

CHƯƠNG 13

QUẢN TRỊ TÍN DỤNG VÀ HÀNG TỒN KHO

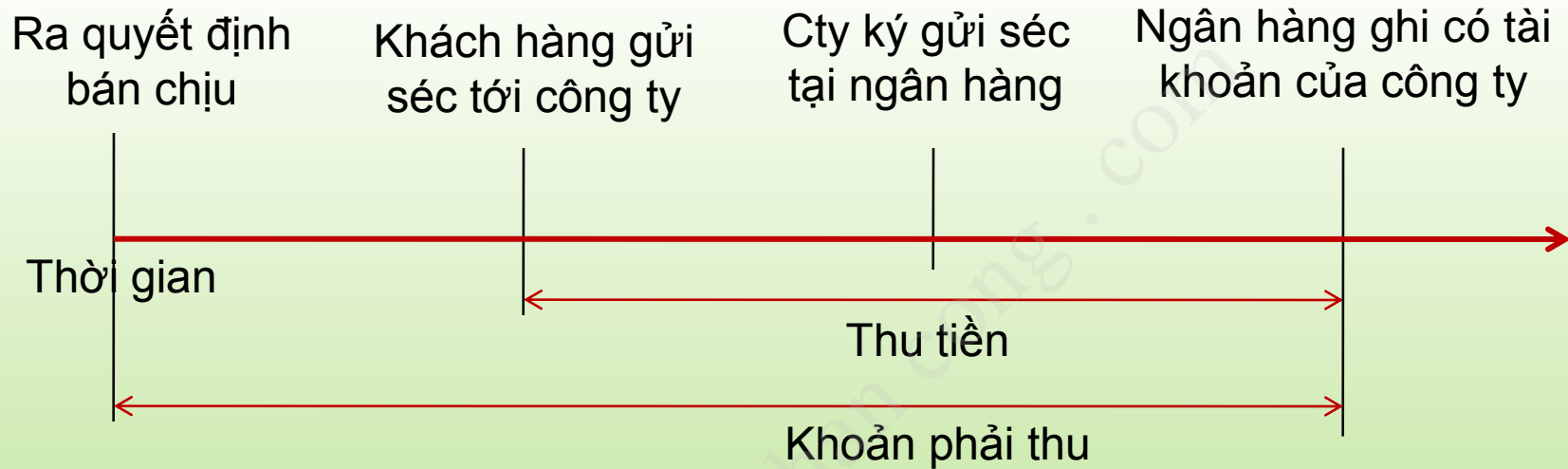
Nội dung chính

CÁC BỘ PHẬN HỢP THÀNH CHÍNH SÁCH TÍN DỤNG

Các hợp phần của chính sách tín dụng

- Điều kiện bán hàng: theo đó công ty sẽ bán hàng hóa và dịch vụ theo cách thu tiền ngay hoặc bán chịu (cấp tín dụng).
- Phân tích tín dụng: quá trình xác định xác suất khách hàng sẽ không thanh toán tiền.
- Chính sách thu nợ: quy trình mà một công ty sẽ theo đuổi trong việc thu các khoản tín dụng.

Dòng tiền từ việc cấp tín dụng



Giảm kỳ thu tiền bằng cách đẩy nhanh việc gửi, xử lý và thanh toán séc.

Đầu tư vào khoản phải thu

- Đầu tư vào khoản phải thu của một công ty phụ thuộc:
 - Lượng doanh thu bán chịu
 - Kỳ thu tiền bình quân (ACP).

Khoản phải thu = Doanh thu bán chịu bình quân ngày x ACP

- Ví dụ: nếu ACP = 30 ngày, doanh thu bán chịu là 1000\$/ngày:

Khoản phải thu = 30 ngày x 1000\$/ngày = 30000\$.

Các điều kiện bán hàng

- Ba hợp phần của điều kiện bán hàng
 - Thời hạn cho khoản tín dụng (credit period)
 - Chiết khấu và thời gian chiết khấu
 - Loại công cụ tín dụng
- Trong một ngành xác định, các điều khoản thường được chuẩn hóa, nhưng giữa các ngành có thể rất khác nhau.

Dạng cơ bản của điều kiện bán hàng

- “2/10, net 60”: khách hàng có 60 ngày để phải trả hết tiền; nhưng nếu trả trong vòng 10 ngày thì được chiết khấu 2%.
 - Nếu đơn đặt hàng trị giá 1000\$, người mua có hai lựa chọn: 1) trả $1000\$ (1 - 0,02) = 980 \$$ sau 10 ngày, hoặc trả 1000\$ sau 60 ngày.
 - Nếu chỉ là “net 30”: sau 30 ngày phải trả 1000\$ mà không có giảm giá nếu trả sớm.
- “5/10, net 45” ?

Kỳ bán chịu

(thời hạn của tín dụng)

- Thường từ 30 tới 120 ngày. Nếu có giảm giá, kỳ bán chịu có hai thành phần: kỳ bán chịu ròng và kỳ giảm giá.
2/10 net 30: kỳ tín dụng ròng là 30 ngày; kỳ giảm giá là 10 ngày.
- **Invoice date**: ngày đầu tiên của kỳ tín dụng.
 - Thường là ngày chuyển hàng hoặc xuất hóa đơn.
 - ROG: ngày nhận hàng; EOM: bán hàng suốt tháng nhưng giả định tất cả bán vào ngày cuối tháng; MOM: tương tự, với ngày giữa tháng.

- *Độ dài của kỳ tín dụng:*

- Hai yếu tố tác động chính: Kỳ tồn kho và chu kỳ hoạt động của người mua.
- Kỳ tín dụng áp dụng cho khách hàng chính là kỳ mua chịu (kỳ trả chậm) của khách hàng.
- Bán chịu = tài trợ một phần chu kỳ hoạt động, rút ngắn chu kỳ tiền mặt của người mua.
- Nếu kỳ tín dụng $>$ kỳ tồn kho của khách hàng?
Nếu kỳ tín dụng $>$ chu kỳ hoạt động của khách hàng?

- Các yếu tố khác tác động tới kỳ bán chịu
 - Tính dễ hư hỏng và giá trị thể chấp
 - Cầu của người tiêu dùng
 - Chi phí, khả năng lợi nhuận và sự chuẩn hóa
 - Rủi ro tín dụng
 - Quy mô tài khoản
 - Cạnh tranh
 - Loại khách hàng

Chiết khấu

- Là giảm giá bán, khuyến khích thanh toán sớm, → giảm khoản tín dụng được chào.
- Ví dụ:
 - Với 2/10, net 30, người mua hoặc sẽ trả tiền sau 10 ngày và sử dụng tối đa tín dụng miễn phí, hoặc trả tiền sau 30 ngày để sử dụng tiền lâu nhất có thể, nhưng phải từ bỏ khoản chiết khấu.
 - Từ bỏ chiết khấu, tín dụng chỉ còn $30 - 10 = 20$ ngày.
- Chiết khấu còn là cách để đòi giá cao hơn đối với những khách hàng đã được bán chịu.

Chi phí của tín dụng

- Với “2/10, net 30”, trả tiền sớm chỉ giảm giá 2%. Mức chiết khấu này có đủ khuyến khích không?
- Nếu đơn đặt hàng là 1000\$, người mua sẽ:
 - Trả 980\$ sau 10 ngày, hoặc
 - Đợi thêm 20 ngày và trả 1000\$ → thực chất là vay 980\$ trong 20 ngày, và trả lãi 20\$ trên khoản vay.
 - Lãi suất = $20/980 = 2,0408\%/20$ ngày, trong một năm có $365/20 = 18,25$ kỳ
 - $EAR = 1,020408^{18,25} = 44,6\%$
- Từ góc độ người mua: đây là nguồn tài trợ khá đắt.

Chiết khấu và kỳ thu tiền bình quân

- Nếu một khoản chiết khấu khuyến khích khách hàng trả tiền sớm → rút ngắn thời gian thu tiền và giảm đầu tư khoản phải thu của công ty.
- Ví dụ: Một công ty có điều kiện “net 30” và ACP 30 ngày. Nếu công ty chào “2/10, net 30” có thể 50% khách hàng sẽ trả tiền sau 10 ngày, 50% sẽ trả sau 30 ngày. ACP mới là bao nhiêu? Nếu doanh thu hàng năm là 15 triệu \$ (trước chiết khấu) thì điều gì sẽ xảy ra với đầu tư vào khoản phải thu?

ACP mới = $0,50 \times 10 \text{ ngày} + 0,50 \times 30 \text{ ngày} = 20 \text{ ngày}$, giảm 10 ngày.

Doanh thu bình quân ngày là $15 \text{ triệu} / 365 = 41096 \text{ \$/ngày}$.

Do đó khoản phải thu sẽ giảm $41096 \times 10 \text{ ngày} = 410960 \text{ \$}$.

Phân tích chính sách tín dụng

- Chấp nhận bán chịu chỉ hợp lý nếu nó đem lại $NPV > 0$.
- Các hiệu ứng của chính sách tín dụng được đánh giá qua 5 yếu tố cơ bản:
 1. Hiệu ứng doanh thu
 2. Hiệu ứng chi phí
 3. Chi phí của nợ
 4. Xác suất của việc không thanh toán
 5. Chiết khấu

Ví dụ 1

Đánh giá một chính sách tín dụng.

- Công ty L.S: Đã hoạt động được hai năm, hiện công ty chỉ bán hàng thu tiền, và đang xem xét thay đổi chính sách với một số khách hàng, áp dụng “net 30 ngày”.

Gọi: P = đơn giá; v = biến phí đơn vị; Q = lượng bán/tháng;
 Q' = Lượng bán được với chính sách mới; R = lợi suất đòi hỏi hàng tháng.

- Giả sử $P = 49\$$; $v = 20\$$; $Q = 100$; $Q' = 110$. Nếu lợi suất đòi hỏi $R = 2\%/tháng$, L.S có nên thay đổi chính sách?

Doanh thu hàng tháng hiện là $P \times Q = 4900\$$. Biến phí hàng tháng $v \times Q = 2000\$$.

Dòng tiền (tháng) theo chính sách cũ = $(P - v)Q = (49\$ - 20) \times 100 = 2900\$$.

- Nếu L.S thay đổi chính sách, sẽ có $Q' = 110$; doanh thu = $P \times Q'$, chi phí = $v \times Q'$. Lợi ích của nó là CF tăng thêm.

Dòng tiền theo chính sách mới = $(P - v)Q; = (49 - 20) \times 110 = 3190\$$.

Dòng tiền vào tăng thêm = $(P - v)(Q' - Q)$
 $= (49 - 20) \times (110 - 100) = 290\$$.

PV của dòng tiền tăng thêm = $(29\$ \times 10) / 0,02 = 14500\$$

- Sản phẩm tăng thêm là $(Q' - Q)$, với chi phí = $v(Q' - Q) = 20\$ \times (110 - 100) = 200\$$.

Doanh thu sẽ không thu được trong tháng = $P \times Q = 4900\$$

Chi phí của thay đổi chính sách = $PQ + V(Q' - Q)$

- *NPV của việc thay đổi chính sách*

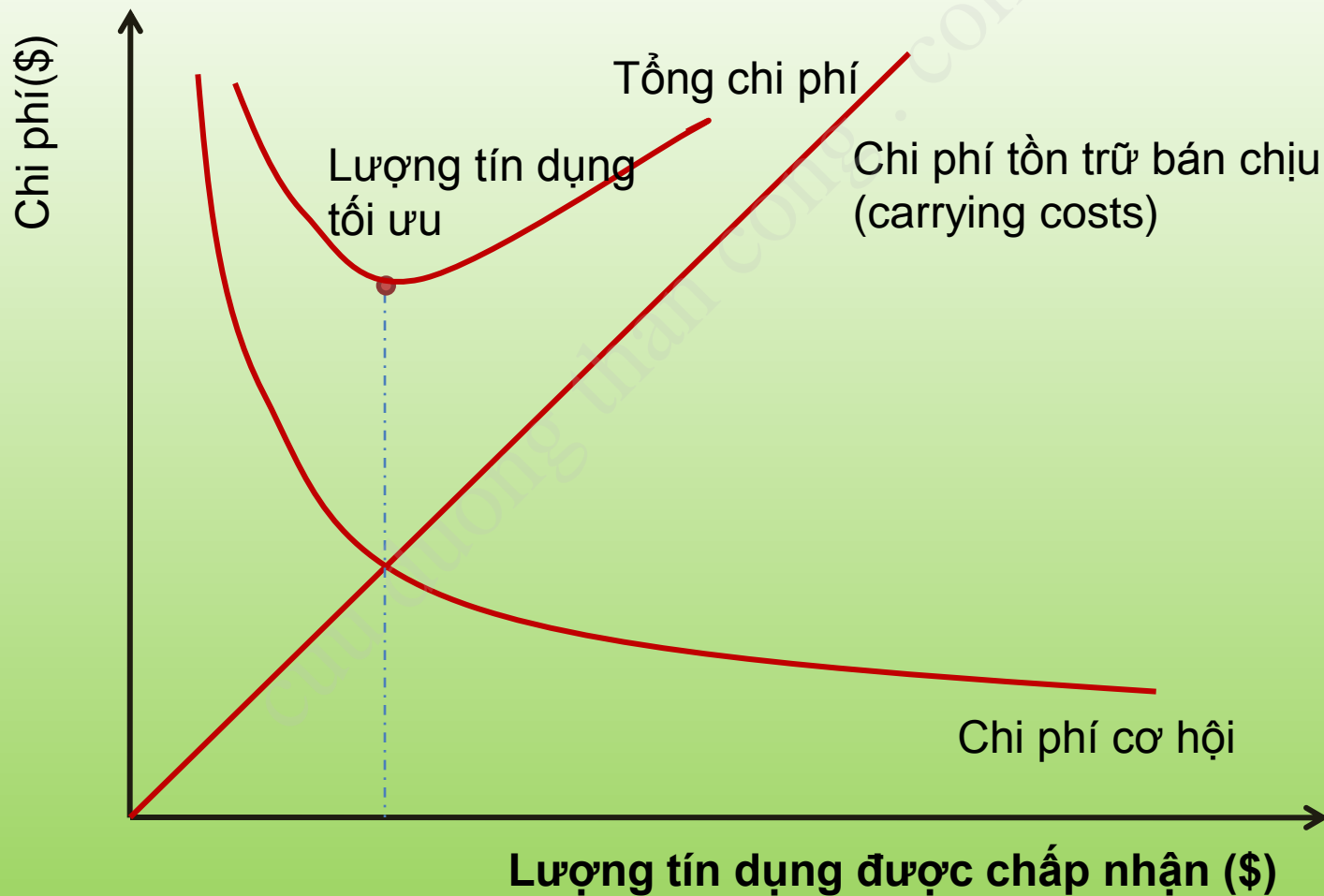
$$NPV = - [PQ + v(Q' - Q)] + [(P - v)(Q' - Q)]/R$$

$$= - 5100\$ + 290/0,02 = -5100 + 14500\$ = 9400\$$$

Kết luận: việc chuyển đổi chính sách là rất tốt về khả năng thu lợi nhuận.

Chính sách tín dụng tối ưu

- Đường cong tổng chi phí tín dụng
 - Nguyên tắc: lượng bán chịu tối ưu xảy ra khi chi phí cơ hội đúng bằng chi phí tồn trữ.
 - Chi phí bán chịu + chi phí cơ hội = tổng chi phí tín dụng (của một chính sách cụ thể)



Chi phí “tồn trữ” và chi phí cơ hội

- Chi phí “tồn trữ” (carrying cost) gắn với bán chịu có ba dạng, đều giảm khi chính sách là nói lỏng:
 - Lợi suất đòi hỏi trên khoản phải thu
 - Tổn thất từ nợ xấu
 - Chi phí của việc quản trị tín dụng và thu nợ, liên quan tới điều hành bộ phận tín dụng trong công ty.
- Chi phí cơ hội: khoản lợi nhuận tiềm năng tăng thêm bị mất đi do từ chối cấp tín dụng.
 - Lợi ích bị bỏ qua này tới từ hai nguồn: 1) lượng hàng bán được tăng lên ($Q' - Q$) nhờ bán chịu; và 2) giá bán chịu (tiềm năng) cao hơn.
 - Chi phí cơ hội giảm khi chính sách tín dụng nói lỏng.

ĐÁNH ĐỔI

Khối lượng tín dụng tối ưu

- Là khoản đầu tư tối ưu vào khoản phải thu.
 - Nếu tín dụng $>$ mức tối ưu: dòng tiền ròng tăng thêm không bù đắp được chi phí
 - Tín dụng $<$ mức tối ưu: mất đi những cơ hội lợi nhuận đáng giá.
- Chi phí và lợi ích của việc bán chịu tùy thuộc vào đặc điểm riêng của công ty và ngành.

Phân tích tín dụng

- Khái niệm: Là quá trình liên quan tới quyết định có cấp tín dụng cho khách hàng hay không.
- Quan trọng, vì mất mát tiềm năng trên khoản phải thu có thể rất lớn.
- Gồm hai bước: thu thập thông tin và xác định mức độ tín nhiệm của khách hàng.

Khi nào thì nên cấp tín dụng?

- Trường hợp đơn giản nhất: khách hàng muốn mua chịu 1 sản phẩm, tại giá P . Nếu tín dụng bị từ chối, khách hàng sẽ không mua hàng.
 - Giả định, xác suất vỡ nợ sau 1 tháng là π . Lợi suất đòi hỏi trên khoản phải thu là R /tháng ; biến phí trên đơn vị là v .
 - Từ chối cấp tín dụng, dòng tiền tăng thêm = 0
 - Cấp tín dụng, sau một tháng kỳ vọng thu được $(1 - \pi)P$, với chi phí trong tháng là v
- $NPV = -v + (1 - \pi)P/(1 + R)$
- $= -20\$ + 0.80 \times 49\$/1,02 = 18,43\$ > 0$
- nên cấp tín dụng.

Khách hàng chỉ mua 1 lần

- Nhận xét

- Với một khách hàng mới, công ty chịu rủi ro với biến phí v , và có thể thu được $P \rightarrow$ tín dụng có thể được cấp ngay cả khi xác suất vỡ nợ là cao.

$$NPV = 0 = -20\$ + (1 - \pi) \times 49/1,02 \rightarrow \pi = 58,4\%.$$

$\rightarrow (1 - \pi) = 41,6\%$ hoặc cao hơn, công ty nên cấp tín dụng.

- Với một khách hàng quay lại, đang trả tiền ngay và muốn chuyển sang phương thức mua chịu: Cty chịu rủi ro với P . Xác suất vỡ nợ tối đa có thể chấp nhận sẽ thấp hơn nhiều.

Khách hàng lâu dài

Giả định: một khách hàng mới mà không vỡ nợ trong những lần đầu sẽ là khách hàng vĩnh viễn và không bao giờ vỡ nợ.

- Nếu cấp tín dụng, công ty chi v trong tháng này. Tháng tới, Cty nhận được 0 hoặc P . Nếu khách hàng thanh toán, họ sẽ mua chịu một sản phẩm nữa, cty sẽ lại chi v .
- Dòng tiền vào ròng $(P - v)$ sẽ lặp lại hàng tháng mãi mãi
 $\rightarrow PV = (P - v)/R$ với xác suất $(1 - \pi)$

$$NPV = -v + (1 - \pi)(P - v)/R = -20\$ + (1 - \pi)(49 - 20)/0,02 \\ = -20\$ + (1 - \pi) \times 1450.$$

Nếu xác suất vỡ nợ là 90% $\rightarrow NPV = 125\$$. Cty nên cấp tín dụng, trừ khi vỡ nợ là chắc chắn.

– Nhận xét:

- Ví dụ trên cho thấy thường thì cách tốt nhất để phân tích tín dụng đơn giản là cấp tín dụng cho hầu hết khách hàng; chỉ cần đặc biệt quan tâm khả năng lặp lại giao dịch.
- Điều quan trọng là kiểm soát lượng tín dụng được chào ban đầu, sao cho hạn chế được tổn thất tiềm năng. Theo thời gian, lượng tín dụng có thể tăng lên.
- Chỉ báo tốt nhất về việc khách hàng có trả tiền trong tương lai không là họ có trả tiền trong quá khứ hay không.

Thông tin tín dụng

- Các báo cáo tài chính
- Báo cáo tín dụng về lịch sử thanh toán của khách hàng với các công ty khác.
- Các ngân hàng
- Lịch sử thanh toán của khách hàng với chính công ty.

Đánh giá và cho điểm tín dụng

- Năm yếu tố cơ bản cần đánh giá (five Cs of credit)
 - Tính cách của khách hàng (Character)
 - Năng lực của khách hàng (Capacity)
 - Dự trữ tài chính của khách hàng (Capital)
 - Tài sản thế chấp (Collateral)
 - Các điều kiện kinh tế nói chung trong lĩnh vực kinh doanh của khách hàng (Conditions)
- Cho điểm dựa trên thông tin thu thập được, làm căn cứ để cấp hoặc từ chối tín dụng.

Rủi ro tín dụng

Chính sách	Hiện tại	A	B
Nhu cầu, doanh thu bán chịu	24000000\$	30000000\$	33000000\$
Doanh thu tăng thêm		600000	300000
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

- Các biện pháp quản trị rủi ro tín dụng
 - Phân tích uy tín tài chính của khách hàng
 - Sử dụng kế toán thu hồi nợ chuyên nghiệp
 - Sử dụng dịch vụ bao thanh toán

- Nguyên lý:
 - Hạ thấp tiêu chuẩn bán chịu cho tới khi nào lợi nhuận tạo ra (do doanh thu tăng) vẫn lớn hơn chi phí phát sinh do bán chịu.
- Quy trình:
 - Tính lợi nhuận tăng thêm do doanh thu tăng nhờ bán chịu
 - Tính chi phí tăng thêm do tăng bán chịu
 - So sánh lợi ích và chi phí

Ví dụ: Cty ABC

- Giá bán 10\$/sph, biến phí trước thuế 8\$. DT hiện là 2,4 triệu \$/năm.
- Nếu nới lỏng chính sách bán chịu: DT kỳ vọng tăng 25%. Giả sử đơn giá không thay đổi, chi phí cơ hội thực hiện khoản phải thu tăng thêm là 20%.
- Kỳ thu tiền bình quân của khách hàng: 2 tháng.

Công ty có nên nới lỏng chính sách bán chịu không?

- **Tính lợi nhuận tăng thêm**

= Lãi gộp x lượng SP tiêu thụ tăng thêm

- Lãi gộp = $10\$ - 8\$ = 2\$$
- Lượng hàng bán tăng thêm = $600000/10\$ = 60000$ đvsp
- Lợi nhuận tăng thêm = $2 \times 60000 = 120\ 000\$$

- **Tính chi phí tăng thêm**
- Kỳ thu tiền bq 2 tháng, vqkpt $12/2 = 6$ vòng.
- DT tăng thêm 600000\$ → khoản phải thu tăng thêm $600000/6 = 100000$ \$.
- → Đầu tư thêm tương ứng = (Biến phí đvị/giá bán đơn vị) x khoản phải thu tăng thêm = $(8/10) \times 100000 = 80000$ \$.
- Chi phí của khoản ĐT: $80000 \times 20\% = 16000$ \$.
- Kết luận: cty nên nới lỏng tiêu chuẩn bán chịu.

PHÂN TÍCH VÀ QUYẾT ĐỊNH TỒN KHO

Các loại hàng tồn kho

- Nguyên liệu thô
- Bán thành phẩm
- Thành phẩm

Chi phí của hàng tồn kho

- Chi phí tồn trữ: là các khoản chi phí trực tiếp và chi phí cơ hội của việc giữ hàng tồn kho:
 - Chi phí cất trữ, bảo quản
 - Bảo hiểm và thuế
 - Tổn thất do quá ắt, hư hỏng hoặc trộm cắp
 - Chi phí cơ hội của vốn được đầu tư
- Chi phí cạn kho: gắn với dự trữ không đủ
 - Chi phí đặt hàng
 - Chi phí liên quan tới dự trữ an toàn (mất doanh thu hoặc mất uy tín của khách hàng nếu dự trữ không đủ)

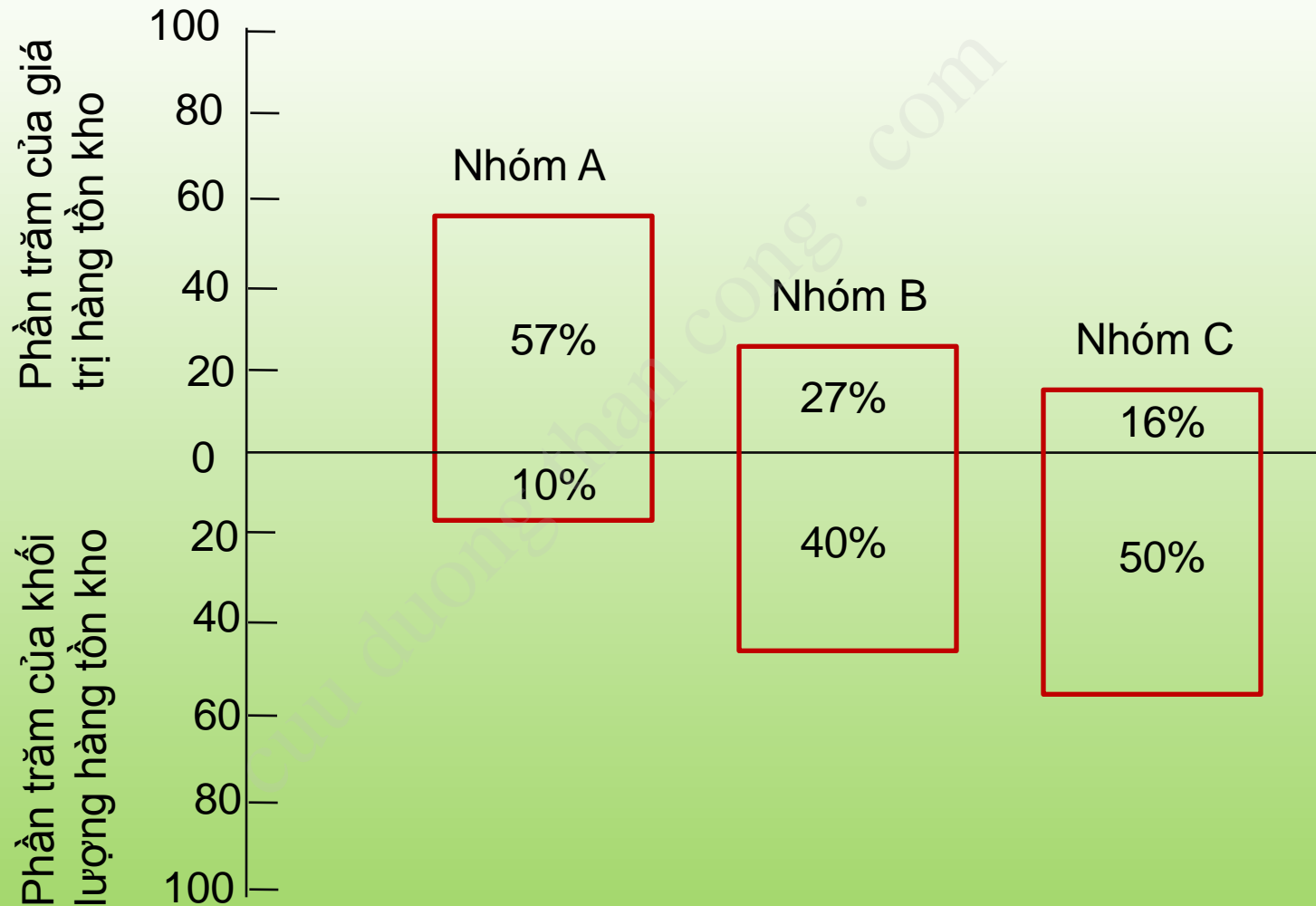
Đánh đổi

- Chi phí tồn trữ tăng theo mức hàng tồn kho
- Chi phí cạn kho giảm theo mức hàng tồn kho
- Mục tiêu của quản trị hàng tồn kho là giảm thiểu tổng hai loại chi phí này.

Các kỹ thuật quản trị hàng tồn kho

- Phương pháp ABC
 - Ý tưởng cơ bản: chia hàng tồn kho làm ba nhóm. Một tỷ lệ nhỏ về khối lượng có thể lại là lớn về giá trị hàng tồn kho.
- Mô hình lượng đặt hàng kinh tế

Phân tích hàng tồn kho ABC



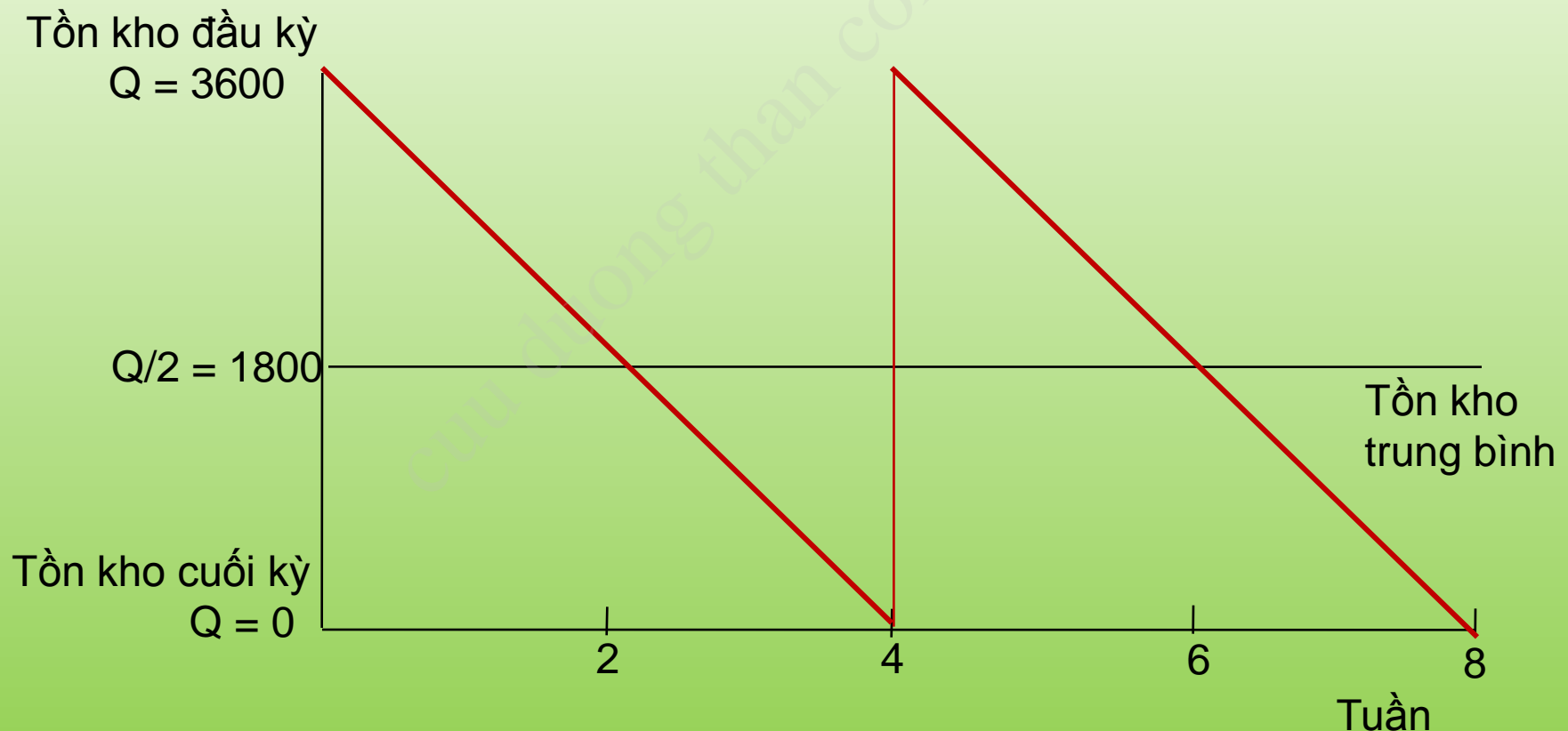
TÁC ĐỘNG HAI MẶT CỦA TỒN KHO

Mô hình quyết định lượng đặt hàng kinh tế (EOQ)

- EOQ: Lượng đặt hàng tối ưu (chi phí tồn kho là thấp nhất), được xác định dựa trên:
 - Ước tính mức sử dụng (đơn vị) trên một thời kỳ
 - Chi phí đặt hàng (O) : thủ tục giấy tờ, kiểm nhận.
 - Chi phí duy trì tồn kho/đơn vị (C): lưu kho, bảo hiểm, chi phí cơ hội
- Giả định: hàng tồn kho được bán ra với một tốc độ ổn định cho tới hết, cty sẽ phục hồi tồn kho tới một mức tối ưu.

Ví dụ

- Giả sử hôm nay Cty X. có 3600 đơn vị s.ph tồn kho. Doanh số: 46800 đơn vị/năm, tức 900/tuần. Nếu mỗi tuần bán hết 900 đơn vị thì sau 4 tuần sẽ hết hàng tồn kho, và công ty sẽ phải đặt hàng để phục hồi. Tồn kho bình quân = 1800\$.



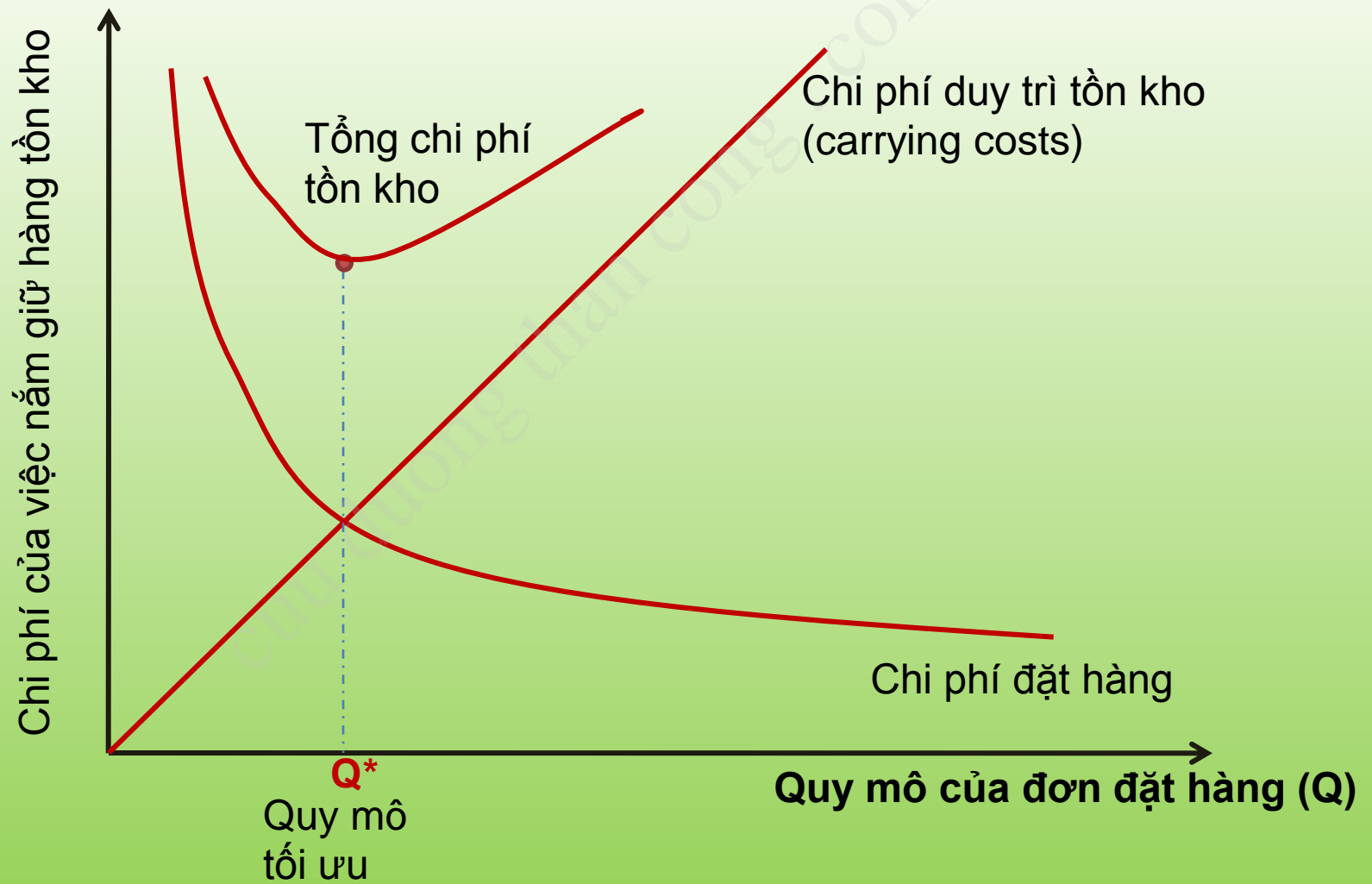
- Chi phí duy trì tồn kho = $CC \times (Q/2)$

CC = Chi phí duy trì tồn kho trên đơn vị; Q là lượng đặt hàng cố định trong kỳ; Q/2: mức tồn kho trung bình

- Chi phí phục hồi tồn kho (chi phí đặt hàng)
= Chi phí cố định/đơn đặt hàng x Số đơn đặt hàng = $F \times (T/Q)$.

T = tổng doanh số theo đơn vị sp/năm

- Tổng chi phí tồn kho
= Chi phí duy trì tồn kho + Chi phí phục hồi tồn kho
= $(Q/2) \times CC + F \times (T/Q)$



Tính lượng đặt hàng kinh tế

- Mục tiêu: Tính Q, khối lượng đặt hàng tối thiểu hóa được tổng chi phí, tại đó ta đặt
Chi phí duy trì tồn kho = Chi phí phục hồi tồn kho
 $(Q^*/2) \times CC = F \times (T/Q^*)$

$$Q^* = \sqrt{\frac{2T \times F}{CC}}$$

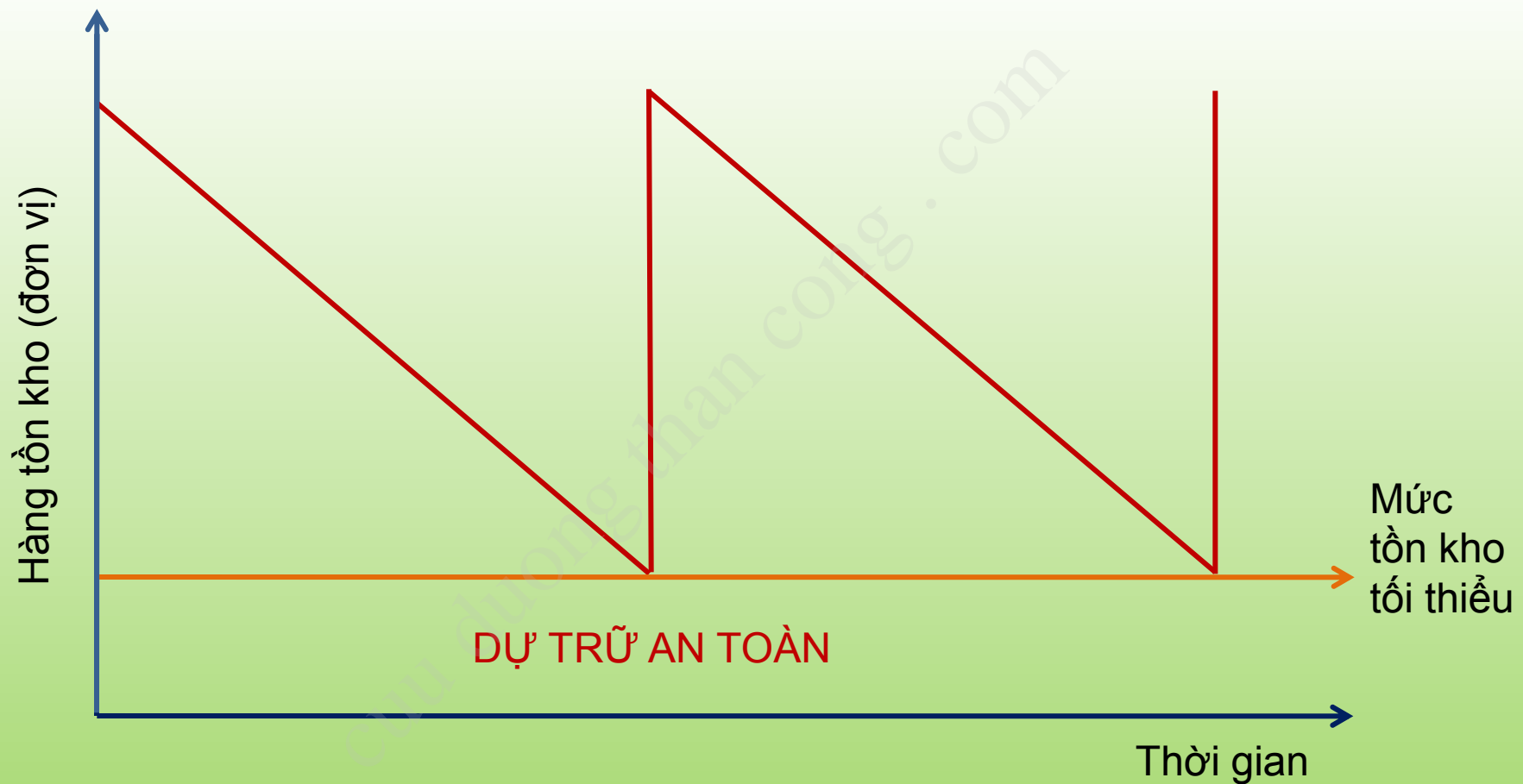
Với công ty X, lượng đặt hàng kinh tế (đơn vị) là:

$$Q^* = \sqrt{\frac{(2 \times 46800) \times 50 \$}{0,75}} = 2498$$

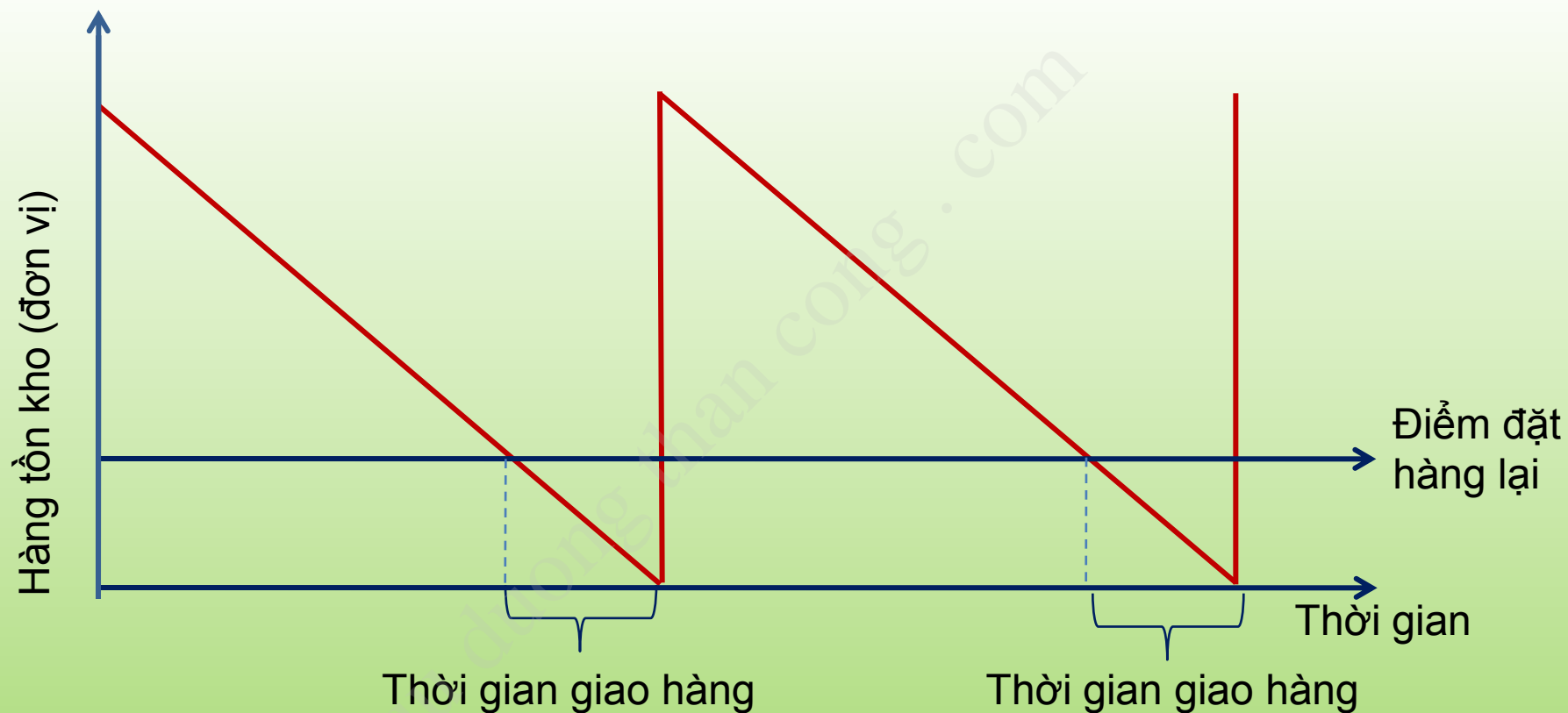
Mở rộng mô hình EOQ

- Cho tới lúc này, ta vẫn giả định khi hàng tồn kho giảm đến 0, Cty sẽ đặt hàng lại. Thực tế, Cty đặt hàng lại trước khi hàng tồn kho = 0.
 - Giảm thiểu rủi ro cạn kho, mất doanh thu, mất khách hàng.
 - Có một độ trễ nhất định từ khi đặt hàng lại cho tới khi nhận được hàng tồn kho.
- → Mô hình EOQ cần được mở rộng trên hai phương diện: dự trữ an toàn và điểm đặt hàng lại.

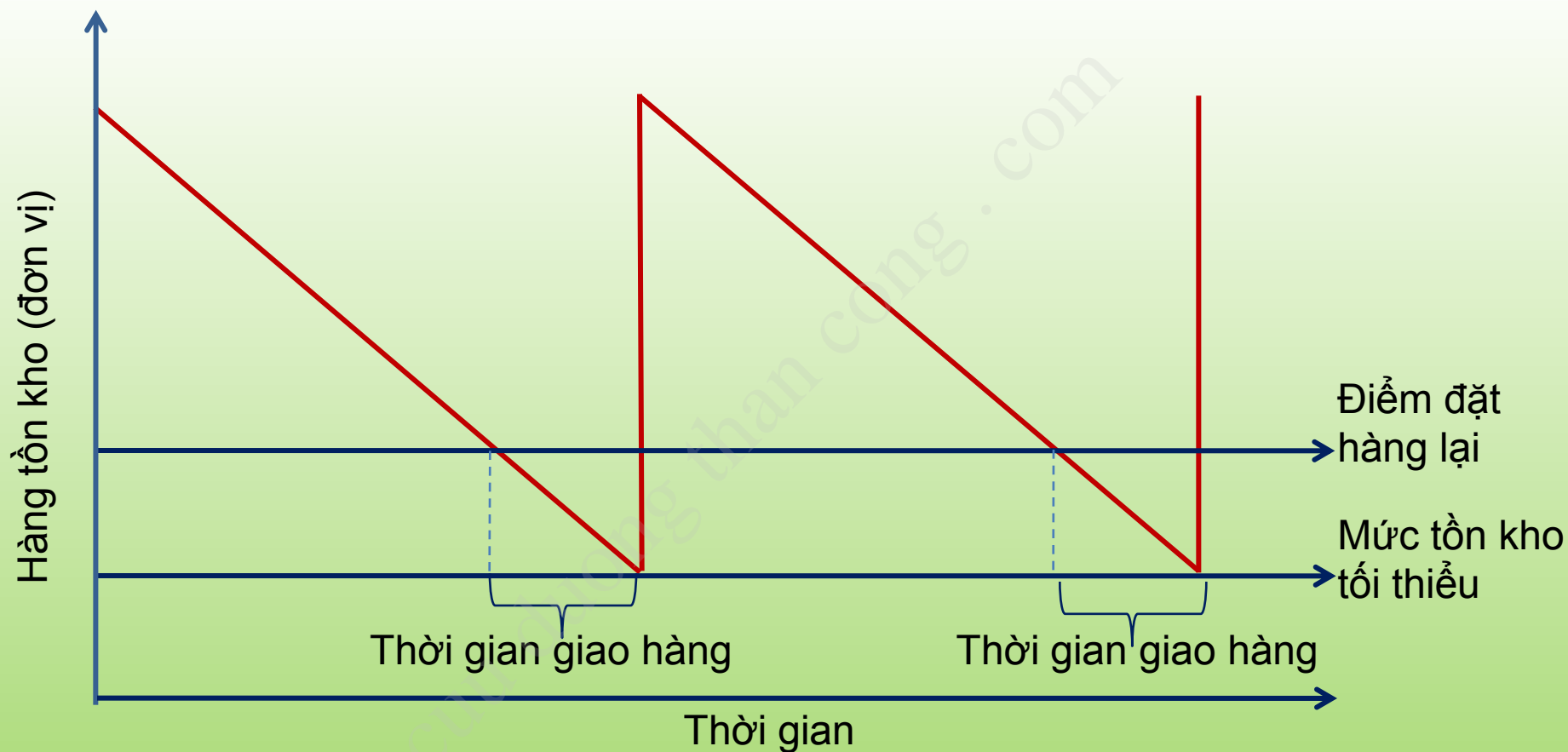
- Dự trữ an toàn: Là mức hàng tồn kho tối thiểu công ty phải duy trì. Hàng tồn kho được đặt hàng lại khi mức tồn kho giảm tới ngưỡng an toàn này.
- Điểm đặt hàng lại:
 - Là thời điểm tại đó công ty sẽ thực sự gửi đơn đặt hàng tồn kho.
 - Thường xảy ra trước khi hàng tồn kho được dự tính đạt ngưỡng 0 một số ngày (tuần hay tháng) cố định.



Với dự trữ an toàn, công ty đặt hàng lại khi hàng tồn kho giảm tới mức tối thiểu



Khi có độ trễ trong thời gian giao hàng hoặc sản xuất, công ty đặt hàng lại khi hàng tồn kho đạt tới điểm đặt hàng lại.



Kết hợp dự trữ an toàn và điểm đặt hàng lại, công ty duy trì một “đệm an toàn” trước những sự kiện ngoài dự tính.