

Bài 12:

QUẢN TRỊ KHOẢN PHẢI THU

Cùng với quản trị tiền mặt và tồn kho, quản trị khoản phải thu có liên quan đến quyết định về quản trị tài sản của giám đốc tài chính. Quyết định quản trị khoản phải thu gắn liền với việc đánh đổi giữa chi phí liên quan đến khoản phải thu và doanh thu tăng thêm do bán chịu hàng hoá.

1. Quản trị khoản phải thu

Khoản phải thu (accounts receivable or receivables) là số tiền khách hàng nợ công ty do mua chịu hàng hoá hoặc dịch vụ. Có thể nói hầu hết các công ty đều phát sinh các khoản phải thu nhưng với mức độ khác nhau, từ mức không đáng kể cho đến mức không thể kiểm soát nổi. Kiểm soát khoản phải thu liên quan đến việc đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro. Nếu không bán chịu hàng hoá thì sẽ mất đi cơ hội bán hàng, do đó, mất đi lợi nhuận. Nếu bán chịu hàng hoá quá nhiều thì chi phí cho khoản phải thu tăng và nguy cơ phát sinh các khoản nợ khó đòi, do đó, rủi ro không thu hồi được nợ cũng gia tăng. Vì vậy, công ty cần có chính sách bán chịu phù hợp.

Khoản phải thu của công ty phát sinh nhiều hay ít phụ thuộc vào các yếu tố như tình hình nền kinh tế, giá cả sản phẩm, chất lượng sản phẩm, và chính sách bán chịu của công ty. Trong các yếu tố này, chính sách bán chịu ảnh hưởng mạnh nhất đến khoản phải thu và sự kiểm soát của giám đốc tài chính. Giám đốc tài chính có thể thay đổi mức độ bán chịu để kiểm soát khoản phải thu sao cho phù hợp với sự đánh đổi giữa lợi nhuận và rủi ro. Hạ thấp tiêu chuẩn bán chịu có thể kích thích được nhu cầu dẫn tới gia tăng doanh thu và lợi nhuận, nhưng vì bán chịu sẽ làm phát sinh khoản phải thu, và do bao giờ cũng có chi phí đi kèm theo khoản phải thu nên giám đốc tài chính cần xem xét cẩn thận sự đánh đổi này. Liên quan đến chính sách bán chịu, chúng ta sẽ lần lượt xem xét các vấn đề như tiêu chuẩn bán chịu (credit standards), điều khoản bán chịu (credit terms), rủi ro bán chịu (credit risk), và chính sách và quy trình thu nợ (collection policy and procedures).

1.1 Tiêu chuẩn bán chịu (credit standards)

Tiêu chuẩn bán chịu là tiêu chuẩn tối thiểu về mặt uy tín tín dụng của khách hàng để được công ty chấp nhận bán chịu hàng hoá hoặc dịch vụ. Tiêu chuẩn bán chịu là một bộ phận cấu thành chính sách bán chịu của công ty và mỗi công ty đều thiết lập tiêu chuẩn bán chịu của mình chính thức hoặc không chính thức.

Tiêu chuẩn bán chịu nói riêng và chính sách bán chịu nói chung có ảnh hưởng đáng kể đến doanh thu của công ty. Nếu đối thủ cạnh tranh mở rộng chính sách bán

chịu, trong khi chúng ta không phản ứng lại điều này, thì nỗ lực tiếp thị sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi vì bán chịu là yếu tố ảnh hưởng rất lớn và có tác dụng kích thích nhu cầu. Về mặt lý thuyết, công ty nên hạ thấp tiêu chuẩn bán chịu đến mức có thể chấp nhận được, sao cho lợi nhuận tạo ra do gia tăng doanh thu, như là kết quả của chính sách bán chịu, vượt quá mức chi phí phát sinh do bán chịu. Ở đây có sự đánh đổi giữa lợi nhuận tăng thêm và chi phí liên quan đến khoản phải thu tăng thêm, do hạ thấp tiêu chuẩn bán chịu. Vấn đề đặt ra là khi nào công ty nên nới lỏng tiêu chuẩn bán chịu và khi nào công ty không nên nới lỏng tiêu chuẩn bán chịu? Sau đây sẽ lấy ví dụ minh họa cho việc giải quyết vấn đề này.

Giả sử rằng giá bán sản phẩm của công ty ABC Ltd. là 10\$/ đơn vị, trong đó chi phí khả biến trước thuế là 8\$. Hiện tại công ty hoạt động chưa hết công suất nên sự gia tăng doanh thu không đòi hỏi phải gia tăng chi phí cố định. Doanh thu hàng năm của công ty hiện tại là 2,4 triệu \$. Nếu nới lỏng chính sách bán chịu, doanh thu kỳ vọng tăng 25%. Giả sử rằng đơn giá hàng bán không thay đổi và chi phí cơ hội thực hiện khoản phải thu tăng thêm là 20%. Phân tích xem công ty ABC có nên nới lỏng tiêu chuẩn bán chịu sản phẩm hay không? Biết rằng kỳ thu tiền bình quân của khách hàng mới tăng thêm là 2 tháng.

Để trả lời được câu hỏi đặt ra chúng ta cần phân tích và so sánh xem lợi nhuận mà công ty thu được có vượt quá chi phí phát sinh do nới lỏng tiêu chuẩn bán chịu hay không. Kết quả của nới lỏng chính sách bán chịu đưa đến:

Doanh thu tăng 25%, tức là tăng 2,4 triệu \$ x 0,25 = 0,6 triệu \$ = 600.000\$

Số lượng hàng bán tăng thêm: [600.000\$/đv]/10\$ = 60.000 đơn vị sản phẩm

Giá bán sản phẩm là 10\$, chi phí khả biến là 8\$ => Lãi gộp = 10 – 8 = 2\$

Lợi nhuận tăng thêm = Lãi gộp x Số lượng sản phẩm tiêu thụ tăng thêm

$$= 2 \times 60.000 = 120.000\$$$

Kỳ thu tiền bình quân của khách hàng mới là 2 tháng, như vậy vòng quay khoản phải thu hàng năm sẽ là $12/2 = 6$ vòng. Doanh thu tăng thêm là 600.000\$ mà vòng quay khoản phải thu là 6 vòng, như vậy, khoản phải thu tăng thêm là $600.000/6 = 100.000\$$.

Khoản phải thu hàng năm tăng thêm 100.000\$ đòi hỏi một khoản đầu tư tương ứng = (Chi phí khả biến đơn vị / Giá bán đơn vị) x Khoản phải thu tăng thêm

$$= (8/10) \times 100.000 = 80.000\$$$

Phí tổn đầu tư khoản phải thu = Tiền đầu tư khoản phải thu x Chi phí cơ hội

$$= 80.000\$ \times 20\% = 16.000\$$$

Qua phân tích và tính toán trên đây chúng ta thấy rằng nếu nới lỏng tiêu chuẩn bán chịu, doanh thu của công ty sẽ gia tăng tạo ra lợi nhuận gia tăng là 120.000\$, đồng

thời khoản phải thu cũng gia tăng tạo ra phí tổn là 16.000\$. Vì lợi nhuận tăng thêm lớn hơn nhiều so với phí tổn tăng thêm, công ty nên áp dụng chính sách nới lỏng tiêu chuẩn bán chịu.

1.2 Điều khoản bán chịu (credit terms)

Điều khoản bán chịu là điều khoản xác định độ dài thời gian hay thời hạn bán chịu và tỷ lệ chiết khấu áp dụng nếu khách hàng trả sớm hơn thời gian bán chịu cho phép. Ví dụ điều khoản bán chịu “2/10 net 30” có nghĩa là khách hàng được hưởng 2% chiết khấu nếu thanh toán trong thời hạn 10 ngày kể từ ngày hoá đơn được phát hành và nếu khách hàng không lấy chiết khấu thì khách hàng được trả chậm trong thời gian 30 ngày kể từ ngày phát hành hoá đơn.

Chính sách bán chịu không chỉ liên quan đến tiêu chuẩn bán chịu như vừa xem xét mà còn liên quan đến điều khoản bán chịu. Thay đổi điều khoản bán chịu lại liên quan đến hai thứ: (1) thay đổi thời hạn bán chịu, và (2) thay đổi tỷ lệ chiết khấu.

Thay đổi thời hạn bán chịu

Giả sử rằng giá bán sản phẩm của công ty ABC Ltd. là 10\$/ đơn vị, trong đó chi phí khả biến trước thuế là 8\$. Hiện tại công ty hoạt động chưa hết công suất nên sự gia tăng doanh thu không đòi hỏi phải gia tăng chi phí cố định. Doanh thu hàng năm của công ty hiện tại là 2,4 triệu \$. Giả sử công ty thay đổi thời hạn bán chịu từ “net 30” thành “net 60” – tức là gia tăng thời hạn bán chịu từ 30 ngày lên thành 60 ngày. Sự thay đổi này đưa đến kết quả là kỳ thu tiền bình quân tăng từ 1 tháng lên thành 2 tháng và doanh thu bán hàng tăng thêm 360.000\$. Chúng ta phân tích xem sự thay đổi này ảnh hưởng như thế nào và công ty có nên thay đổi thời hạn bán chịu hay không?

Doanh thu tăng 360.000\$ nghĩa là số lượng hàng bán tăng thêm: $[360.000\$/\text{đv}]/10\$ = 36.000$ đơn vị sản phẩm.

Giá bán sản phẩm là 10\$, chi phí khả biến là 8\$ => Lãi gộp = $10 - 8 = 2\$$

Lợi nhuận tăng thêm = Lãi gộp x Số lượng sản phẩm tiêu thụ tăng thêm
 $= 2 \times 36.000 = 72.000\$$

Kỳ thu tiền bình quân của khách hàng bây giờ là 2 tháng, như vậy vòng quay khoản phải thu hàng năm sẽ là $12/2 = 6$ vòng. Doanh thu tăng thêm là 360.000\$ mà vòng quay khoản phải thu là 6 vòng, như vậy, khoản phải thu tăng thêm do tăng doanh thu là $360.000/6 = 60.000\$$.

Khoản phải thu hàng năm tăng thêm 60.000\$ đòi hỏi một khoản đầu tư tương ứng = (Chi phí khả biến đơn vị / Giá bán đơn vị) x Khoản phải thu tăng thêm

$$= (8/10) \times 60.000 = 48.000\$$$

Kỳ thu tiền bình quân lúc đầu là 1 tháng nên số vòng quay khoản phải thu là 12 vòng một năm và doanh thu cũ 2,4 triệu tạo ra khoản phải thu là $2.400.000/12 = 200.000\$$. Bây giờ do kỳ thu tiền bình quân tăng lên đến 2 tháng nên vòng quay khoản phải thu giảm còn 6 vòng và doanh thu 2,4 triệu \$ sẽ tạo ra khoản phải thu là $2.400.000/6 = 400.000\$$. Như vậy, sự thay đổi thời hạn bán chịu khiến khoản phải thu gia tăng so với lúc trước là $400.000 - 200.000 = 200.000\$$.

Khoản phải thu tăng thêm này đòi hỏi vốn đầu tư tương ứng là $(8/10) \times 200.000 = 160.000\$$.

Tổng vốn đầu tư do khoản phải thu tăng thêm là $48.000\$ + 160.000 = 208.000\$$

Phí tổn đầu tư khoản phải thu = Tiền đầu tư khoản phải thu x Chi phí cơ hội
 $= 208.000\$ \times 20\% = 41.600\$$

Qua phân tích và tính toán trên đây chúng ta thấy rằng nếu mở rộng thời hạn bán chịu, doanh thu của công ty sẽ gia tăng tạo ra lợi nhuận gia tăng là 72.000\$ đồng thời khoản phải thu cũng gia tăng tạo ra phí tổn là 41.000\$. Vì lợi nhuận tăng thêm lớn hơn nhiều so với phí tổn tăng thêm, công ty nên áp dụng chính sách mở rộng thời hạn bán chịu.

Thay đổi tỷ lệ chiết khấu

Điều khoản chiết khấu liên quan đến hai vấn đề: thời hạn chiết khấu và tỷ lệ chiết khấu. Thời hạn chiết khấu là khoảng thời gian mà nếu người mua thanh toán trước hoặc trong thời hạn đó thì người mua sẽ được nhận tỷ lệ chiết khấu. Tỷ lệ chiết khấu là tỷ lệ phần trăm của doanh thu hoặc giá bán được khấu trừ nếu người mua trả tiền trong thời hạn chiết khấu.

Thay đổi tỷ lệ chiết khấu ảnh hưởng đến tốc độ thu tiền đối với các khoản phải thu. Tăng tỷ lệ chiết khấu sẽ kích thích người mua trả tiền sớm hơn để lấy chiết khấu, do đó, giảm được kỳ thu tiền bình quân. Kết quả là giảm chi phí đầu tư khoản phải thu. Nhưng tăng tỷ lệ chiết khấu sẽ làm giảm doanh thu ròng, do đó, giảm lợi nhuận. Liệu giảm chi phí đầu tư khoản phải thu có đủ bù đắp thiệt hại do giảm lợi nhuận hay không. Sau đây sẽ lấy ví dụ minh họa xem công ty có nên thay đổi tỷ lệ chiết khấu hay không.

Giả sử rằng công ty ABC Ltd. có doanh thu hàng năm là 3 triệu \$ và kỳ thu tiền bình quân là 2 tháng. Công ty hiện đang áp dụng điều khoản bán chịu là “net 45”. Nếu công ty thay đổi điều khoản bán chịu thành “2/10 net 45” thì kỳ thu tiền bình quân kỳ vọng giảm còn 1 tháng và ước tính có khoảng 60 phần trăm khách hàng (tương ứng 60% doanh thu) sẽ lấy chiết khấu. Với những thông tin đã cho, phân tích

xem công ty có nên thay đổi tỷ lệ chiết khấu hay không? Biết rằng chi phí cơ hội của khoản phải thu vẫn ở mức 20%.

Việc thay đổi tỷ lệ chiết khấu từ 0% lên 2% sẽ kích thích khách hàng trả tiền sớm để được 2% chiết khấu. Điều này sẽ dẫn đến khoản phải thu sẽ giảm và, do đó, tiết kiệm được chi phí đầu tư cho khoản phải thu. Tuy nhiên, khi khách hàng lấy 2% chiết khấu thì lợi nhuận của công ty sẽ giảm. Chúng ta cần tính toán và phân tích xem khoản tiết kiệm do giảm chi phí đầu tư khoản phải thu có đủ bù đắp khoản lợi nhuận sụt giảm do khách hàng lấy chiết khấu hay không.

Khoản phải thu trước khi thay đổi tỷ lệ chiết khấu = (Doanh thu hàng năm) / (Vòng quay khoản phải thu) = $3.000.000 / 6 = 500.000\$$.

Khoản phải thu sau khi thay đổi tỷ lệ chiết khấu = (Doanh thu hàng năm) / (Vòng quay khoản phải thu) = $3.000.000 / 12 = 250.000\$$.

Khoản phải thu cắt giảm = $500.000 - 250.000 = 250.000\$$. Điều này giúp tiết kiệm chi phí cơ hội do đầu tư khoản phải thu: $250.000\$ \times 20\% = 50.000\$$. Trong khi đó, 60 phần trăm khách hàng lấy tỷ lệ chiết khấu khiến lợi nhuận công ty giảm: $3.000.000 \times 0,6 \times 0,02 = 36.000\$$.

Qua phân tích và tính toán trên đây chúng ta thấy rằng nếu công ty tăng tỷ lệ chiết khấu lên đến 2% thì khách hàng sẽ trả tiền sớm hơn để lấy chiết khấu. Điều này giúp công ty tiết kiệm được chi phí đầu tư khoản phải thu là 50.000\$. Nhưng do khách hàng lấy chiết khấu nên lợi nhuận công ty giảm đi 36.000\$. Vì chi phí tiết kiệm được lớn hơn lợi nhuận giảm đi do thay đổi tỷ lệ chiết khấu, công ty nên áp dụng chính thay đổi tỷ lệ chiết khấu.

Ảnh hưởng của rủi ro bán chịu (credit risk)

Trong các ví dụ như đã phân tích từ đầu bài đến đây, chúng ta đều ngầm giả định rằng không có tổn thất do nợ không thể thu hồi (bad-debt losses). Thật ra chính sách bán chịu không chỉ liên quan đến tăng hoặc giảm khoản phải thu mà còn liên quan đến khả năng thu hồi khoản phải thu. Trong phần này chúng ta sẽ phân tích xem rủi ro bán chịu ảnh hưởng như thế nào qua xem xét ví dụ sau đây.

Giả sử công ty đang xem xét chính sách tiêu chuẩn bán chịu hiện tại, tạo cho công ty doanh thu hàng năm là 2,4 triệu \$, và 2 chính sách tiêu chuẩn bán chịu khác là A và B. Công ty kỳ vọng các chính sách này đưa đến kết quả như được trình bày trong bảng dưới đây.

Chính sách	Hiện tại	A	B
Nhu cầu, doanh thu bán chịu	2.400.000\$	3.000.000\$	3.300.000\$
Doanh thu tăng thêm		600.000	300.000
Tổn thất do nợ không thể thu hồi			
• Doanh thu gốc	2%		
• Doanh thu tăng thêm		10%	18%
Kỳ thu tiền bình quân			
• Doanh thu gốc	1 tháng		
• Doanh thu tăng thêm		2 tháng	3 tháng

Dựa vào những thông tin đã cho, phân tích xem công ty nên áp dụng chính sách A hay chính sách B? Biết rằng lãi gộp và chi phí cơ hội đầu tư khoản phải thu vẫn ở mức 20%.

Cả hai chính sách tiêu chuẩn bán chịu mới A và B đều đưa đến kết quả là doanh thu gia tăng, do đó, lợi nhuận cũng tăng theo. Tuy nhiên, cả hai chính sách này còn kéo theo hậu quả là tổn thất do nợ không thể thu hồi tăng lên và kỳ thu tiền bình quân cũng tăng lên. Kỳ thu tiền bình quân tăng làm cho chi phí cơ hội đầu tư khoản phải thu tăng. Vấn đề ở đây là liệu lợi nhuận gia tăng có đủ bù đắp tổn thất do nợ không thể thu hồi và chi phí đầu tư khoản phải thu hay không. Bảng tính toán dưới đây sẽ giúp chúng ta trả lời câu hỏi này:

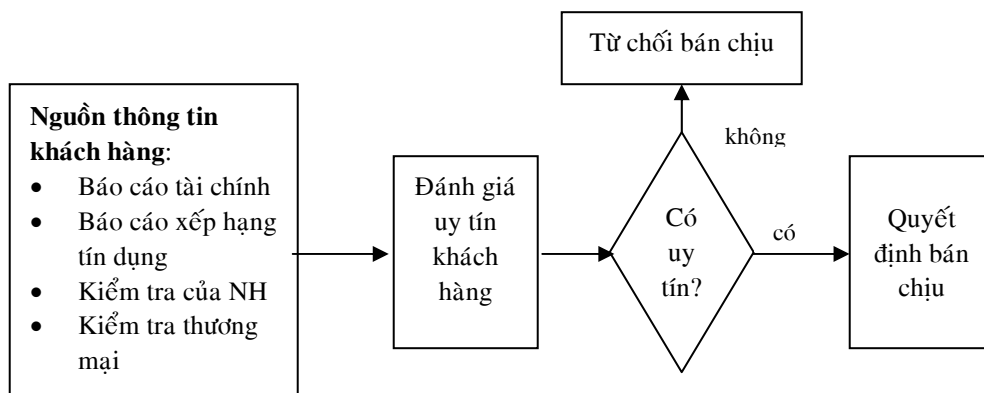
Chỉ tiêu	Chính sách A	Chính sách B
1. Doanh thu tăng thêm	600.000\$	300.000\$
2. Lợi nhuận tăng thêm do tăng doanh thu (Doanh thu tăng thêm x lãi gộp)	$600.000 \times 0,2 = 120.000\$$	$300.000 \times 0,2 = 60.000\$$
3. Khoản phải thu tăng thêm (Doanh thu tăng thêm/Vòng quay khoản phải thu mới)	$600.000/12/2 = 100.000\$$	$300.000/12/3 = 75.000\$$
4. Đầu tư khoản phải thu tăng thêm (Khoản phải thu tăng thêm x giá vốn)	$100.000 \times 0,8 = 80.000\$$	$75.000 \times 0,8 = 60.000\$$
5. Chi phí cơ hội do đầu tư thêm vào khoản phải thu (20%)	$80.000 \times 0,2 = 16.000\$$	$60.000 \times 0,2 = 12.000\$$
6. Tổn thất do nợ không thể thu hồi (Doanh thu tăng thêm x tỷ lệ nợ không thể thu hồi)	$600.000 \times 0,1 = 60.000\$$	$300.000 \times 0,18 = 54.000\$$
7. Tổng thiệt hại (dòng 6 + 7)	76.000\$	66.000\$
8. Lợi nhuận tăng thêm sau khi trừ thiệt hại: (3) – (8)	44.000\$	(6.000\$)

Bảng phân tích trên cho thấy chính sách A tốt hơn chính sách B. Công ty nên dừng lại ở việc áp dụng chính sách A thay vì tiếp tục mở rộng đến chính sách B.

2. Phân tích uy tín tài chính của khách hàng mua chịu

Trong phần 1 chúng ta đã phân tích sự ảnh hưởng của chính sách bán chịu đến doanh thu và lợi nhuận của công ty, trong đó có lưu ý đến việc ảnh hưởng của chính sách bán chịu đến những tổn thất do gia tăng nợ không thể thu hồi. Để tránh những tổn thất do nợ không thể thu hồi công ty cần chú ý đến việc phân tích uy tín của khách hàng trước khi quyết định có nên bán chịu cho khách hàng đó hay không. Quy trình đánh giá uy tín tín dụng của khách hàng trải qua 3 bước: (1) thu thập thông tin về khách hàng, (2) phân tích thông tin thu thập được để phán quyết về uy tín tín dụng của khách hàng, và (3) quyết định có bán chịu hay không. Toàn bộ quy trình này được mô tả trên hình 12.1 dưới đây.

Hình 12.1: Quy trình đánh giá uy tín khách hàng



3. Những phương pháp nâng cao hiệu quả thu hồi nợ khách hàng

Bán chịu hàng hoá như đã phân tích trên đây có tác dụng tích cực trong việc góp phần gia tăng doanh thu, do đó, gia tăng lợi nhuận cho công ty. Tuy nhiên, bên cạnh tác động tích cực, bán chịu còn có tác động tiêu cực ở chỗ làm gia tăng nợ quá hạn và, do đó, gia tăng tổn thất do nợ không thể thu hồi. Vì vậy, vấn đề đặt ra với giám đốc tài chính là làm thế nào để nâng cao hiệu quả thu hồi nợ và kiểm soát được tỷ lệ nợ xấu trong phạm vi cho phép.

3.1 Sử dụng kế toán thu hồi nợ chuyên nghiệp

Những công ty thường bán chịu hàng hoá hoặc dịch vụ nên tổ chức một bộ phận chuyên đánh giá khách hàng trước khi bán chịu và theo dõi thu hồi nợ. Do hoạt động

mang tính chuyên nghiệp và trải qua kinh nghiệm nên hiệu suất thu hồi nợ dần dần sẽ được nâng cao trong khi chi phí thu hồi nợ có thể giảm. Tuy nhiên cách này cũng chỉ thích hợp trong trường hợp số lượng khách hàng bán chịu không quá lớn và địa bàn thu nợ không quá rộng. Trong trường hợp địa bàn thu hồi nợ quá rộng hoặc giả số lượng khách hàng quá lớn khiến cho chi phí thu hồi nợ riêng lẻ quá cao công ty nên sử dụng nghiệp vụ bao thanh toán.

3.2 Sử dụng nghiệp vụ bao thanh toán (factoring)

Bao thanh toán (factoring) là một nghiệp vụ theo đó những công ty thường xuyên bán chịu hàng hoá sẽ bán lại những khoản phải thu cho một công ty chuyên môn làm nghiệp vụ thu hồi nợ. Nhờ có sự chuyên môn hoá việc thu hồi nợ nên sau khi mua lại các khoản nợ, công ty mua nợ có thể nâng cao được hiệu suất thu hồi nợ và giảm chi phí thu hồi nợ nhờ lợi thế về qui mô. Về phía công ty bán nợ, sau khi bán các khoản phải thu sẽ khỏi bận tâm đến việc thu nợ mà chỉ tập trung vào sản xuất kinh doanh.