

cuu duong than cong. com

Chương 7

Chi phí thích hợp cho việc ra QĐ

cuu duong than cong. com

Bản quyền thuộc ĐH Kinh tế, ĐHQGHN

Mục tiêu 1

Xác định chi phí
và lợi ích thích hợp
cho việc ra quyết định



Khái niệm chi phí trong việc ra quyết định

Chi phí thích hợp là chi phí khác biệt giữa các phương án.



Xác định chi phí thích hợp

Chi phí có thể tránh được là chi phí có thể được loại bỏ, toàn bộ hoặc một phần, bằng cách lựa chọn phương án này thay cho PA khác. Chi phí có thể tránh được là chi phí thích hợp. Chi phí không thể tránh được là chi phí không thích hợp.

02 phạm trù không bao giờ là chi phí thích hợp:

- ❶ Chi phí chìm.
- ❷ Chi phí tương lai **không khác biệt** giữa các PA.

Phân tích chi phí thích hợp: Chu trình 2 bước

Bước 1- Loại bỏ chi phí và lợi ích không khác biệt giữa các PA.

Bước 2- Sử dụng chi phí và lợi ích còn lại khác biệt giữa các PA để ra quyết định. Đó chính là chi phí chênh lệch hay chi phí có thể tránh được.



Xác định chi phí thích hợp

Sinh viên X đang cân nhắc việc đi thăm thân ở New York. X có thể tự lái xe hoặc đi tàu. Nếu lái xe, khoảng cách đến nhà người thân là 230 km. X đang cân nhắc xem PA nào đỡ tốn kém hơn và thu thập được số liệu sau:

Chi phí ô tô (tính trên 10,000 km/năm)

	Chi phí năm	Chi phí/km
1 Khấu hao năm theo PP đường thẳng	\$ 2,800	\$ 0.280
2 Chi phí xăng xe		0.100
3 Chi phí bảo hiểm và giấy phép th.niên	1,380	0.138
4 Sửa chữa và bảo dưỡng		0.065
5 Phí đỗ xe tại trường học	360	0.036
6 Tổng chi phí bình quân		<u>\$ 0.619</u>

\$45/tháng × 8 tháng

\$2.70/lít ÷ 27 km

$(\$24,000 \text{ chi phí} - \$10,000 \text{ giá trị thu hồi}) \div 5 \text{ năm}$

Xác định chi phí thích hợp

Chi phí ô tô (tính trên 10,000 km/năm)		
	Chi phí năm	Chi phí/km
1 Khấu hao năm theo PP đường thẳng	\$ 2,800	\$ 0.280
2 Chi phí xăng xe		0.100
3 Chi phí bảo hiểm và giấy phép th.niên	1,380	0.138
4 Sửa chữa và bảo dưỡng		0.065
5 Phí đỗ xe tại trường học	360	0.036
6 Tổng chi phí bình quân		<u>\$ 0.619</u>

Thông tin bổ sung		
7 Giá trị thu hồi giảm do tăng số km xe chạy	\$	0.026
8 Vé tàu khứ hồi	\$	104
9 Lợi ích của việc thư giãn trên tàu		????
10 Chi phí trông giữ chó khi vắng nhà	\$	40
11 Lợi ích của việc có xe chạy ở New York		????
12 Phiền phức khi đỗ xe tại New York		????
13 Chi phí đỗ xe ngày tại New York	\$	25

Xác định chi phí thích hợp

Từ góc độ tài chính, sinh viên X nên chọn đi tàu để đến thăm người thân. Tuy nhiên, một số nhân tố phi tài chính có thể ảnh hưởng đến QĐ cuối cùng của X.

CP tài chính thích hợp của việc lái xe	
Xăng xe (460 @ \$0.100/km)	\$ 46.00
Bảo dưỡng (460 @ \$0.065/km)	29.90
Giảm giá trị thu hồi (460 @ \$0.026/km)	11.96
Đỗ xe ở New York (2 ngày @ \$25/ngày)	50.00
Tổng	<u>\$ 137.86</u>

CP tài chính thích hợp của việc đi tàu	
Vé khứ hồi	<u>\$ 104.00</u>

Mục tiêu 2

QĐ loại bỏ hay tiếp tục
01 dây chuyền SX hoặc
01 bộ phận trong DN



Thêm/loại bỏ bộ phận - Ví dụ minh họa

Do càng ngày đồng hồ điện tử càng kém được ưa chuộng, nhiều năm nay Công ty Suiko đều báo cáo không có lãi. Suiko đang cân nhắc việc loại bỏ dây chuyền SX này.





Thêm/loại bỏ bộ phận

Báo cáo lãi lỗ BP Đồng hồ điện tử

Doanh số		\$ 500,000
Trừ biến phí		
Biến phí SXC	\$ 120,000	
Biến phí vận chuyển	5,000	
Hoa hồng	75,000	200,000
Lãi trên biến phí		\$ 300,000
Trừ định phí		
CP quản lý nhà máy	\$ 60,000	
Lương quản lý trực tiếp SX	90,000	
Khấu hao thiết bị	50,000	
Quảng cáo (trực tiếp)	100,000	
Thuê mặt bằng nhà máy	70,000	
CP hành chính	30,000	400,000
Lợi nhuận (lỗ)		\$ (100,000)

Cách tiếp cận lãi trên biến phí

Lãi trên biến phí

Lãi trên BP bị mất đi nếu loại bỏ dây

chuyền SX đồng hồ điện tử

\$ (300,000)

Trừ định phí có thể tránh được

Lương QL trực tiếp SX

\$ 90,000

Quảng cáo trực tiếp

100,000

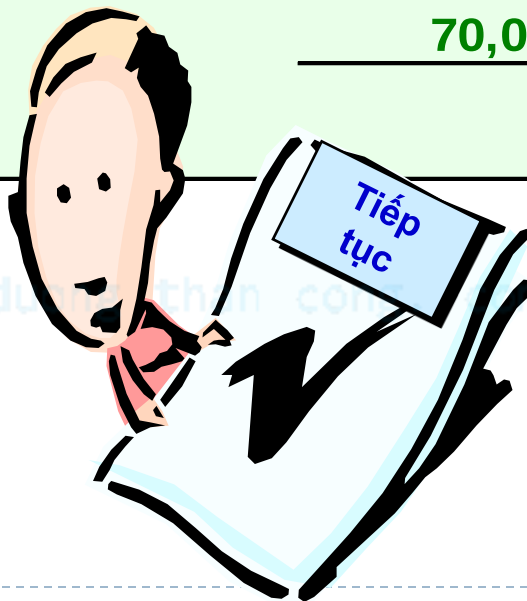
Thuê mặt bằng SX

70,000

260,000

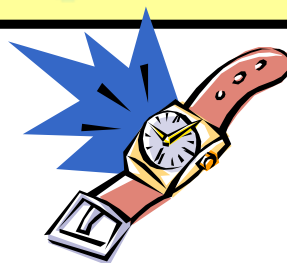
Thiệt hại ròng

\$ (40,000)



Cách tiếp cận so sánh lợi nhuận

**Suiko cũng có thể ra QĐ
bằng cách so sánh báo cáo lãi lỗ
giữa 2 PA tiếp tục hay loại bỏ
dây chuyền SX đồng hồ điện tử.**



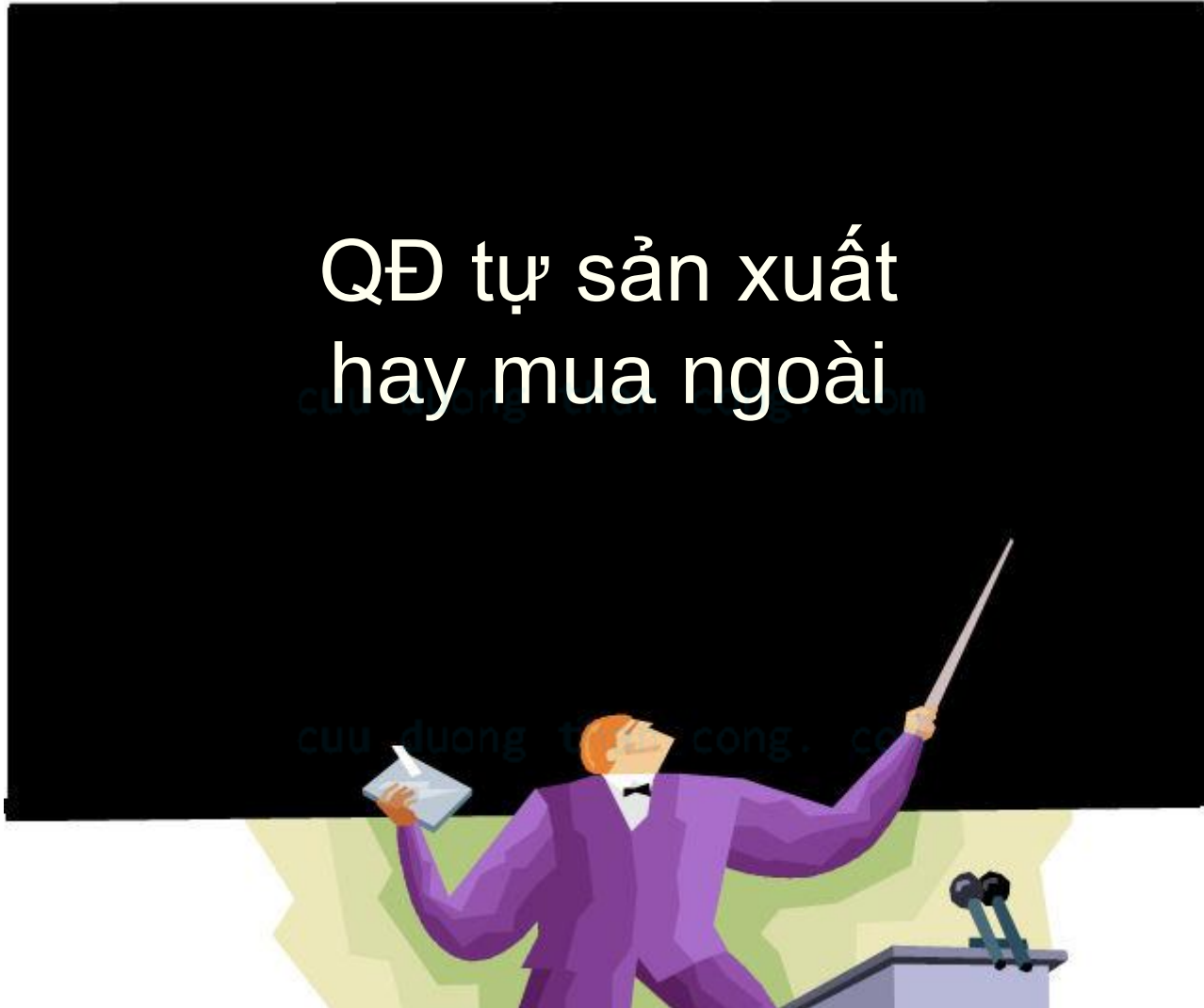
Cách tiếp cận so sánh lợi nhuận

	Giữ lại d.chuyên SX đ.hồ	Loại bỏ d.chuyên SX đ.hồ	Chênh lệch
Doanh số	\$ 500,000	\$ -	\$ (500,000)
Trừ biến phí:			
Biến phí SXC	120,000	-	120,000
Biến phí vận chuyển	5,000	-	5,000
Hoa hồng			75,000
Tổng biến phí			200,000
Lãi trên biến phí			(300,000)
Trừ định phí:			
CP QL nhà máy			-
Lương QL trực tiếp			90,000
Khấu hao	50,000	50,000	-
Quảng cáo trực tiếp	100,000	-	100,000
Thuê mặt bằng SX	70,000	-	70,000
CP hành chính	30,000	30,000	-
Tổng định phí	400,000	140,000	260,000
Lợi nhuận (Lỗ)	\$ (100,000)	\$ (140,000)	\$ (40,000)

**Báo cáo so sánh lãi lỗ của Suiko
chỉ rõ lợi nhuận sẽ tăng thêm
\$40,000 nếu tiếp tục (giữ lại)
d.chuyên SX đ.hồ điện tử.**

Mục tiêu 3

QĐ tự sản xuất
hay mua ngoài



Ví dụ về QĐ tự sản xuất hay mua ngoài

- ▶ Công ty Alex SX linh kiện 4A được sử dụng để lắp ráp SP.
- ▶ Giá thành đv của linh kiện này như sau:

NVL trực tiếp	\$ 9
Nhân công trực tiếp	5
Biến phí SXC	1
Khấu hao thiết bị đặc biệt	3
Lương quản lý SX	2
CP QL nhà máy	10
Giá thành đơn vị	<u>\$ 30</u>

QĐ tự sản xuất hay mua ngoài

- ▶ Thiết bị đặc biệt để SX linh kiện 4A không có giá trị thu hồi.
- ▶ Tổng CPQL nhà máy được phân bổ dựa trên số giờ công trực tiếp, không chịu ảnh hưởng của QĐ này.
- ▶ Giá thành SX đv \$30/đv được tính dựa trên 20,000 linh kiện SX hàng năm.
- ▶ Nhà cung cấp bên ngoài chào bán 20,000 linh kiện với giá \$25/đv.

cuu duong than cong. com

**Alex có nên chấp nhận chào giá
của nhà cung cấp?**

QĐ tự sản xuất hay mua ngoài

	Giá thành đv	CP 20,000 đv	
		Tự SX	Mua ngoài
Giá mua ngoài	\$ 25		\$ 500,000
NVL TT (20,000 đv)	\$ 9	180,000	
Nhân công TT	5	100,000	
Biến phí SXC	1	20,000	
Khấu hao thiết bị	3	-	
Lương quản lý SX	2	40,000	
CPQL nhà máy	10	-	
Tổng chi phí	\$ 30	\$ 340,000	\$ 500,000

Alex nên tự SX hay mua ngoài linh kiện 4A?

Giả định tổng chi phí có thể tránh được thấp hơn giá mua linh kiện, Alex nên tiếp tục tự SX linh kiện A4.

Mục tiêu 4

QĐ có chấp nhận đơn đặt hàng đặc biệt hay không?

cuuduongthancong.com

cuuduongthancong.com

Đơn đặt hàng đặc biệt

- Công ty Jetar SX SP đơn chiếc với đơn giá bán là \$20/đv.
- 01 nhà phân phối nước ngoài chào mua 3,000 đv với mức giá \$10/đv.
- Đây là đơn đặt hàng 01 lần không ảnh hưởng đến hoạt động KD thường ngày của Công ty.
- Công suất hàng năm là 10,000 đv, nhưng Jetar hiện mới đang SX và tiêu thụ 5,000 đv.

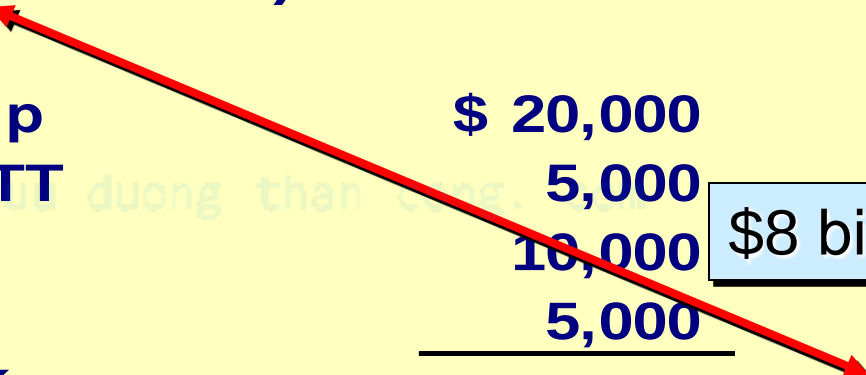
Jetar có chấp thuận chào mua này?

Đơn đặt hàng đặc biệt

Công ty Jetar Báo cáo lãi lỗ

Doanh thu ($5,000 \times \$20$)		\$ 100,000
Biến phí:		
NVL trực tiếp	\$ 20,000	
Nhân công TT	5,000	
SXC	10,000	
Tiếp thị	5,000	
Tổng biến phí		40,000
Lãi trên biến phí		60,000
Định phí:		
SXC	\$ 28,000	
Tiếp thị	20,000	
Tổng định phí		48,000
Lợi nhuận		\$ 12,000

\$8 biến phí đv



Đơn đặt hàng đặc biệt

Nếu Jetar chấp nhận ĐĐH đặc biệt,
doanh thu tăng thêm > chi phí tăng thêm → lợi nhuận
tăng \$6,000 → Jetar nên chấp nhận ĐĐH này.

Doanh thu tăng thêm ($3,000 \times \$10$)	\$30,000
Chi phí tăng thêm ($3,000 \times \$8$ biến phí đv)	24,000
Lợi nhuận tăng thêm	<u><u>\$ 6,000</u></u>

Lưu ý: Giả định định phí là **CP không thể tránh được**
và biến phí tiếp thị phát sinh cho ĐĐH đặc biệt này.

Mục tiêu 5

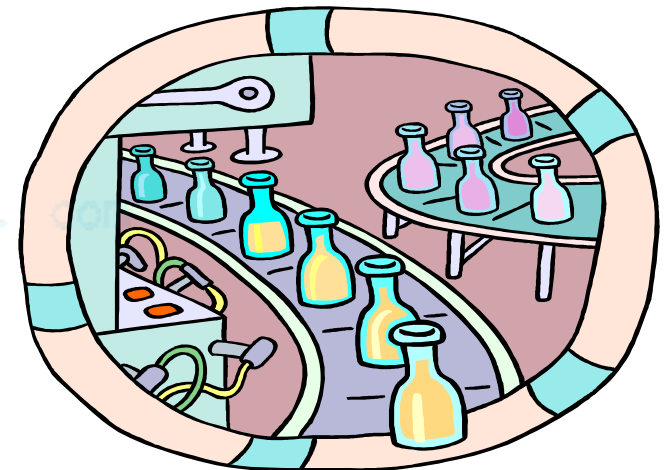
Xác định việc sử dụng
nguồn lực giới hạn
hiệu quả nhất



Một số thuật ngữ

Khi một nguồn lực hạn chế
khả năng đáp ứng nhu cầu
của Công ty: Công ty có
yếu tố giới hạn.

Máy móc hoặc
quá trình hạn chế
đầu ra được gọi là
nút cổ chai -
một yếu tố giới hạn.



Ví dụ về tận dụng nguồn lực có giới hạn

Công ty Engel SX 2 loại SP và số liệu thu thập được như sau:

	Sản phẩm	
	1	2
Đơn giá bán	\$ 60	\$ 50
Trừ biến phí đv	36	35
Lãi trên biến phí đv	\$ 24	\$ 15
Nhu cầu 01 tuần (đv)	2,000	2,200
Tỷ lệ lãi trên biến phí	40%	30%
Thời gian SX cần thiết sử dụng máy A1 cho 1 đvsp	1.00 phút	0.50 phút

Ví dụ về tận dụng nguồn lực có giới hạn

- ▶ Máy A1 là một nguồn lực giới hạn và đang được sử dụng 100% công suất.
- ▶ Các máy khác đều đang dư thừa công suất.
- ▶ Máy A1 có công suất sử dụng 2,400 phút/tuần.

**Engel nên tập trung SX
SP1 hay SP2?**

Tận dụng nguồn lực có giới hạn

Cốt lõi là **lãi trên biến phí đơn vị**
của nguồn lực giới hạn.

	Sản phẩm	
	1	2
Lãi trên biến phí đơn vị	\$ 24	\$ 15
Thời gian cần thiết để SX 1đvsp	÷ 1.00 phút	÷ 0.50 phút
Lãi trên biến phí tính cho 1 phút	\$ 24	\$ 30

Engel có thể tối đa hóa lãi trên biến phí bằng cách trước hết SX **SP2** để đáp ứng nhu cầu khách hàng, sau đó, sử dụng công suất còn lại để SX SP1.

Tận dụng nguồn lực có giới hạn

Hướng dẫn cách tính toán.

Phân bổ nguồn lực có giới hạn (Máy A1)

Nhu cầu tuần đv SP2		2,200 đv
Th.gian cần cho 1 đvsp	×	0.50 phút
Tổng thời gian cần để SXSP2		<u>1,100 phút</u>
Tổng thời gian hữu dụng		2,400 phút
Th.gian cần để SX SP2		<u>1,100 phút</u>
Thời gian hữu dụng cho SP1		1,300 phút
Th.gian cần để SX 1 đv SP1	÷	1.00 phút
Sản lượng SX SP1		<u>1,300 đv</u>

Tận dụng nguồn lực có giới hạn

Theo kế hoạch, Engel sẽ SX 2,200 đv SP2 và 1,300 đv SP1. Lập báo cáo lãi trên biến phí.

	<u>SP1</u>	<u>SP2</u>
Sản lượng SX và tiêu thụ (đv)	1,300	2,200
Lãi trên biến phí đv	<u>\$ 24</u>	<u>\$ 15</u>
Tổng lãi trên biến phí	<u><u>\$ 31,200</u></u>	<u><u>\$ 33,000</u></u>

Engel đạt tổng lãi trên biến phí là \$64,200.

Quản trị các yếu tố giới hạn

Nhà QT có thể tăng công suất của “nút cổ chai”, hay nói lỏng giới hạn bằng nhiều cách như sau:

1. Làm thêm giờ tại “nút cổ chai”.
2. Ký HĐ thuê phụ một số công đoạn thực hiện tại “nút cổ chai”.
3. Đầu tư thêm máy móc tại “nút cổ chai”.
4. Điều chuyển công nhân từ các công đoạn “phi nút cổ chai” sang “nút cổ chai”.
5. Tập trung nỗ lực cải tiến chu trình kinh doanh tại “nút cổ chai”.
6. Giảm số lượng SP hỏng SX tại “nút cổ chai”.

Các biện pháp trên phù hợp với
Lý thuyết giới hạn - Theory of Constraints.

cuu duong than cong. com

Kết thúc Chương 7

cuu duong than cong. com

Bản quyền thuộc ĐH Kinh tế, ĐHQGHN