặc biệt đang được xem xét. Nếu đơn hàng đặc biệt này được chấp nhận, doanh thu bán hàng sẽ tăng 64.000.000 VNĐ với mức tăng tương ứng của chi phí biến đổi là 48.000.000 VNĐ. Chi phí cố định sẽ tăng thêm 14.400.000 VNĐ vì công việc thiết kế được yêu cầu cho đơn đặt hàng đặc biệt. Như vậy lợi nhuận sẽ tăng thêm 1.600.000 VNĐ (= 64.000.000 - 48.000.000 - 14.400.000).

Trong ví dụ Công ty A có hai giả định quan trọng về đơn đặt hàng đặc biệt cần quan tâm:

- Đầu tiên là Công ty A có đủ năng lực nhàn rỗi để xử lý đơn đặt hàng mà không làm gián đoạn đơn đặt hàng của khách hàng thường xuyên. Giả sử Công ty A đang hoạt động hết công suất và không thể sản xuất thêm chiếc áo nào nữa. Công ty A phải từ chối những khách hàng quen thuộc để nhường chỗ cho đơn hàng đặc biệt. Trong trường hợp này, chi phí cơ hội của việc từ chối khách hàng hiện tại phải được xem xét trong phân tích chênh lệch.
- Giả định thứ hai là đây là đơn đặt hàng một lần và do đó thể hiện một quyết định định giá trong ngắn hạn. Nếu Công ty A mong đợi các đơn đặt hàng trong tương lai từ trường doanh nghiệp X ở mức giá 320.000 VNĐ một chiếc, thì công ty phải xem xét tác động của điều này đối với việc định giá lâu dài với các khách hàng khác. Có nghĩa là, những khách hàng quen thuộc có thể nghe đến mức giá đặc biệt này và yêu cầu mức giá tương tự, đặc biệt là những khách hàng đã trung thành trong nhiều năm. Công ty A có thể buộc phải giảm giá cho những khách hàng thường xuyên, do đó làm giảm lợi nhuận của công ty theo thời gian. Điểm mấu chốt là các công ty đánh giá các đơn đặt hàng đặc biệt có thể giảm giá trong thời gian ngắn để bù đắp chi phí cố định và biến đổi chênh lệch. Nhưng về lâu dài, giá cả phải bao gồm tất cả các chi phí biến đổi và cố định.

II. Định giá cộng với chi phí và chi phí mục tiêu

Phần trước tập trung vào việc sử dụng phân tích chênh lệch để đánh giá việc định giá cho các đơn đặt hàng đặc biệt. Các tổ chức cũng sử dụng các cách tiếp cận khác để thiết lập giá, chẳng hạn như định giá cộng chi phí và định giá mục tiêu. Chúng ta sẽ cùng xem xét đến hai cách tiếp cận này.

1. Chi phí cộng thêm

Các công ty sản xuất các sản phẩm tùy chỉnh, chẳng hạn như xây dựng nhà ở hoặc cảnh quan cho các tòa nhà thương mại, thường gặp khó khăn trong việc xác định giá

thị trường hợp lý. Giá cho các sản phẩm này có thể được xác định bằng cách sử dụng giá cộng thêm. Định giá cộng chi phí bắt đầu với ước tính chi phí phát sinh để xây dựng sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ và một tỷ lệ lợi nhuận nhất định được thêm vào để thiết lập giá. Ví dụ, một công ty sản xuất máy theo tiêu chuẩn khách hàng với chi phí giả định chi phí để chế tạo một máy mới là 3.000.000.000 VNĐ. Vì không có giá thị trường mở cho sản phẩm này, công ty phải đưa ra cách tiếp cận để thiết lập giá không dựa trên giá thị trường. Dựa trên các tiêu chuẩn trong toàn ngành và các cuộc đàm phán với khách hàng có thể yêu cầu chiết khấu 10% trên chi phí. Nếu khách hàng chấp nhận đề xuất này sẽ nhận được 3.300.000.000 VNĐ cho mỗi chiếc máy được giao.

Khái niệm định giá cộng chi phí nghe có vẻ đơn giản. Tuy nhiên, khó khăn là xác định chi phí nào cần được đưa vào. Chỉ bao gồm chi phí sản phẩm biến đổi? Có nên bao gồm chi phí sản xuất cố định không? Còn chi phí bán hàng thì sao? Câu trả lời cho những câu hỏi này phụ thuộc vào cuộc đàm phán giữa người mua và người bán và cần được xác định rõ ràng trong thỏa thuận. Khi sử dụng tính năng định giá cộng với chi phí, điều quan trọng là phải xác định trước những chi phí nào sẽ được bao gồm cho mục đích định giá.

2. Chi phí mục tiêu

Các tổ chức không ngừng cố gắng tìm cách trở nên hiệu quả hơn và giảm chi phí. Tuy nhiên, một khi các công ty sản xuất thiết kế một sản phẩm và bắt đầu sản xuất, rất khó để thực hiện những thay đổi đáng kể để giảm chi phí. Chi phí mục tiêu là một cách tiếp cận nhằm giảm thiểu các vấn đề về hiệu quả chi phí liên quan đến việc giới thiệu sản phẩm mới bằng cách tích hợp thiết kế sản phẩm, giá mong muốn, lợi nhuận mong muốn và chi phí mong muốn vào một quá trình bắt đầu từ giai đoạn phát triển sản phẩm. Chi phí mục tiêu có bốn bước:

- Bước 1. Thiết kế một sản phẩm cung cấp các tính năng và giá cả theo yêu cầu của khách hàng.
- Bước 2. Xác định lợi nhuận mong muốn của công ty.
- Bước 3. Tính chi phí mục tiêu bằng cách trừ đi lợi nhuận mong muốn (từ bước 2) với giá mong muốn (từ bước 1).
- Bước 4. Thiết kế sản phẩm để đạt được chi phí mục tiêu (từ bước 3). Nếu không thể đạt được chi phí mục tiêu mong muốn, công ty phải quay lại bước 1 và đánh giá lại các tính năng và giá cả.

Ví dụ: Công ty tư vấn NLL thiết kế một dịch vụ với các tính năng mà khách hàng đã yêu cầu và bán nó với giá 24.000.000 VNĐ đây được xem là Bước 1. Ban quản lý yêu cầu lợi nhuận bằng 30% giá bán thì lợi nhuận sẽ là 7.200.000 VNĐ ($= 24.000.000 \times 30\%$) đây là Bước 2. Chi phí mục tiêu là 16.800.000 VNĐ ($= 24.000.000 - 7.200.000$) đây là

Bước 3. Công ty bây giờ phải thiết kế sản phẩm này để đạt được hoặc vượt qua chi phí mục tiêu là 16.800.000 VNĐ đây là Bước 4.

III. Xác định và quản lý các nút thắt cổ chai

Như chúng tôi đã lưu ý trong Chương "Phân tích chi phí-khối lượng-lợi nhuận được sử dụng như thế nào để ra quyết định?", nhiều công ty có nguồn lực hạn chế trong các lĩnh vực như giờ lao động, giờ máy móc, cơ sở vật chất và vật liệu. Những ràng buộc này có thể ảnh hưởng đến khả năng sản xuất hàng hóa hoặc cung cấp dịch vụ của một công ty. Các công ty phải đổi mới với các hạn chế thường sử dụng một biến thể của phân tích vi phân để tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực hạn chế được gọi là lý thuyết về các ràng buộc. Nguồn lực hạn chế thường được gọi là điểm nghẽn hay nút cổ chai. Nút cổ chai là một quá trình trong đó công việc được thực hiện vượt quá khả năng hiện có. Lý thuyết về các ràng buộc là một cách tiếp cận được phát triển gần đây để quản lý các nút thắt cổ chai. Lý thuyết về các ràng buộc đưa ra năm bước để giúp các nhà quản lý sử dụng hiệu quả các nguồn lực bị hạn chế bao gồm:

- Bước 1. Tìm tài nguyên bị hạn chế (nút cổ chai).
- Bước 2. Tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên bị hạn chế.
- Bước 3. Điều chỉnh tất cả các nguồn lực không phải là nút cổ chai.
- Bước 4. Tăng hiệu quả và công suất nút cổ chai.
- Bước 5. Lặp lại các bước từ 1 đến 4 cho nút cổ chai mới.

Chúng ta sẽ xem xét một ví dụ để giúp giải thích cách hoạt động của lý thuyết về các ràng buộc. Công ty ABC sản xuất thiết bị điện tử sử dụng quy trình sản xuất trải qua sáu phòng ban. Thiết bị điện tử được sản xuất tại các phòng ban 1, 2 và 3 và sau đó được gửi đến phòng 4 để kiểm tra chất lượng. Sau khi kiểm tra xong, sản phẩm được đóng gói tại bộ phận 5. Bộ phận 6 chịu trách nhiệm vận chuyển sản phẩm. Áp dụng năm bước của lý thuyết về các ràng buộc như sau:

Bước 1. Tìm tài nguyên bị hạn chế (nút cổ chai).

Trong bước này, quy trình giới hạn sản xuất được xác định. Ban quản lý tại Công ty ABC đã xác định bộ phận 4, kiểm tra chất lượng, là nút thắt cổ chai vì các sản phẩm tồn nhiều tại bộ phận 4. Việc kiểm tra chất lượng không thể thực hiện đủ nhanh để theo kịp dòng sản phẩm đến từ các bộ phận 1, 2 và 3. Hạn chế về số giờ lao động hiện có để thực hiện thử nghiệm đang gây ra tình trạng tồn đọng này.

Bước 2. Tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên bị hạn chế.

Nguồn lực hạn chế đã được xác định là số giờ lao động có sẵn để thực hiện thử nghiệm. Tại thời điểm này, tại Công ty ABC muốn tối ưu hóa số giờ lao động được sử dụng để

kiểm tra chất lượng. Để hỗ trợ mục tiêu này, chúng ta sẽ tính toán biên độ đóng góp trên mỗi đơn vị ràng buộc (đơn vị hạn chế là giờ lao động trong ví dụ này). Sau đó, sản xuất sẽ tập trung vào các sản phẩm có tỷ suất đóng góp trên giờ lao động cao nhất. (xem lại phần giới thiệu khái niệm tính toán tỷ suất lợi nhuận đóng góp trên một đơn vị ràng buộc trong Chương "Phân tích chi phí-khối lượng-lợi nhuận được sử dụng như thế nào để ra quyết định?"

Biên đóng góp cho mỗi Đơn vị Tài nguyên Hạn chế

Khoản mục	Sản phẩm 01	Sản phẩm 02	Sản phẩm 03
Giá bán một đơn vị	14.400.000	16.800.000	18.000.000
Biển phí một đơn vị	12.000.000	10.800.000	14.640.000
Số dư đàm phí một đơn vị	2.400.000	6.000.000	3.360.000
Giờ lao động để kiểm tra 1 đơn vị	÷ 0.3	÷ 0.5	÷ 0.4
Số dư đàm phí cho 1 giờ lao động	8.000.000	12.000.000	8.400.000

Dựa trên thông tin được trình bày và cho rằng giờ lao động ở bộ phận 4 là hạn chế, Công ty ABC sẽ tối ưu hóa việc sử dụng giờ lao động bằng cách sản xuất Sản phẩm 02 vì nó cung cấp biên lợi nhuận đóng góp là 12.000.000 VNĐ cho mỗi giờ lao động so với 8.000.000 VNĐ cho Sản phẩm 01 và 8.400.000 VNĐ cho Sản phẩm 03.

Bước 3. Điều chỉnh tất cả các nguồn lực không phải là nút cổ chai.

Mục tiêu trong bước này là chuyển các nguồn lực không có nút thắt cổ chai sang điểm nghẽn ở bộ phận 4. Tại thời điểm này, việc cải thiện hiệu quả ở các bộ phận khác không làm giảm bớt được nút thắt ở bộ phận 4. Vì vậy Công ty ABC phải cố gắng chuyển nguồn lực từ các khu vực khác đến bộ phận 4 để giảm lượng sản phẩm tồn đọng cần kiểm tra.

Bước 4. Tăng hiệu quả và công suất nút cổ chai.

Mục tiêu của ban lãnh đạo là nới lỏng ràng buộc bằng cách cung cấp thêm giờ lao động cho bộ phận 4. Ví dụ, ban lãnh đạo có thể quyết định chuyển nhân viên từ bộ phận 1, 2 và 3 sang bộ phận kiểm tra chất lượng. Một phương án khác là ủy quyền làm thêm giờ cho các công nhân ở bộ phận 4. Có lẽ ban lãnh đạo sẽ cân nhắc việc thuê thêm công nhân cho bộ phận 4.

Bước 5. Lặp lại các bước từ 1 đến 4 cho nút cổ chai mới.

Một khi nút thắt ở bộ phận 4 được giải tỏa, nút thắt mới có thể sẽ phát sinh ở những nơi khác. Quay trở lại bước 1 yêu cầu ban quản lý xác định điểm nghẽn mới và làm theo các bước từ 2 đến 4 để giảm bớt nút thắt.

NHẬN THỨC VỀ CÁC YẾU TỐ ĐỊNH TÍNH

Chương này đã tập trung vào việc sử dụng thông tin doanh thu và chi phí có liên quan để thực hiện phân tích chênh lệch. Sử dụng các yếu tố định lượng này để đưa ra quyết định cho phép các nhà quản lý hỗ trợ các quyết định với dữ liệu có thể đo lường được. Ví dụ, ý tưởng thuê ngoài sản xuất xe đạp tại Công ty ABC được trình bày ở đầu chương, đã bị từ chối vì thuê ngoài sản xuất sẽ tốn kém hơn so với sản xuất nội bộ. Mặc dù việc sử dụng các yếu tố định lượng để ra quyết định là quan trọng, nhưng ban lãnh đạo cũng phải xem xét các yếu tố định tính. Các yếu tố định tính có thể lớn hơn các yếu tố định lượng trong việc đưa ra quyết định. Ví dụ: giả sử ban quản lý tại Công ty ABC tin rằng thị trường xe đạp sẽ có sự sụt giảm sau năm tới. Sản xuất gia công giúp dễ dàng nhanh chóng giảm chi phí khi đổi mặt với tình hình suy thoái bằng cách chỉ cần đặt hàng ít xe đạp hơn từ nhà cung cấp. Tiếp tục duy trì việc tự sản xuất sẽ làm mất đi tính linh hoạt này. Các chi phí cố định đáng kể thường liên quan đến các công ty sản xuất khó có thể giảm trong ngắn hạn nếu sản xuất giảm sút. Do đó, yếu tố định tính của việc có thể nhanh chóng giảm chi phí sản xuất bằng cách thuê ngoài sản xuất có thể lớn hơn các yếu tố định lượng.

Điều gì sẽ xảy ra nếu phân tích chênh lệch định lượng cho Ban quản trị tốt nhất có kết quả khác, trong đó nó cho thấy công ty nên thuê ngoài. Lúc này Ban Giám đốc phải xem xét liệu chất lượng sản phẩm có được giữ nguyên hay không. Sự ổn định tài chính của nhà sản xuất cũng phải được xem xét. Sẽ không tốt nếu thuê ngoài sản xuất và loại bỏ các cơ sở sản xuất và nhân viên nếu nhà sản xuất đang được sử dụng đột ngột ngừng hoạt động. Ngoài ra, tinh thần của nhân viên có xu hướng giảm sút nếu nhân viên trong một bộ phận của công ty bị sa thải. Điều này có thể dẫn đến lực lượng lao động không hài lòng và kém hiệu quả trong các lĩnh vực khác của công ty, khiến chi phí tăng lên. Đây chỉ là một vài trong số các yếu tố định tính phải được cân nhắc với các yếu tố định lượng khi thực hiện phân tích vi phân.

IV. Ra quyết định liên quan đến chi phí chung

Khi hai hoặc nhiều sản phẩm được sản xuất từ một đầu vào duy nhất, những sản phẩm này được gọi là sản phẩm chung. Chi phí của đầu vào đơn lẻ này và chi phí của quá trình sản xuất có liên quan được gọi là chi phí chung.

Ví dụ, các công ty gỗ xẻ thường phải giải quyết các sản phẩm chung (các loại gỗ xẻ khác nhau) từ một đầu vào (khúc gỗ). Giả sử Công ty lấy một khúc gỗ (đầu vào duy nhất) và cắt thành hai loại sản phẩm: gỗ xẻ Loại A chất lượng cao và gỗ xẻ Loại B chất lượng thấp hơn. Gỗ xẻ loại A và gỗ xẻ loại B là những ví dụ về sản phẩm chung, và chi phí của các khúc gỗ và chi phí quy trình sản xuất có liên quan là những ví dụ về chi phí chung. Vấn đề là làm thế nào để phân bổ chi phí chung cho các sản phẩm chung tạo

ra? Hai phương pháp thường được sử dụng để phân bổ các chi phí chung này cho các sản phẩm chung:

- Phương pháp số lượng vật chất
- Phương pháp giá trị bán hàng

1. Phương pháp định lượng vật lý.

Phương pháp định lượng vật lý phân bổ chi phí chung dựa trên thước đo vật lý về đầu ra.

Giả sử Công ty ABC sản xuất 600.000 m² ván gỗ xẻ Loại A và 200.000 m² ván gỗ xẻ Loại B trong tháng Sáu. Công ty ABC sẽ sử dụng thông tin này như thế nào để phân bổ chi phí sản xuất chung 6.000.000.000 VNĐ cho từng loại gỗ xẻ?

Tỷ lệ phân bổ được sử dụng ở đây:

- Ván gỗ xẻ Loại A = $600.000 \text{ m}^2 \div (600.000 \text{ m}^2 + 200.000 \text{ m}^2) = 75\%$
- Ván gỗ xẻ Loại B = $200.000 \text{ m}^2 \div (600.000 \text{ m}^2 + 200.000 \text{ m}^2) = 25\%$

Chi phí sản xuất chung phân bổ:

$$\text{Ván gỗ xẻ Loại A} = 6.000.000.000 \times 75\% = 4.500.000.000 \text{ VNĐ}$$

$$\text{Ván gỗ xẻ Loại B} = 6.000.000.000 \times 25\% = 1.500.000.000 \text{ VNĐ}$$

Giả định rằng gỗ xẻ Loại A được bán với giá 9.600 VNĐ mỗi m² ván và gỗ xẻ Loại B được bán với giá 7.200 VNĐ mỗi m² ván. Khả năng sinh lời của từng sản phẩm chung trong tháng bằng cách sử dụng phương pháp số lượng vật lý như sau:

Khoản mục	Loại A	Loại B	Tổng cộng
Số lượng sản xuất	600.000	200.000	800.000
Giá bán	9.600	7.200	
Doanh thu	5.760.000.000	1.440.000.000	7.200.000.000
phân bổ chi phí	4.500.000.000	1.500.000.000	6.000.000.000
Lời (lỗ)	1.260.000.000	(60.000.000)	1.200.000.000

Mặc dù gỗ xẻ loại B dường như không mang lại lợi nhuận, nhưng việc loại bỏ doanh số bán gỗ xẻ loại B sẽ không làm tăng lợi nhuận chung cho Công ty ABC. Gỗ xẻ loại B đóng góp 1.440.000.000 VNĐ để trang trải các chi phí chung. Do đó, việc loại bỏ doanh số bán gỗ xẻ loại B sẽ dẫn đến việc giảm lợi nhuận chung là 1.440.000.000 VNĐ. Lúc này chi phí chung được phân bổ cho gỗ xẻ loại B là 1.500.000.000 VNĐ sẽ đơn giản được phân bổ lại cho gỗ xẻ loại A.

2. Phương pháp giá trị bán hàng.

Một cách tiếp cận khác để phân bổ chi phí chung cho các sản phẩm chung là phương pháp giá trị bán hàng, phương pháp này phân bổ chi phí chung dựa trên giá trị bán hàng tương đối của từng sản phẩm tại điểm phân chia.

Cũng ví dụ Công ty ABC trên. Công ty sẽ phân bổ chi phí sản xuất chung bằng phương pháp này như thế nào?

Trả lời: Vì tổng doanh thu bán hàng đối với gỗ xẻ loại A là 5.760.000.000 VNĐ và đối với gỗ xẻ Hạng B là: 1.440.000.000 VNĐ

Tỷ lệ phân bổ được sử dụng ở đây:

- Ván gỗ xẻ Loại A = $5.760.000.000 \div (5.760.000.000 + 1.440.000.000) = 80\%$
- Ván gỗ xẻ Loại B = $1.440.000.000 \div (5.760.000.000 + 1.440.000.000) = 20\%$

Chi phí sản xuất chung phân bổ:

- Ván gỗ xẻ Loại A = $6.000.000.000 \times 80\% = 4.800.000.000 \text{ VNĐ}$
- Ván gỗ xẻ Loại B = $6.000.000.000 \times 20\% = 1.200.000.000 \text{ VNĐ}$

Giả định rằng gỗ xẻ Loại A được bán với giá 9.600 VNĐ mỗi m² ván và gỗ xẻ Loại B được bán với giá 7.200 VNĐ mỗi m² ván. Khả năng sinh lời của từng sản phẩm chung trong tháng bằng cách sử dụng phương pháp giá trị bán hàng như sau:

Khoản mục	Loại A	Loại B	Tổng cộng
Số lượng sản xuất	600.000	200.000	800.000
Giá bán	9.600	7.200	
Doanh thu	5.760.000.000	1.440.000.000	7.200.000.000
phân bổ chi phí	4.800.000.000	1.200.000.000	6.000.000.000
Lời (lỗ)	960.000.000	240.000.000	1.200.000.000

Phương pháp giá trị bán hàng giả định rằng lợi nhuận dưới dạng phần trăm doanh thu sẽ không thay đổi trên tất cả các sản phẩm. Phương pháp này cũng đảm bảo rằng chi phí chung phân bổ cho từng sản phẩm sẽ không vượt quá doanh thu bán hàng cho từng sản phẩm (trừ khi tổng chi phí chung cao hơn tổng doanh thu).

Tóm lại: Khi Hai hoặc nhiều sản phẩm được tạo ra từ một đầu vào duy nhất được gọi là sản phẩm chung. Chi phí đầu vào duy nhất và chi phí quá trình sản xuất liên quan phải được phân bổ cho từng sản phẩm chung. Phương pháp số lượng vật lý phân bổ chi phí chung dựa trên thước đo vật lý của đầu ra (ví dụ: pound hoặc thước vật liệu). Phương pháp giá trị bán hàng phân bổ chi phí chung dựa trên giá trị bán hàng tương

đối cho từng sản phẩm chung. Bất kể phương pháp phân bổ nào được sử dụng, tổng chi phí chung và tổng lợi nhuận vẫn như nhau. Các công ty thường phải quyết định xem có nên gia công thêm một sản phẩm chung hay không. Nếu do việc chế biến thêm sản phẩm, doanh thu bán hàng bổ sung vượt quá chi phí bổ sung, thì quyết định khôn ngoan là chế biến thêm.

CHƯƠNG 9: QUYẾT ĐỊNH ĐẦU TƯ DÀI HẠN

I. Tổng quan về ngân sách vốn

1. Định nghĩa Lập ngân sách vốn.

Lập ngân sách vốn liên quan đến việc xác định các yêu cầu đầu tư vốn của doanh nghiệp (ví dụ: mua lại máy móc hoặc nhà xưởng). Kế hoạch hiện đại hóa hay đầu tư dài hạn của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng đến ngân sách tiền mặt trong năm hiện hành. Vì lý do này, các quyết định chi tiêu vốn phải được dự đoán trước và được tích hợp vào ngân sách tổng thể.

Lập ngân sách vốn là lập kế hoạch chi tiêu mà lợi nhuận sẽ đáo hạn sau một năm hoặc lâu hơn. Vì vậy, đó là một quá trình quyết định có hay không cam kết các nguồn lực cho một dự án mà lợi ích của nó sẽ được trải đều trong nhiều năm. Mục tiêu của lập ngân sách vốn là xếp hạng các cơ hội đầu tư khác nhau theo thu nhập dự kiến mà chúng sẽ mang lại. Tổng vốn (dài hạn/ngắn hạn) của một công ty được sử dụng trong tài sản cố định và tài sản ngắn hạn của công ty. Trong trường hợp tài sản cố định, chúng đề cập đến những tài sản không nhằm mục đích bán lại. Ví dụ bao gồm đất đai và tòa nhà, nhà máy và máy móc, và đồ nội thất. Đây là một nhiệm vụ đầy thách thức đối với ban quản lý để đưa ra quyết định sáng suốt liên quan đến chi tiêu vốn (tức là đầu tư vào tài sản cố định). Đặc biệt, số tiền đầu tư vào tài sản cố định lý tưởng không nên bị khóa trong hàng hóa vốn, điều này có thể ảnh hưởng sâu rộng đến sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp.

Một tài sản vốn, một khi được mua, không thể được xử lý mà không có tổn thất đáng kể. Nếu những thứ này được mua trên cơ sở tín dụng, một khoản nợ liên tục sẽ phát sinh trong một thời gian dài. Do đó, cần phải lập kế hoạch dài hạn khi đưa ra quyết định đầu tư vào chi tiêu vốn. Điều này được gọi là ngân sách vốn.

2. Các dự án ngân sách vốn

Lập ngân sách vốn thể hiện các kế hoạch phân bổ chi tiêu cho tài sản cố định trong kỳ ngân sách. Các dự án ngân sách vốn thường được phân loại theo các tiêu đề sau:

- Mua lại tài sản mới
- Giảm chi phí và thay thế
- Mở rộng các dòng sản phẩm hiện có
- Sản phẩm mới

- Sức khỏe và sự an toàn
- Yêu cầu pháp lý
- Khác

Phê duyệt các dự án vốn về nguyên tắc không cung cấp thẩm quyền để tiến hành. Một số dự án đáng giá có thể không được chấp thuận vì không có sẵn tiền. Theo dõi chi tiêu vốn bao gồm kiểm tra chính chi tiêu và so sánh mức độ gần đúng giữa các ước tính về chi phí và lợi nhuận với giá trị thực tế. Nếu có sự chênh lệch lớn, thì có thể cần phải điều chỉnh lại ngân sách vốn để cung cấp thêm nguồn lực phân bổ.

3. Bản chất của ngân sách vốn

Có một số khía cạnh thiết yếu trong bản chất của ngân sách vốn. Đó là:

- Đầu tư lớn: Chi tiêu vốn là một kế hoạch đầu tư lớn để mua hoặc mở rộng tài sản cố định.
- Đầu tư dài hạn: Chi tiêu vốn không chỉ là một kế hoạch đầu tư lớn mà còn là một khoản đầu tư dài hạn sẽ thu được lợi nhuận sau một khoảng thời gian đáng kể.
- Đầu tư tương lai: Lập ngân sách vốn là một khoản đầu tư tương lai. Đó là một dự báo về khả năng sinh lời của vài năm trong vài năm.
- Ảnh hưởng của việc lựa chọn sai: Bất kỳ sai sót nào trong việc đánh giá một đề xuất đều có thể dẫn đến hậu quả nghiêm trọng.
- Cam kết tài trợ vĩnh viễn: Các quỹ liên quan đến chi tiêu vốn không chỉ là những quyết định lớn mà còn là những quyết định dài hạn. Thời gian càng dài, khoảng thời gian mà rủi ro có liên quan càng dài.
- Quyết định đầu tư: Quyết định chi tiêu vốn dài hạn luôn phức tạp. Điều này là do các quyết định dài hạn luôn gắn liền với rủi ro và sự không chắc chắn. Vì lý do này, quản lý nên cố gắng đưa ra quyết định sáng suốt.
- Tối đa hóa của cải: Chi phí vốn trực tiếp ảnh hưởng đến sức khỏe tài chính của công ty và mục tiêu là tránh đầu tư quá mức và đầu tư dưới mức vào tài sản cố định.

Hơn nữa đến điểm cuối cùng, ban quản lý cẩn thận phải chọn những đề xuất có khả năng sinh lời cao hơn. Điều này cho phép họ tối đa hóa tài sản của cổ đông, đó là mục tiêu cơ bản của mỗi công ty.

4. Sự cần thiết và tầm quan trọng của việc lập ngân sách vốn

Chọn đề xuất chi tiêu vốn có lợi nhất là một chức năng chính của người quản lý tài chính của công ty. Như đã đề cập trước đó, đây là những khoản đầu tư vốn dài

hạn và đáng kể, được thực hiện với mục đích tăng lợi nhuận trong những năm tới. Nhu cầu lập ngân sách vốn có thể được nhấn mạnh như sau:

- Đầu tư lớn: Tất cả các chi tiêu vốn đều là đầu tư dài hạn và cũng liên quan đến những khoản tiền khổng lồ được thu thập từ nhiều nguồn bên ngoài và bên trong. Vì vậy, các quỹ này đặt ra một vấn đề nghiêm trọng cho kế hoạch đầu tư vốn.
- Cam kết tài trợ vĩnh viễn: Lập ngân sách vốn là một quyết định dài hạn có ảnh hưởng sâu rộng. Một quyết định chi tiêu vốn kém có thể dẫn đến chi phí hoạt động cao không cần thiết.
- Bảo vệ chống lại rủi ro và sự không chắc chắn: Các quyết định chi tiêu vốn phức tạp hơn và mang nhiều rủi ro và sự không chắc chắn hơn so với việc mua tài sản vốn, đây là một quá trình liên tục. Do đó, việc quản lý phải luôn sáng suốt.
- Quyết định không thể đảo ngược: Chi tiêu vốn không chỉ liên quan đến đầu tư lớn mà còn là những quyết định không thể đảo ngược. Đặc biệt, số tiền đã đầu tư không thể lấy lại được nếu không sẽ bị thiệt hại nặng nề về tài chính.
- Xếp hạng các chương trình đầu tư: Chi tiêu vốn đòi hỏi đầu tư đáng kể và không dễ dàng để có được. Dự báo tiền mặt cẩn thận là cần thiết để đảm bảo rằng các yêu cầu tài chính được đáp ứng vào đúng thời điểm.
- Tối đa hóa của cải: Chi tiêu vốn là một hoạt động lập kế hoạch tài chính dài hạn mang lại lợi ích cho các cổ đông. Nó bảo vệ chống đầu tư quá mức và dưới mức vào tài sản cố định. Trong bối cảnh này, các dự án có lợi nhất được chọn. Có mọi khả năng là các cổ đông sẽ thu được lợi ích tối đa, từ đó dẫn đến tối đa hóa của cải.
- Hữu ích cho Chính sách Khấu hao Hợp lý: Lập kế hoạch chi tiêu vốn là một kỹ thuật hữu ích trong chính sách khấu hao và thay thế tài sản cố định.
- Giảm chi phí: Lập ngân sách vốn rất hữu ích để giảm chi phí. Máy hiện đại nhất được mua có công suất lớn hơn máy cũ, điều đó có nghĩa là chi phí sản xuất trên mỗi đơn vị giảm xuống.
- Thay thế con người bằng máy móc: Trong bối cảnh hiện đại, tất cả các hình thức chính phủ đều coi trọng lực lượng lao động hơn và do điều kiện kinh tế thay đổi, việc thay thế công việc thủ công bằng máy móc là rất hữu ích.

5. Thủ tục lập ngân sách vốn

Các bước liên quan đến lập ngân sách vốn như sau:

- Lựa chọn các đề xuất có lợi nhuận: Điểm khởi đầu trong việc lập kế hoạch chi tiêu vốn là ý tưởng về một ý tưởng có lợi nhuận. Một đề xuất như vậy có thể

đến từ cấp thấp hoặc từ cấp cao. Tất cả các đề xuất được nghiên cứu với sự nghiêm túc về mặt đầu tư và rủi ro. Những đề xuất này, cùng với các cấp bậc, được gửi đến Ủy ban Kế hoạch Chi tiêu Vốn (CEPC) để xem xét.

- **Sàng lọc các đề xuất:** Trong tất cả các tổ chức lớn, CEPC được thành lập để sàng lọc các đề xuất nhận được từ nhiều trưởng bộ phận hoặc giám đốc điều hành cấp cao. CEPC nghiên cứu các đề xuất này trong thời gian dài và gửi chúng cho ban giám đốc để phê duyệt lần cuối.
- **Đánh giá các đề xuất:** Điểm quan trọng tiếp theo trong việc lập ngân sách vốn là đánh giá các đề xuất khác nhau liên quan đến đầu tư, thời gian hoàn vốn, tuổi thọ của tài sản của đề xuất và các yếu tố khác. Các kỹ thuật khác nhau được sử dụng để đánh giá các đề xuất ngân sách vốn:
 - Phương pháp mức độ khẩn cấp
 - Phương pháp thời gian hoàn vốn
 - Phương pháp hoàn vốn đầu tư
 - Phương pháp dòng tiền chiết khấu
- **Xếp hạng/Mức độ ưu tiên:** Sau khi quá trình sàng lọc kết thúc, các đề xuất không kinh tế hoặc không sinh lời sẽ bị loại bỏ. Các dự án có lợi nhuận được lựa chọn và xếp hạng. Các tiêu chí ưu tiên tốt nhất là:
 - Các dự án hiện tại và dở dang được ưu tiên hàng đầu
 - Các dự án an toàn, theo quy định của pháp luật nhà nước, được ưu tiên
 - Các dự án duy trì hiệu quả hiện tại của công ty được ưu tiên
 - Các dự án mang lại thu nhập tăng thêm được ưu tiên
 - Các dự án mở rộng sản phẩm mới được ưu tiên
- **Phê duyệt cuối cùng:** Các đề xuất cuối cùng được đề xuất bởi CEPC được gửi tới ban lãnh đạo cao nhất, cùng với các báo cáo chi tiết về vốn đầu tư cần thiết và các chiến lược tài chính. Sau đó, chúng được gửi đến ủy ban ngân sách để kết hợp chúng vào ngân sách vốn.

II. Lập ngân sách vốn và ra quyết định

Quá trình phân tích và quyết định nên thực hiện những khoản đầu tư dài hạn nào được gọi là quyết định lập ngân sách vốn, còn được gọi là quyết định chi tiêu vốn. Các quyết định lập ngân sách vốn liên quan đến việc sử dụng quỹ (vốn) của công ty để đầu tư vào tài sản dài hạn. Việc đánh giá các loại quyết định ngân sách vốn này khác với các quyết định điều hành ngắn hạn được thảo luận trong Chương "Đưa ra quyết định ngắn hạn dựa trên doanh thu và chi phí". Khi xem xét các quyết định ngân sách vốn có ảnh hưởng đến những năm tới, chúng ta phải xem xét giá trị thời gian của tiền tệ. Khái niệm giá trị thời gian của tiền là tiền để cho rằng một đô la nhận được hôm nay có giá trị

hơn một đô la nhận được trong tương lai. Đối với các quyết định lập ngân sách vốn, vấn đề là làm thế nào để định giá các dòng tiền trong tương lai bằng đồng tiền ngày nay. Thuật ngữ dòng tiền đề cập đến lượng tiền mặt nhận được hoặc thanh toán tại một thời điểm cụ thể. Thuật ngữ giá trị hiện tại mô tả giá trị của dòng tiền trong tương lai (cả vào và ra) bằng đồng tiền ngày nay.

Khi các nhà quản lý đánh giá các khoản đầu tư vào tài sản dài hạn, họ muốn biết bao nhiêu tiền mặt sẽ được chi cho khoản đầu tư đó và bao nhiêu tiền mặt sẽ nhận được từ khoản đầu tư đó. Đề xuất đầu tư có khả năng bị từ chối nếu dòng tiền vào không vượt quá dòng tiền ra. Nếu dòng tiền vào dự kiến vượt quá dòng tiền ra, các nhà quản lý phải xem xét khi nào dòng tiền vào và dòng tiền ra xảy ra trước khi thực hiện đầu tư.

Các nhà quản lý thường sử dụng các hai phương pháp để đánh giá các khoản đầu tư dài hạn, cả hai đều xem xét giá trị thời gian của tiền tệ. Hai phương pháp này là:

- Phương pháp giá trị hiện tại ròng (Net present value - NPV)
- Phương pháp tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (Internal rate of return - IRR)

1. Phương pháp giá trị hiện tại ròng (Net present value - NPV)

Phương pháp đánh giá giá trị hiện tại ròng (NPV) của các khoản đầu tư cộng giá trị hiện tại của tất cả các dòng tiền vào và trừ đi giá trị hiện tại của tất cả các dòng tiền ra. Thuật ngữ dòng tiền chiết khấu cũng được sử dụng để mô tả phương pháp NPV. Trong phần trước, chúng ta đã mô tả cách tìm giá trị hiện tại của dòng tiền. Thuật ngữ giá trị hiện tại ròng ròng có nghĩa là kết hợp giá trị hiện tại của tất cả các dòng tiền liên quan đến một khoản đầu tư (cả tích cực và tiêu cực). Phương pháp này yêu cầu ba bước để đánh giá một khoản đầu tư:

- **Bước 1.** Xác định số lượng và thời gian của các dòng tiền cần thiết trong suốt thời gian đầu tư.
- **Bước 2.** Thiết lập một mức lãi suất thích hợp được sử dụng để đánh giá khoản đầu tư, thường được gọi là tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu. (Tỷ lệ này còn được gọi là tỷ lệ chiết khấu hoặc tỷ lệ rào cản.)
- **Bước 3.** Tính toán và đánh giá NPV của khoản đầu tư.

Quy tắc NPV: Nếu NPV lớn hơn hoặc bằng 0, chấp nhận đầu tư; nếu không, từ chối đầu tư.

Ví dụ: Công ty ABC quyết định đầu tư một cái máy mới trị giá: 1.200.000.000 VNĐ và dự kiến sẽ dùng được 7 năm. Chi phí bảo trì hàng năm sẽ tổng cộng là 24.000.000 VNĐ/năm. Việc đầu tư sẽ giúp tiết kiệm chi phí lao động sẽ tổng cộng là 264.000.000

VND một năm và công ty sẽ bán máy photocopy với giá 120.000.000 VND vào cuối năm thứ 7.

Bước 1. Xác định số lượng và thời gian của các dòng tiền cần thiết trong suốt thời gian đầu tư.

Đvt: 1.000 VND								
Khoản mục	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5	Năm 6	Năm 7
Giá trị máy	(1.200.000)	-	-	-	-	-	-	-
Chi phí bảo trì	-	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)
Chi phí lao động tiết kiệm	-	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000
Giá trị thanh lý	-	-	-	-	-	-	-	120.000
Dòng tiền thuần	(1.200.000)	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	360.000

Bước 2. Thiết lập một mức lãi suất phù hợp để sử dụng cho việc đánh giá khoản đầu tư.

Mặc dù các nhà quản lý thường ước tính lãi suất. Ước tính này thường dựa trên chi phí vốn của tổ chức. Chi phí vốn là chi phí bình quân gia quyền liên quan đến nợ và vốn chủ sở hữu được sử dụng để tài trợ cho các khoản đầu tư dài hạn. Chi phí nợ chỉ đơn giản là lãi suất liên quan đến khoản nợ (ví dụ: lãi cho các khoản vay ngân hàng hoặc trái phiếu phát hành). Chi phí vốn chủ sở hữu khó xác định hơn và thể hiện lợi nhuận mà chủ sở hữu của tổ chức yêu cầu. Bình quân gia quyền của hai nguồn vốn này thể hiện chi phí vốn (sách giáo khoa tài chính đề cập đến phép tính này một cách chi tiết hơn).

Nguyên tắc chung là khoản đầu tư có rủi ro càng cao thì tỷ suất sinh lợi yêu cầu càng cao (giả định tỷ suất sinh lợi yêu cầu đồng nghĩa với lãi suất để tính NPV). Một công ty đánh giá một khoản đầu tư dài hạn có rủi ro tương tự như rủi ro trung bình của công ty thường sẽ sử dụng chi phí vốn. Tuy nhiên, nếu một khoản đầu tư dài hạn mang lại rủi ro cao hơn mức trung bình cho công ty, thì công ty sẽ sử dụng tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu cao hơn chi phí vốn.

Do việc mua một chiếc máy được đề xuất có rủi ro trung bình đối với công ty nên ban lãnh đạo công ty sử dụng mức 10% làm tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu.

Bước 3. Tính toán và đánh giá NPV của khoản đầu tư.

Để tính giá trị hiện tại (NPV) thường được tính bằng cách nhân tổng số tiền vào (ra) x hệ số giá trị hiện tại và nó biểu thị tổng dòng tiền cho từng khoảng thời gian tính bằng đồng tiền ngày nay. Tuy nhiên hiện nay hầu hết các nhà quản lý sử dụng một bảng tính, chẳng hạn như Excel để tính toán NPV. Cú pháp hàm NPV trong Excel như sau:

Mô tả: Tính toán giá trị hiện tại ròng của một khoản đầu tư bằng cách dùng lãi suất chiết khấu và một chuỗi các khoản thanh toán (giá trị âm) và thu nhập (giá trị dương) trong tương lai.

Cú pháp

Giá trị hiện tại ròng = NPV (rate, value1, [value2], ...)

Trong đó:

- Rate Bắt buộc. Lãi suất chiết khấu trong cả một kỳ.
- Value1, value2, ... Value1 là bắt buộc, các giá trị tiếp theo là tùy chọn. 1 tới 254 đối số thể hiện các khoản thanh toán và thu nhập.
- Value1, value2 v.v. phải có khoảng cách thời gian bằng nhau và xảy ra vào cuối mỗi kỳ.
- Hàm NPV sử dụng thứ tự của value1, value2 v.v. để diễn giải thứ tự của các dòng tiền. Hãy bảo đảm bạn nhập các giá trị thanh toán và thu nhập theo đúng thứ tự.
- Những đối số là các ô trống, giá trị lô-gic hoặc dạng biểu thị số bằng văn bản, giá trị lỗi hoặc văn bản mà không thể chuyển thành số sẽ được bỏ qua.
- Nếu đối số là mảng hay tham chiếu, chỉ các số trong mảng hay tham chiếu đó mới được tính. Các ô trống, giá trị lô-gic, văn bản hoặc giá trị lỗi trong mảng hoặc tham chiếu bị bỏ qua.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
1 Khoản mục	Năm 0	Năm 1	Năm 2	Năm 3	Năm 4	Năm 5	Năm 6	Năm 7
2 Giá trị máy	(1.200.000)	-	-	-	-	-	-	-
3 Chi phí bảo trì	-	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)	(24.000)
4 Chi phí lao động tiết kiệm	-	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000	264.000
5 Giá trị thanh lý	-	-	-	-	-	-	-	120.000
6 Dòng tiền thuần	(1.200.000)	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	360.000
7 Tỷ lệ hoàn vốn yêu cầu.								10%
8 Giá trị hiện tại (PV)	27.272	=NPV(B7;B6:I6)						

NPV là 27.272.264 VND. Vì NPV > 0 nên chấp nhận đầu tư. (Khoản đầu tư mang lại lợi tức lớn hơn 10%).

2. Phương pháp tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (Internal rate of return - IRR)

Sử dụng tỷ suất hoàn vốn nội bộ (IRR) để đánh giá các khoản đầu tư tương tự như sử dụng giá trị hiện tại ròng (NPV) ở chỗ cả hai phương pháp đều xem xét giá trị thời gian của tiền. Tuy nhiên, IRR cung cấp thông tin bổ sung giúp các công ty đánh giá các khoản đầu tư dài hạn. Tỷ lệ hoàn vốn nội bộ (IRR) là tỷ lệ cần thiết (r) để có được NPV bằng 0 cho một loạt các dòng tiền. IRR thể hiện tỷ lệ hoàn vốn được điều chỉnh theo thời gian cho khoản đầu tư đang được xem xét. Quy tắc quyết định IRR