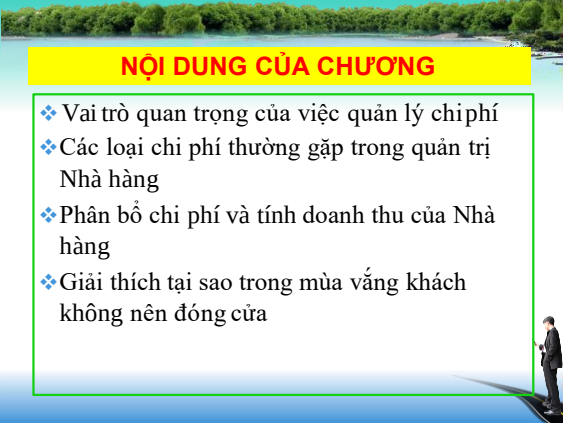


Chương IV

QUẢN LÝ CHI PHÍ VÀ DỰ TOÁN DOANH THU

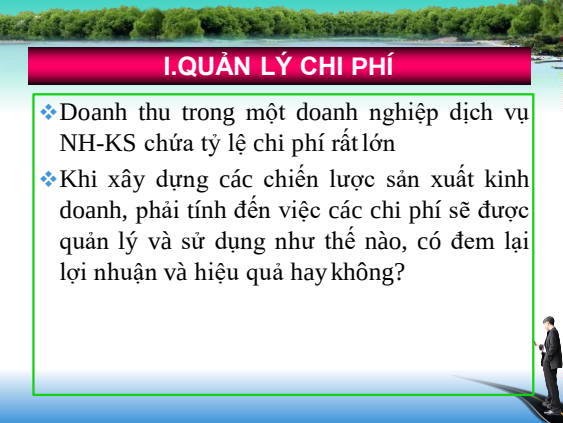




NỘI DUNG CỦA CHƯƠNG

- ❖ Vai trò quan trọng của việc quản lý chi phí
- ❖ Các loại chi phí thường gặp trong quản trị Nhà hàng
- ❖ Phân bổ chi phí và tính doanh thu của Nhà hàng
- ❖ Giải thích tại sao trong mùa vắng khách không nên đóng cửa

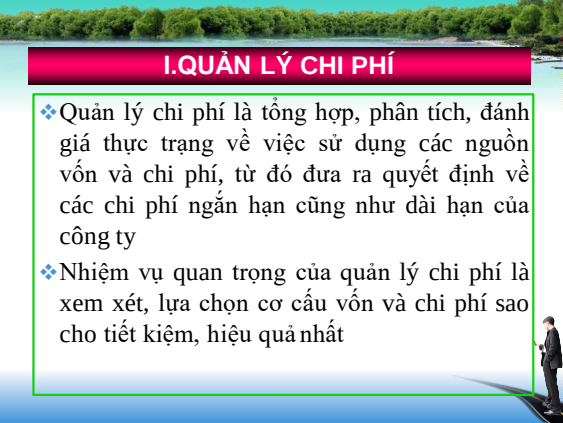




I. QUẢN LÝ CHI PHÍ

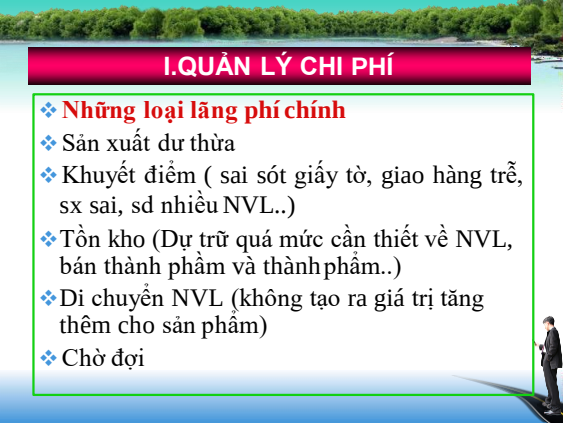
- ❖ Doanh thu trong một doanh nghiệp dịch vụ NH-KS chứa tỷ lệ chi phí rất lớn
- ❖ Khi xây dựng các chiến lược sản xuất kinh doanh, phải tính đến việc các chi phí sẽ được quản lý và sử dụng như thế nào, có đem lại lợi nhuận và hiệu quả hay không?





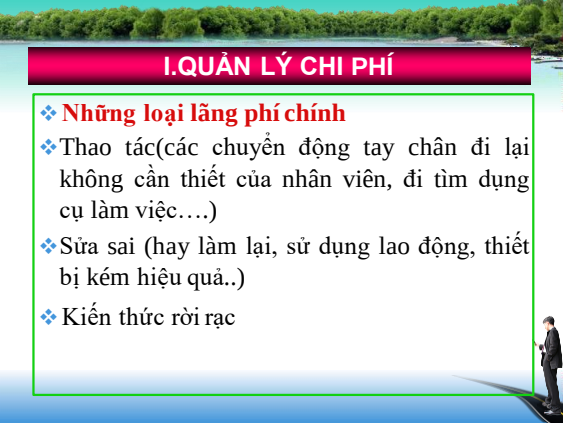
I. QUẢN LÝ CHI PHÍ

- ❖ Quản lý chi phí là tổng hợp, phân tích, đánh giá thực trạng về việc sử dụng các nguồn vốn và chi phí, từ đó đưa ra quyết định về các chi phí ngắn hạn cũng như dài hạn của công ty
 - ❖ Nhiệm vụ quan trọng của quản lý chi phí là xem xét, lựa chọn cơ cấu vốn và chi phí sao cho tiết kiệm, hiệu quả nhất
- 



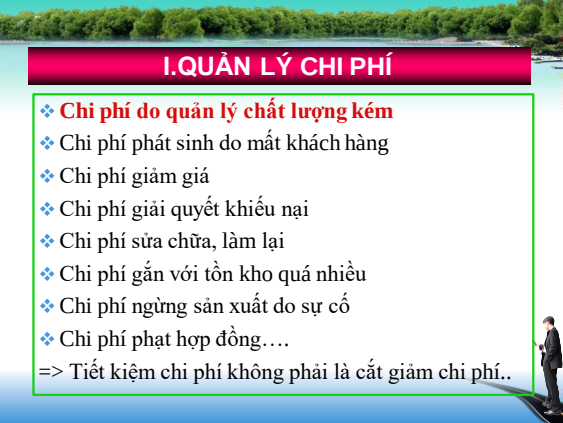
I. QUẢN LÝ CHI PHÍ

- ❖ **Những loại lãng phí chính**
 - ❖ Sản xuất dư thừa
 - ❖ Khuyết điểm (sai sót giấy tờ, giao hàng trễ, sx sai, sd nhiều NVL..)
 - ❖ Tồn kho (Dự trữ quá mức cần thiết về NVL, bán thành phẩm và thành phẩm..)
 - ❖ Di chuyển NVL (không tạo ra giá trị tăng thêm cho sản phẩm)
 - ❖ Chờ đợi
- 



I. QUẢN LÝ CHI PHÍ

- ❖ **Những loại lãng phí chính**
 - ❖ Thao tác (các chuyển động tay chân đi lại không cần thiết của nhân viên, đi tìm dụng cụ làm việc....)
 - ❖ Sửa sai (hay làm lại, sử dụng lao động, thiết bị kém hiệu quả..)
 - ❖ Kiến thức rời rạc
- 

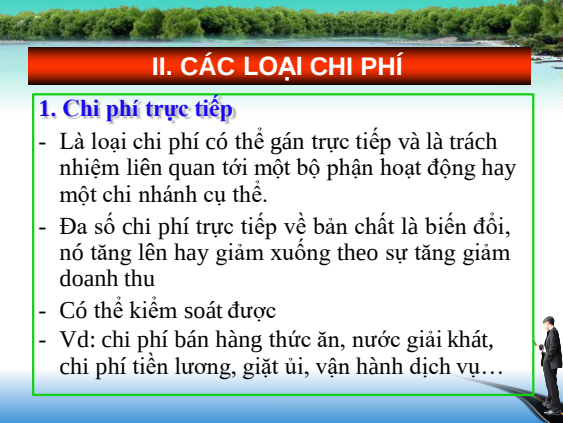


I. QUẢN LÝ CHI PHÍ

- ❖ **Chi phí do quản lý chất lượng kém**
- ❖ Chi phí phát sinh do mất khách hàng
- ❖ Chi phí giảm giá
- ❖ Chi phí giải quyết khiếu nại
- ❖ Chi phí sửa chữa, làm lại
- ❖ Chi phí gắn với tồn kho quá nhiều
- ❖ Chi phí ngừng sản xuất do sự cố
- ❖ Chi phí phạt hợp đồng....

=> Tiết kiệm chi phí không phải là cắt giảm chi phí..

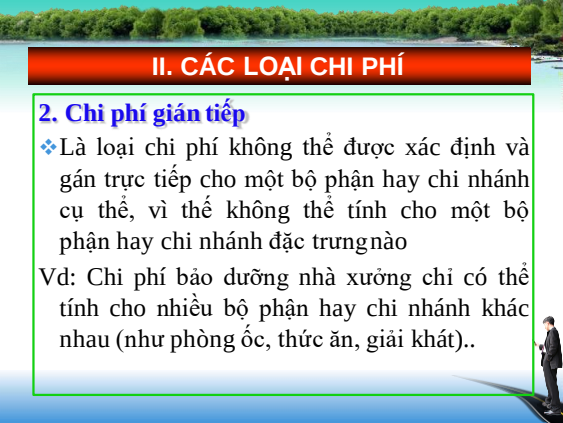




II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

1. Chi phí trực tiếp

- Là loại chi phí có thể gán trực tiếp và là trách nhiệm liên quan tới một bộ phận hoạt động hay một chi nhánh cụ thể.
 - Đa số chi phí trực tiếp về bản chất là biến đổi, nó tăng lên hay giảm xuống theo sự tăng giảm doanh thu
 - Có thể kiểm soát được
 - Vd: chi phí bán hàng thức ăn, nước giải khát, chi phí tiền lương, giặt ủi, vận hành dịch vụ...
- 



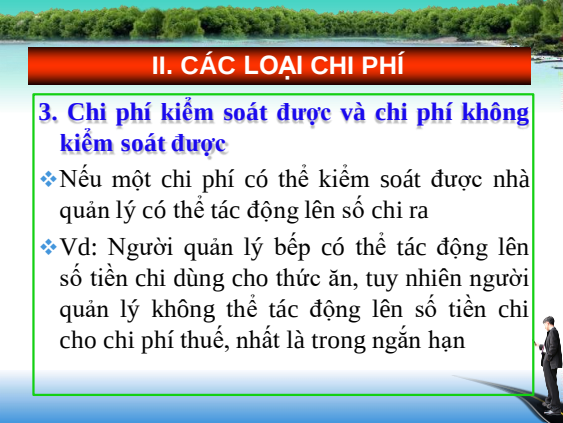
II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

2. Chi phí gián tiếp

❖ Là loại chi phí không thể được xác định và gán trực tiếp cho một bộ phận hay chi nhánh cụ thể, vì thế không thể tính cho một bộ phận hay chi nhánh đặc trưng nào

Vd: Chi phí bảo dưỡng nhà xưởng chỉ có thể tính cho nhiều bộ phận hay chi nhánh khác nhau (như phòng ốc, thức ăn, giải khát)..

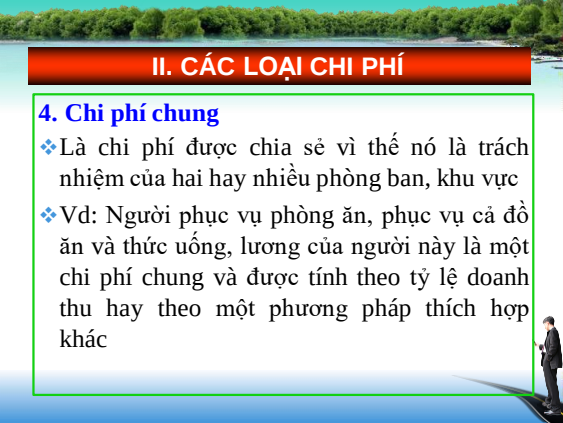




II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

3. Chi phí kiểm soát được và chi phí không kiểm soát được

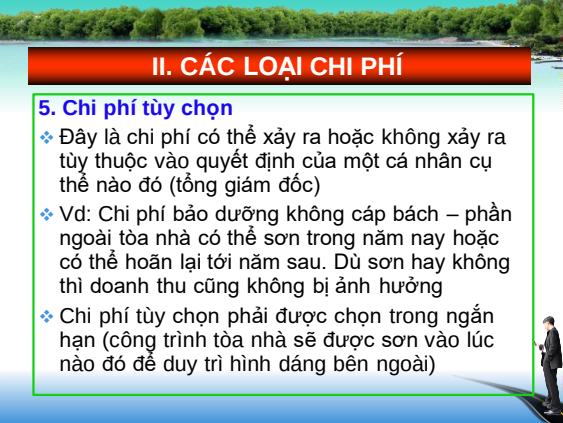
- ❖ Nếu một chi phí có thể kiểm soát được nhà quản lý có thể tác động lên số chi ra
 - ❖ Vd: Người quản lý bếp có thể tác động lên số tiền chi dùng cho thức ăn, tuy nhiên người quản lý không thể tác động lên số tiền chi cho chi phí thuê, nhất là trong ngắn hạn
- 



II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

4. Chi phí chung

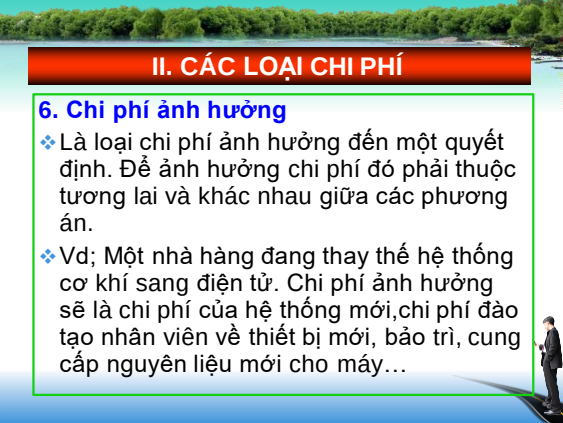
- ❖ Là chi phí được chia sẻ vì thế nó là trách nhiệm của hai hay nhiều phòng ban, khu vực
 - ❖ Vd: Người phục vụ phòng ăn, phục vụ cả đồ ăn và thức uống, lương của người này là một chi phí chung và được tính theo tỷ lệ doanh thu hay theo một phương pháp thích hợp khác
- 



II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

5. Chi phí tùy chọn

- ❖ Đây là chi phí có thể xảy ra hoặc không xảy ra tùy thuộc vào quyết định của một cá nhân cụ thể nào đó (tổng giám đốc)
 - ❖ Vd: Chi phí bảo dưỡng không cấp bách – phần ngoài tòa nhà có thể sơn trong năm nay hoặc có thể hoãn lại tới năm sau. Dù sơn hay không thì doanh thu cũng không bị ảnh hưởng
 - ❖ Chi phí tùy chọn phải được chọn trong ngắn hạn (công trình tòa nhà sẽ được sơn vào lúc nào đó để duy trì hình dáng bên ngoài)
- 

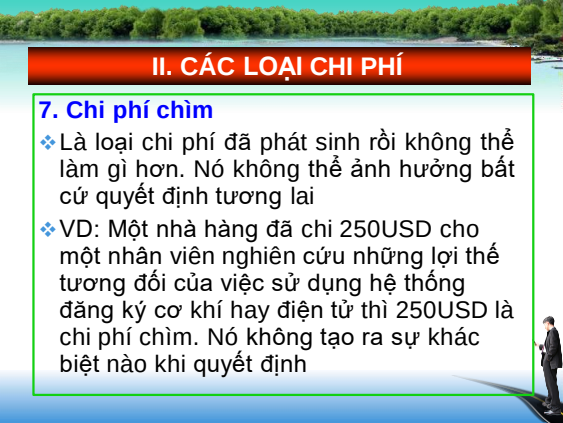


II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

6. Chi phí ảnh hưởng

- ❖ Là loại chi phí ảnh hưởng đến một quyết định. Để ảnh hưởng chi phí đó phải thuộc tương lai và khác nhau giữa các phương án.
- ❖ Vd; Một nhà hàng đang thay thế hệ thống cơ khí sang điện tử. Chi phí ảnh hưởng sẽ là chi phí của hệ thống mới, chi phí đào tạo nhân viên về thiết bị mới, bảo trì, cung cấp nguyên liệu mới cho máy...



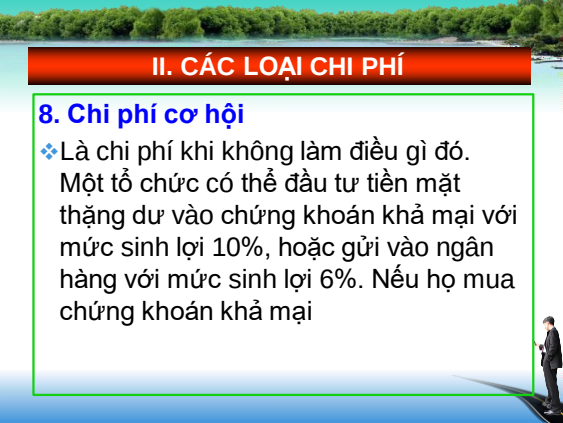


II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

7. Chi phí chìm

- ❖ Là loại chi phí đã phát sinh rồi không thể làm gì hơn. Nó không thể ảnh hưởng bất cứ quyết định tương lai
- ❖ VD: Một nhà hàng đã chi 250USD cho một nhân viên nghiên cứu những lợi thế tương đối của việc sử dụng hệ thống đăng ký cơ khí hay điện tử thì 250USD là chi phí chìm. Nó không tạo ra sự khác biệt nào khi quyết định



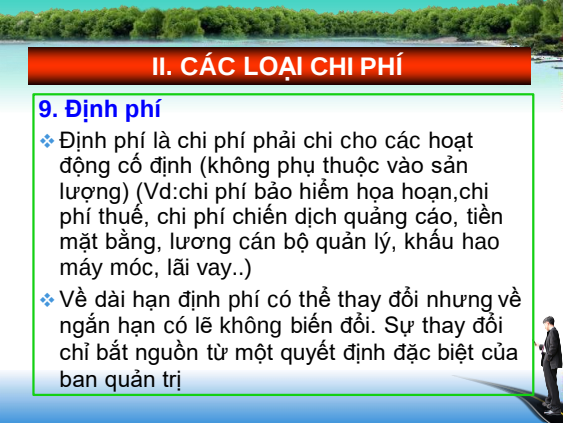


II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

8. Chi phí cơ hội

- ❖ Là chi phí khi không làm điều gì đó. Một tổ chức có thể đầu tư tiền mặt thặng dư vào chứng khoán khả mại với mức sinh lợi 10%, hoặc gửi vào ngân hàng với mức sinh lợi 6%. Nếu họ mua chứng khoán khả mại

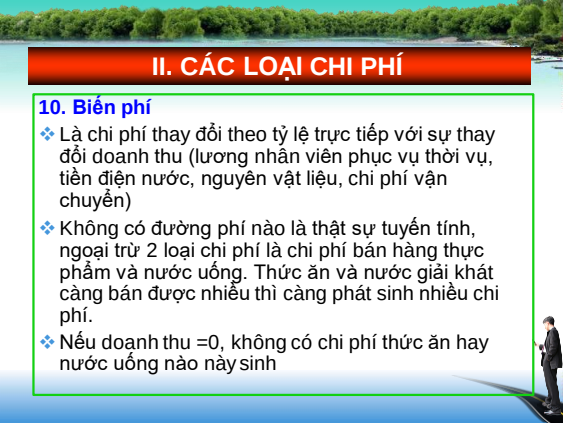




II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

9. Định phí

- ❖ Định phí là chi phí phải chi cho các hoạt động cố định (không phụ thuộc vào sản lượng) (Vd: chi phí bảo hiểm hỏa hoạn, chi phí thuế, chi phí chiến dịch quảng cáo, tiền mặt bằng, lương cán bộ quản lý, khấu hao máy móc, lãi vay..)
 - ❖ Về dài hạn định phí có thể thay đổi nhưng về ngắn hạn có lẽ không biến đổi. Sự thay đổi chỉ bắt nguồn từ một quyết định đặc biệt của ban quản trị
- 

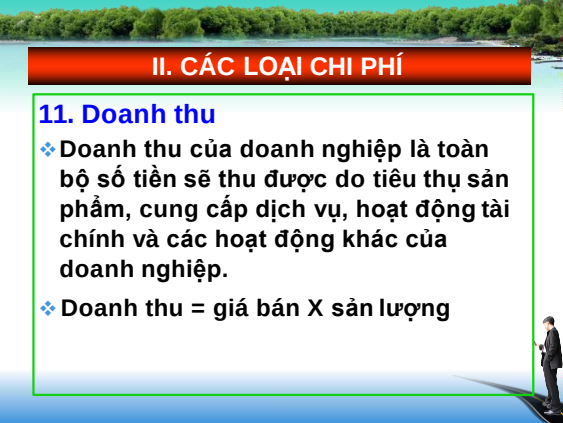


II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

10. Biến phí

- ❖ Là chi phí thay đổi theo tỷ lệ trực tiếp với sự thay đổi doanh thu (lương nhân viên phục vụ thời vụ, tiền điện nước, nguyên vật liệu, chi phí vận chuyển)
- ❖ Không có đường phí nào là thật sự tuyến tính, ngoại trừ 2 loại chi phí là chi phí bán hàng thực phẩm và nước uống. Thức ăn và nước giải khát càng bán được nhiều thì càng phát sinh nhiều chi phí.
- ❖ Nếu doanh thu $= 0$, không có chi phí thức ăn hay nước uống nào nảy sinh

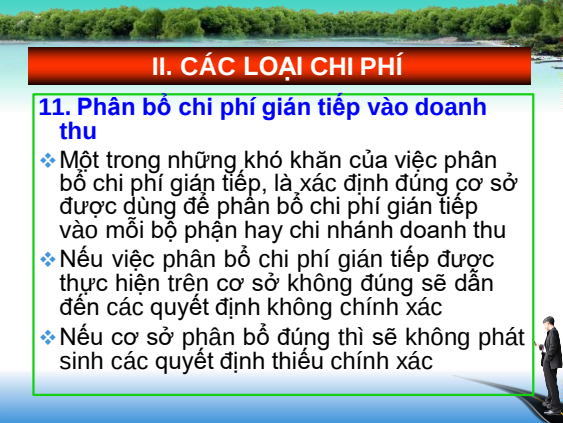




II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

11. Doanh thu

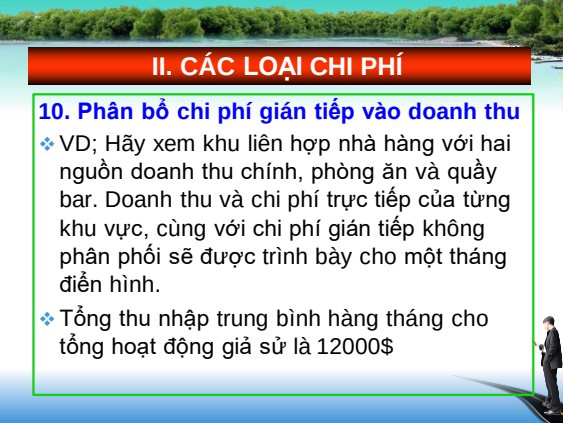
- ❖ Doanh thu của doanh nghiệp là toàn bộ số tiền sẽ thu được do tiêu thụ sản phẩm, cung cấp dịch vụ, hoạt động tài chính và các hoạt động khác của doanh nghiệp.
 - ❖ $\text{Doanh thu} = \text{giá bán} \times \text{sản lượng}$
- 



II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

11. Phân bổ chi phí gián tiếp vào doanh thu

- ❖ Một trong những khó khăn của việc phân bổ chi phí gián tiếp, là xác định đúng cơ sở được dùng để phân bổ chi phí gián tiếp vào mỗi bộ phận hay chi nhánh doanh thu
 - ❖ Nếu việc phân bổ chi phí gián tiếp được thực hiện trên cơ sở không đúng sẽ dẫn đến các quyết định không chính xác
 - ❖ Nếu cơ sở phân bổ đúng thì sẽ không phát sinh các quyết định thiếu chính xác
- 



II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

10. Phân bổ chi phí gián tiếp vào doanh thu

- ❖ VD; Hãy xem khu liên hợp nhà hàng với hai nguồn doanh thu chính, phòng ăn và quầy bar. Doanh thu và chi phí trực tiếp của từng khu vực, cùng với chi phí gián tiếp không phân phối sẽ được trình bày cho một tháng điển hình.
- ❖ Tổng thu nhập trung bình hàng tháng cho tổng hoạt động giả sử là 12000\$

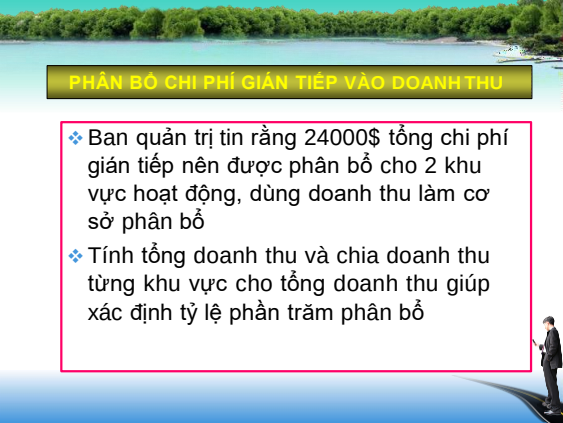


II. CÁC LOẠI CHI PHÍ

10. Phân bổ chi phí gián tiếp vào doanh thu

- ❖ Tổng thu nhập trung bình hàng tháng cho tổng hoạt động giả sử là 12000\$

	PHÒNG ĂN	QUẦY BAR	TỔNG
Doanh thu bán hàng	105000\$	45000\$	150000\$
Chi phí trực tiếp	<u>(75000)</u>	(39000)	<u>(114000)</u>
Thu nhập đóng góp	30000\$	6000\$	36000\$
Chi phí gián tiếp			<u>(24000)</u>
Thu nhập hoạt động			12000\$



PHÂN BỐ CHI PHÍ GIÁN TIẾP VÀO DOANH THU

- ❖ Ban quản trị tin rằng 24000\$ tổng chi phí gián tiếp nên được phân bổ cho 2 khu vực hoạt động, dùng doanh thu làm cơ sở phân bổ
- ❖ Tính tổng doanh thu và chia doanh thu từng khu vực cho tổng doanh thu giúp xác định tỷ lệ phần trăm phân bổ

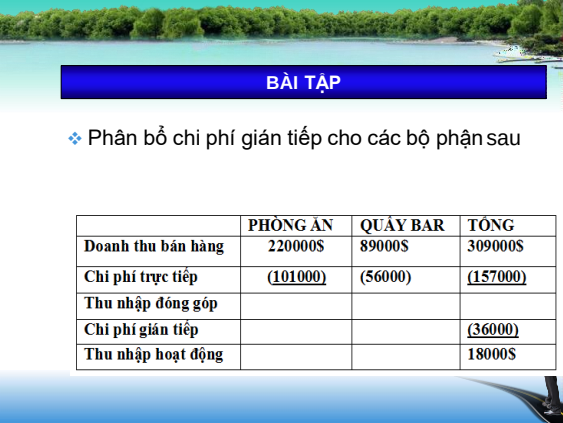


PHÂN BỐ CHI PHÍ GIÁN TIẾP VÀO DOANH THU

- ❖ Khu vực phòng ăn cung cấp 70% (105000\$/150000\$) tổng doanh thu, khu vực quầy bar cung cấp (30%) (45000\$/150000\$), Tổng doanh thu. Báo cáo kết quả kinh doanh tháng mới

	PHÒNG ĂN	QUẦY BAR	TỔNG
Doanh thu bán hàng	105000\$	45000\$	150000\$
Chi phí trực tiếp	<u>(75000)</u>	(39000)	<u>(114000)</u>
Thu nhập đóng góp	30000\$	6000\$	36000\$
Chi phí gián tiếp	16800	7200	<u>(24000)</u>
Thu nhập hoạt động	13200\$	1200\$	12000\$

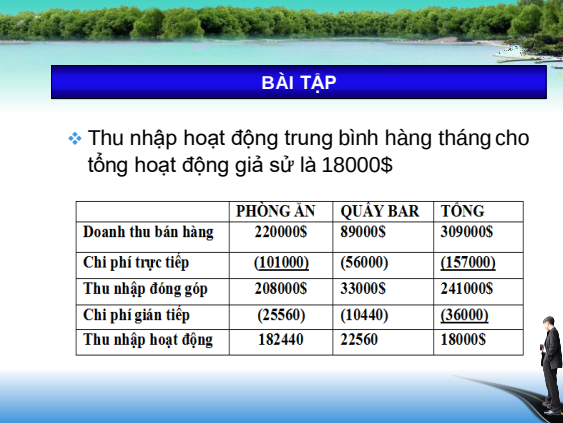




BÀI TẬP

❖ Phân bổ chi phí gián tiếp cho các bộ phận sau

	PHÒNG ĂN	QUẦY BAR	TỔNG
Doanh thu bán hàng	220000\$	89000\$	309000\$
Chi phí trực tiếp	<u>(101000)</u>	(56000)	<u>(157000)</u>
Thu nhập đóng góp			
Chi phí gián tiếp			<u>(36000)</u>
Thu nhập hoạt động			18000\$

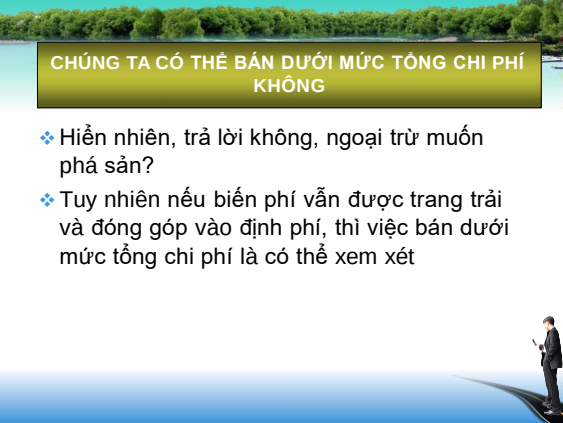


BÀI TẬP

- ❖ Thu nhập hoạt động trung bình hàng tháng cho tổng hoạt động giả sử là 18000\$

	PHÒNG ĂN	QUẦY BAR	TỔNG
Doanh thu bán hàng	220000\$	89000\$	309000\$
Chi phí trực tiếp	<u>(101000)</u>	<u>(56000)</u>	<u>(157000)</u>
Thu nhập đóng góp	208000\$	33000\$	241000\$
Chi phí gián tiếp	<u>(25560)</u>	<u>(10440)</u>	<u>(36000)</u>
Thu nhập hoạt động	182440	22560	18000\$

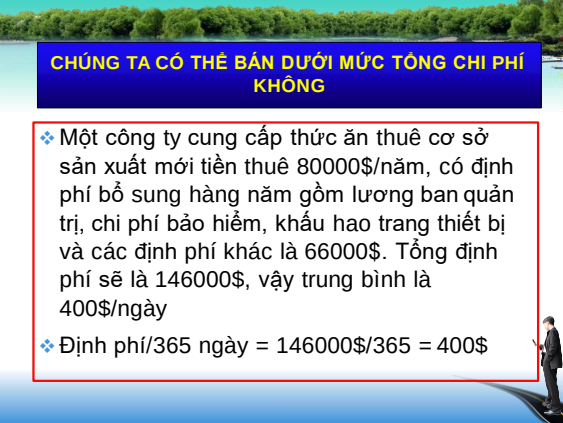




CHÚNG TA CÓ THỂ BÁN DƯỚI MỨC TỔNG CHI PHÍ KHÔNG

- ❖ Hiển nhiên, trả lời không, ngoại trừ muốn phá sản?
- ❖ Tuy nhiên nếu biến phí vẫn được trang trải và đóng góp vào định phí, thì việc bán dưới mức tổng chi phí là có thể xem xét





CHÚNG TA CÓ THỂ BÁN DƯỚI MỨC TỔNG CHI PHÍ KHÔNG

- ❖ Một công ty cung cấp thức ăn thuê cơ sở sản xuất mới tiền thuê 80000\$/năm, có định phí bổ sung hàng năm gồm lương ban quản trị, chi phí bảo hiểm, khấu hao trang thiết bị và các định phí khác là 66000\$. Tổng định phí sẽ là 146000\$, vậy trung bình là 400\$/ngày
 - ❖ Định phí/365 ngày = $146000\$/365 = 400\$$
- 

CHÚNG TA CÓ THỂ BÁN DƯỚI MỨC TỔNG CHI PHÍ KHÔNG

- ❖ Ct này cùng cơ sở của nó có thể chỉ phụ trách một nhiệm vụ mỗi ngày, vận hành với biến phí chiếm 60% tổng doanh thu.
- ❖ Công ty đang tiếp cận một tổ chức muốn tổ chức bữa ăn trưa cho 60 người vào tuần tới nhưng chỉ có thể trả 10\$/người. Thường thì công ty sẽ không chú ý, tuy nhiên trong trường hợp này CT không thấy có khả năng đặt bữa ăn nào như thế trong vài ngày tới. Nếu Ct chấp nhận nhiệm vụ này, tình hình thu nhập của nó sẽ như sau:



CHÚNG TA CÓ THỂ BÁN DƯỚI MỨC TỔNG CHI PHÍ KHÔNG

Doanh thu (60 người x 10\$/người)	600\$
Trừ : biên phí (60% x 600\$)	(360)
Lợi nhuận đóng góp	240\$
Trừ: định phí	400\$
Lỗ hoạt động	160\$



CHÚNG TA CÓ THỂ BÁN DƯỚI MỨC TỔNG CHI PHÍ KHÔNG

- ❖ Nhìn sơ bộ lỗ rỗng xuất hiện có vẻ không thuận lợi. Định phí 400\$ vẫn phát sinh dù chúng ta có nhận bán bữa trưa hay không, hãy xem tình huống nếu chấp nhận nhiệm vụ. Với việc bán dưới mức tổng chi phí 760\$ ($360\$ + 400\$$) chúng ta có thể bù đắp 240\$ trong tổng số 400\$ định phí đã phát sinh dù có hay không có việc nhận tổ chức bữa tiệc này. Trong ngắn hạn, miễn là doanh thu bán hàng lớn hơn biến phí và bù đắp được định phí thì vẫn có lợi khi chấp nhận việc kinh doanh đó



CÓ NÊN ĐÓNG CỬA TRONG MÙA VẮNG KHÁCH

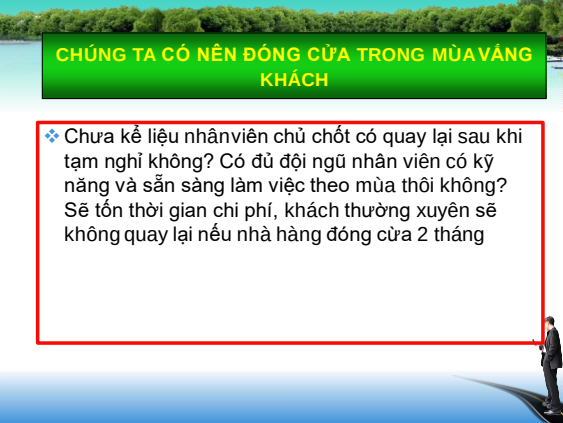
- ❖ Chủ nhà nghỉ quyết định làm một phân tích doanh thu và chi phí theo tháng, ông nhận ra có 10 tháng kiếm tiền còn 2 tháng lỗ. Biến phí là 20% doanh thu, tổng định phí là 252000\$, tức 21000\$ mỗi tháng

	10 tháng	2 tháng	TỔNG
Doanh thu	375000\$	15000\$	390000\$
Biến phí	75000\$	3000\$	78000\$
Định phí	210000\$	42000\$	252000\$
Tổng chi phí	285000\$	45000\$	<u>330000\$</u>
Thu nhập ròng	90000\$	(30000\$)	60000\$

CHÚNG TA CÓ NÊN ĐÓNG CỬA TRONG MÙA VẮNG KHÁCH

- ❖ Phân tích của người chủ cho thấy ông ta nên đóng cửa để không bị lỗ 30000\$ trong thời kỳ 2 tháng lỗ. Nhưng nếu ông ta làm vậy, định phí cho 2 tháng đó (42000\$) sẽ phải được tính luôn vào thu nhập ròng của 10 tháng kia, 90000\$ thu nhập thuần 10 tháng, trừ định phí 2 tháng sẽ làm giảm thu nhập ròng hàng năm từ 60000\$ xuống còn 48000\$. Nếu ông ta muốn giảm thu nhập ròng hàng năm thì nên đóng cửa

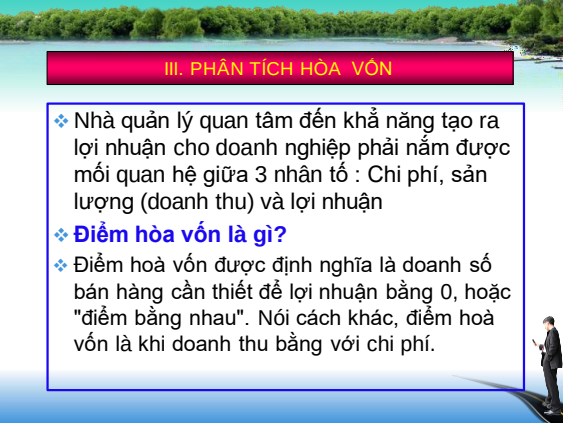




CHÚNG TA CÓ NÊN ĐÓNG CỬA TRONG MÙA VẮNG KHÁCH

- ❖ Chưa kể liệu nhân viên chủ chốt có quay lại sau khi tạm nghỉ không? Có đủ đội ngũ nhân viên có kỹ năng và sẵn sàng làm việc theo mùa thôi không? Sẽ tốn thời gian chi phí, khách thường xuyên sẽ không quay lại nếu nhà hàng đóng cửa 2 tháng

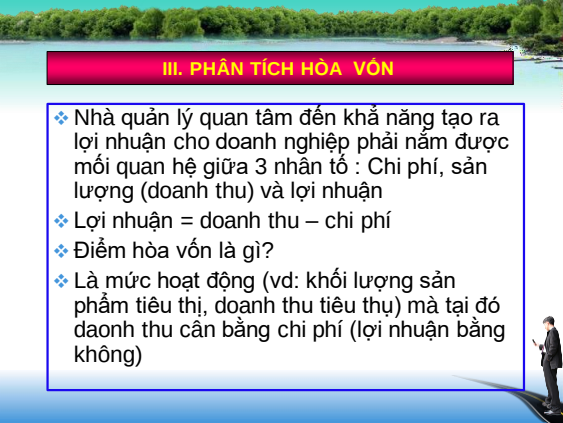




III. PHÂN TÍCH HÒA VỐN

- ❖ Nhà quản lý quan tâm đến khả năng tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp phải nắm được mối quan hệ giữa 3 nhân tố : Chi phí, sản lượng (doanh thu) và lợi nhuận
- ❖ **Điểm hòa vốn là gì?**
- ❖ Điểm hoà vốn được định nghĩa là doanh số bán hàng cần thiết để lợi nhuận bằng 0, hoặc "điểm bằng nhau". Nói cách khác, điểm hoà vốn là khi doanh thu bằng với chi phí.





III. PHÂN TÍCH HÒA VỐN

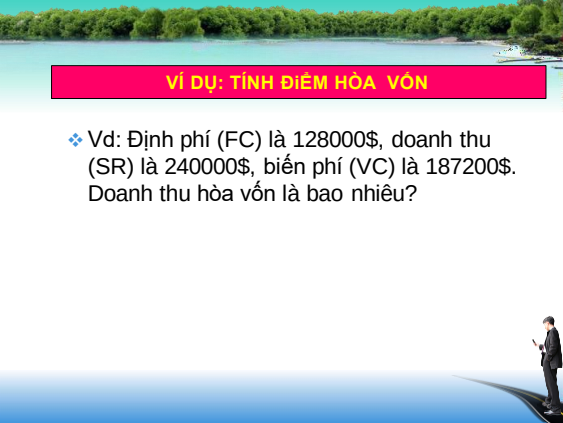
- ❖ Nhà quản lý quan tâm đến khả năng tạo ra lợi nhuận cho doanh nghiệp phải nắm được mối quan hệ giữa 3 nhân tố : Chi phí, sản lượng (doanh thu) và lợi nhuận
- ❖ Lợi nhuận = doanh thu – chi phí
- ❖ Điểm hòa vốn là gì?
- ❖ Là mức hoạt động (vd: khối lượng sản phẩm tiêu thụ, doanh thu tiêu thụ) mà tại đó doanh thu cân bằng chi phí (lợi nhuận bằng không)



PHƯƠNG TRÌNH DOANH THU HÒA VỐN

BESR	=	$\frac{\text{Định phí}}{1 - (\text{Biến phí/ Doanh thu})}$	=	$\frac{\text{Định phí}}{1 - \% \text{ Biến phí}}$
		$\frac{\text{Định phí}}{\% \text{ Số dư đảm phí (lãi gộp)}}$		

CHỮ VIẾT TẮT	PHƯƠNG TRÌNH DT HÒA VỐN
Doanh thu hòa vốn = BESR	Doanh thu Hòa vốn = $\frac{FC}{1 - (VC/SR)}$ $\frac{FC}{1 - VC\%}$ $\frac{FC}{CM\%}$
Định phí = FC*	
Doanh thu = SR	
Biến phí = VC	
% Biến phí = VC/SR	
100% doanh thu = 1	
	= BESR
% Số dư đảm phí = 1 - VC%	



VÍ DỤ: TÍNH ĐIỂM HÒA VỐN

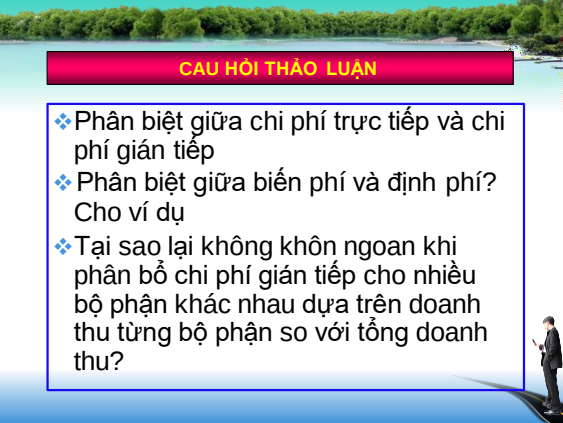
- ❖ Vd: Định phí (FC) là 128000\$, doanh thu (SR) là 240000\$, biến phí (VC) là 187200\$.
Doanh thu hòa vốn là bao nhiêu?



VÍ DỤ: TÍNH ĐIỂM HÒA VỐN

$\frac{FC}{1 - VS/SR}$	=	$\frac{FC}{1 - VC\%}$	=	$\frac{FC}{CM\%}$	=	BESR
$\frac{128000\$}{1 - 187200\$/240000\$}$	=	$\frac{128000\$}{1 - 78\%}$	=	$\frac{128000\$}{22\%}$	=	581.818,18\$

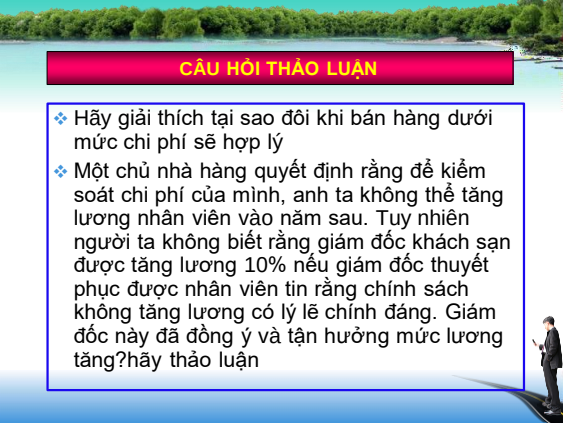




CAU HỎI THẢO LUẬN

- ❖ Phân biệt giữa chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp
- ❖ Phân biệt giữa biến phí và định phí?
Cho ví dụ
- ❖ Tại sao lại không khôn ngoan khi phân bổ chi phí gián tiếp cho nhiều bộ phận khác nhau dựa trên doanh thu từng bộ phận so với tổng doanh thu?





CÂU HỎI THẢO LUẬN

- ❖ Hãy giải thích tại sao đôi khi bán hàng dưới mức chi phí sẽ hợp lý
- ❖ Một chủ nhà hàng quyết định rằng để kiểm soát chi phí của mình, anh ta không thể tăng lương nhân viên vào năm sau. Tuy nhiên người ta không biết rằng giám đốc khách sạn được tăng lương 10% nếu giám đốc thuyết phục được nhân viên tin rằng chính sách không tăng lương có lý lẽ chính đáng. Giám đốc này đã đồng ý và tận hưởng mức lương tăng? hãy thảo luận

