

BizUni

Quản trị dòng tiền trong quản trị tài chính

Tp. HCM, 31/05/2019

Lời bạt của tác giả

- ✓ Báo cáo tài chính chỉ thể hiện **những điều đã qua**, là "hệ quả" của các quyết định quản trị trong quá khứ;
- ✓ **QUẢN TRỊ LÀ RA QUYẾT ĐỊNH CHO TƯƠNG LAI**, từ mong muốn cải thiện quá khứ sao cho tốt đẹp hơn, thông minh và phù hợp hơn.

Nội dung thảo luận:

- I. Tài chính tổng quát**
- II. Tại sao dòng tiền là quan trọng**
- III. Quản trị dòng tiền và kế hoạch ngân sách**

HAI CÂU HỎI

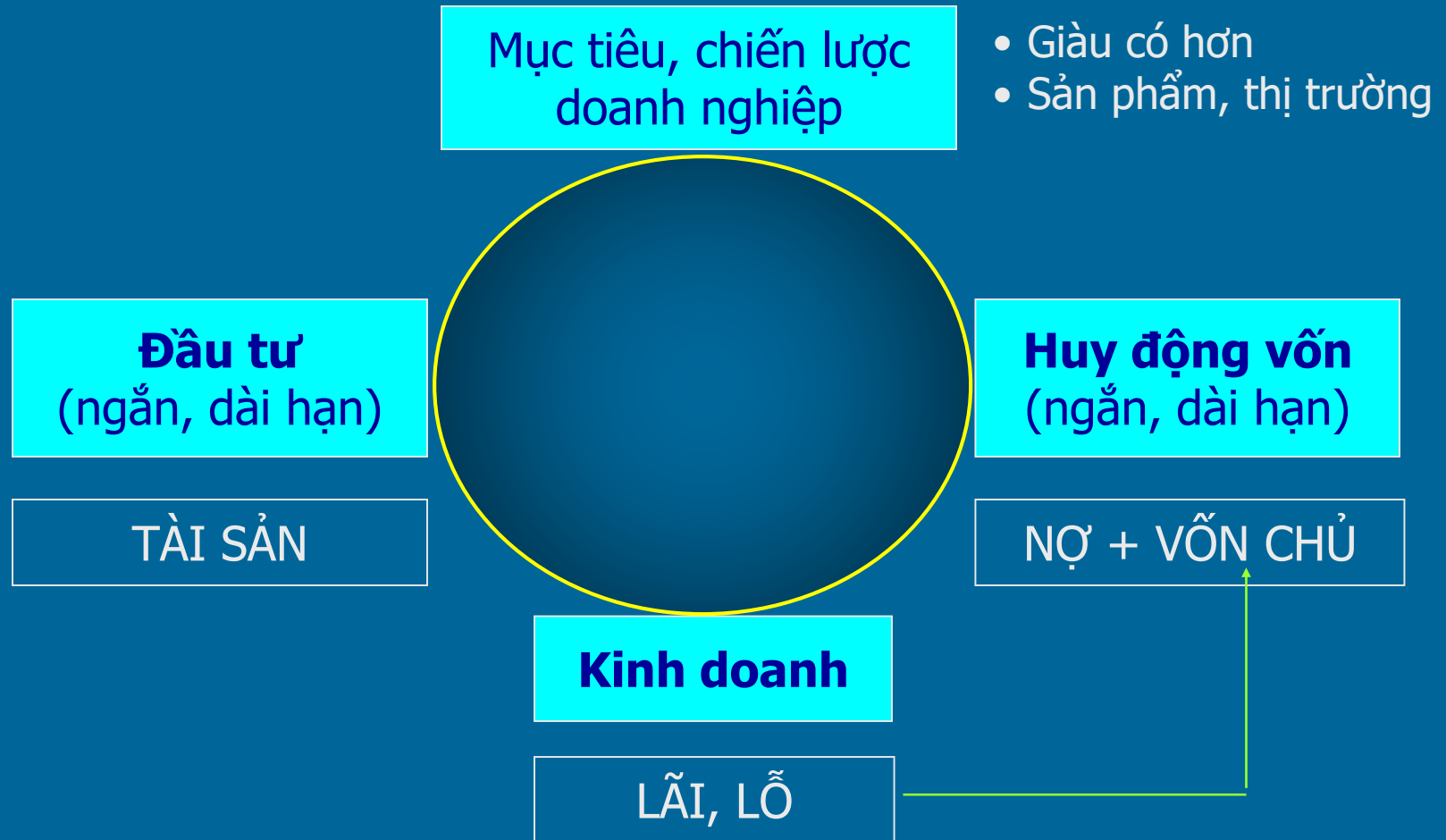
Bất kỳ đối tượng nào có liên quan đến doanh nghiệp (có quyền lợi hay có trách nhiệm) thay đều muốn biết hai thông tin cơ bản:

- (1) **Tình hình tài chính** hiện tại ra sao?
- (2) **Kết quả kinh doanh** thời gian qua như thế nào?

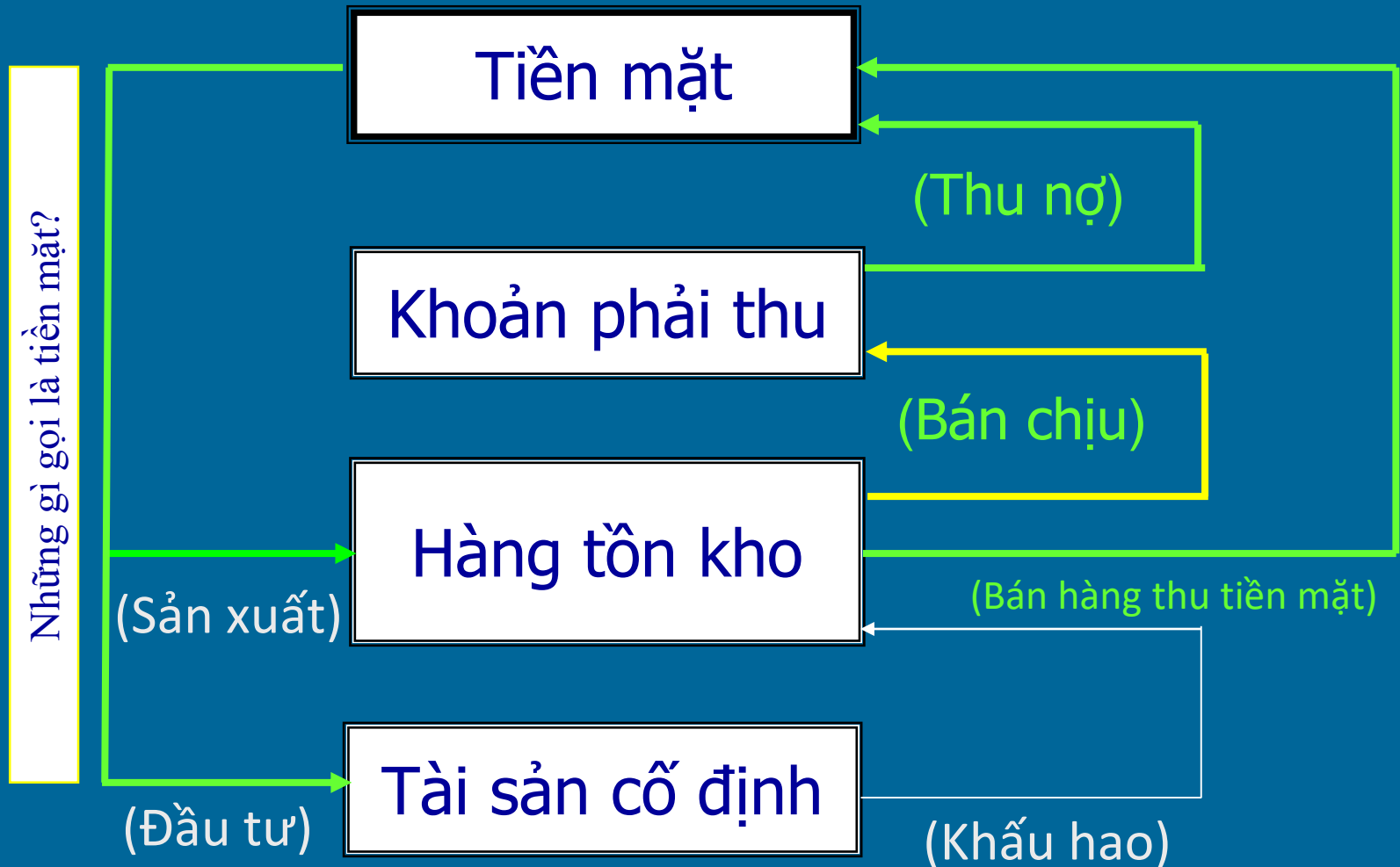
Thảo luận:

- Những ai liên quan đến doanh nghiệp?
- Muốn biết thông tin để làm gì?

Tổng quát mục tiêu và hoạt động doanh nghiệp



Chu kỳ sản xuất và dòng tiền



*

Minh họa thêm về sự khác nhau giữa **tài sản**, **lợi nhuận & dòng tiền**

(Một chút review về tài chính)

Dưới đây là các báo cáo tài chính của Công ty AAA năm 2018

Tài sản		Nợ và Vốn chủ	
Tài sản ngắn hạn	1,500	Nợ	800
Tài sản ngắn hạn	1,500	Vốn chủ	2,200
Tổng cộng	3,000	Tổng cộng	3,000

Bạn phát biểu gì về tình hình tài chính Công ty AAA?

- **Lành mạnh (ít nợ)?**
- **Keep calm**

Minh họa thêm về sự khác nhau giữa tài sản, lợi nhuận & dòng tiền (tiếp)

Kết quả kinh doanh của Công ty AAA năm 2018

Doanh thu	1,000
Chi phí	850
Lợi nhuận	150

Bạn có thỏa mãn về kết quả kinh doanh?

- Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu (ROS) = 15%
- Carry on

Minh họa thêm về sự khác nhau giữa tài sản, lợi nhuận & dòng tiền (tiếp)

Tình hình tài chính và kết quả kinh doanh

Tài sản ngắn hạn	1,500	Nợ	800
Tài sản ngắn hạn	1,500	Vốn chủ	2,200
Tổng cộng	3,000	Tổng cộng	3,000

Doanh thu	1,000
Chi phí	850
Lợi nhuận	150

Giờ “ngồi” với nhau:

- Lợi nhuận/doanh thu (ROS) = 15%
- Lợi nhuận/tài sản (ROA) = 5%
- Lợi nhuận/vốn chủ (ROE) = 7%
- **Bạn nghĩ gì, khi mà:**
 - Cơ hội sinh lời vốn chủ đang là 17%

Minh họa thêm về sự khác nhau giữa **tài sản**, **lợi nhuận** & **dòng tiền** (tiếp)

Trong năm 2018, Công ty đạt doanh thu \$1000 nhưng **khách hàng nợ 50%**; Trong khi chi phí là \$600 nhưng **nợ lại nhà cung cấp 20%**

<i>Báo cáo năm 2018</i>	Lợi nhuận	Dòng tiền
Doanh thu	1,000	500
Chi phí	850	680
Lợi nhuận	150	-
Dòng tiền		-180

- ✓ Năm 2018, công ty **có lãi** nhưng **không có tiền**?
- ✓ Nguồn tài trợ cho tái sản xuất, duy trì hoạt động?
- ✓ Những cái chết trên “nhung lụa”?

Tại sao dòng tiền là quan trọng?

Lehman Brothers Holding Inc. (triệu USD)			
(đến 30/11)			
<i>Năm</i>	<i>2007</i>	<i>2006</i>	<i>2005</i>
Lợi nhuận ròng	4,192	4,007	3,260
Ngân lưu từ hoạt động kinh doanh	(45,595)	(36,376)	(12,205)
Ngân lưu từ hoạt động đầu tư	(1,698)	(792)	(447)
Ngân lưu từ hoạt động tài chính	48,592	38,255	12,112

- Báo cáo lợi nhuận tăng đều qua các năm.
- Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh ngày càng âm.
- Phải huy động từ nợ vay ngày càng tăng.
- Công ty phá sản vào năm 2008, một trong những điểm khởi đầu cuộc khủng hoảng tài chính – kinh tế thế giới.

Tại sao dòng tiền là quan trọng (tiếp)?

SPC (tỷ đồng VN), đến 31/12		
<u>Tóm tắt:</u>	<u>2015</u>	<u>2014</u>
Lợi nhuận trước thuế	434	467
Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh	3,441	2,853
Dòng tiền từ hoạt động đầu tư	(3,949)	(4,326)
Dòng tiền từ hoạt động tài chính	314	1,897

- Lợi nhuận và dòng tiền từ hoạt động kinh doanh chênh lệch chủ yếu do điều chỉnh khấu hao (*xem tiếp phần sau*).
- Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh đáp ứng cho đầu tư.
- Công ty vẫn tiếp tục huy động vốn cho hoạt động đầu tư quá lớn vào 2 năm này.

Tại sao dòng tiền là quan trọng (tiếp)?

Sagri , đơn vị tính: tỷ đồng	2015	2016
<i>Lợi nhuận trước thuế</i>	186	231
Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh	168	(98)
Dòng tiền từ hoạt động đầu tư	(396)	(912)
Dòng tiền từ hoạt động tài chính	25	722

- Năm 2016, Công ty có lãi (231) nhưng dòng tiền từ hoạt động kinh doanh âm; vẫn tiếp tục đầu tư (912); bù đắp bằng khoản huy động tài chính (722)
- Dự báo năm 2017, dòng tiền từ hoạt động kinh doanh dương, dùng chi trả nợ.

Tại sao dòng tiền là quan trọng (tiếp)?

Công ty cổ phần Công trình Viettel		
Báo cáo dòng tiền (tỷ đồng)	2015	2016
Lợi nhuận trước thuế	146	132
Điều chỉnh khấu hao	9	10
<i>Điều chỉnh thay đổi trong vốn lưu động:</i>		
Các khoản phải thu	(214)	(96)
Hàng tồn kho	(114)	261
Các khoản phải trả	202	(68)
Khác	(55)	(55)
(I). Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh	(26)	184
(II). Dòng tiền từ hoạt động đầu tư	(3)	(3)
(III). Dòng tiền từ hoạt động tài chính	85	(176)
Tổng dòng tiền ròng (=I+II+III)	56	5

- Năm 2015, Công ty có lợi nhuận (146) nhưng dòng tiền từ hoạt động kinh doanh âm (26) do “chôn” vào khoản phải thu (214) và hàng tồn kho (114); Để bù đắp khoản thiếu hụt này, Công ty phải tăng huy động vốn (85).
- Năm 2016, Lợi nhuận (132) và Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh (184) rất tương đồng do giảm các khoản phải thu và giảm mạnh hàng tồn kho; Dòng tiền “dồi dào” từ hoạt động kinh doanh (184) dùng để trả nợ.

Tại sao dòng tiền là quan trọng (tiếp)?

ICD LONG BINH		
Báo cáo dòng tiền (tỷ đồng)	2015	2016
Lợi nhuận ròng	49	56
(I). Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh	119	50
(II). Dòng tiền từ hoạt động đầu tư	(92)	(68)
(III). Dòng tiền từ hoạt động tài chính	(32)	7
Tổng dòng tiền ròng (=I+II+III)	(5)	(11)
Tồn quỹ đầu năm	47	41
Tồn quỹ cuối năm	41	30
Test	(5)	(11)

- Năm 2015, Công ty có lợi nhuận (49) và dòng tiền từ hoạt động kinh doanh dương (119); Công ty dùng dòng tiền HĐKD để trả nợ (32) và chi đầu tư (92).
- Năm 2016, Lợi nhuận (56) và Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh dương (50), Công ty dùng dòng tiền HĐKD, huy động vốn (7) và tiền mặt tồn quỹ để đầu tư (68).

Tại sao dòng tiền là quan trọng (tiếp)?

VINAMILK		
Báo cáo dòng tiền (tỷ đồng)	2017	2016
Lợi nhuận ròng	10,278	9,364
(I). Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh	9,602	8,390
(II). Dòng tiền từ hoạt động đầu tư	(1,771)	(1,946)
(III). Dòng tiền từ hoạt động tài chính	(7,535)	(7,141)
Tổng dòng tiền ròng (=I+II+III)	295	(697)
Tồn quỹ đầu năm	655	1,359
Tồn quỹ cuối năm	964	655
Tỷ giá	13	(7)
Test	295	(697)

- Năm 2017, Công ty có lợi nhuận (10,278) và dòng tiền từ hoạt động kinh doanh dương tương ứng (9,602); Công ty dùng dòng tiền HĐKD để trả nợ (7,535) và chi đầu tư (1,771), phần còn lại tăng tồn quỹ.

Mục đích của báo cáo dòng tiền

Tại sao phải là báo cáo dòng tiền?

Cung cấp thêm nhiều thông tin rất quan trọng mà **bảng cân đối** và **báo cáo thu nhập** không thể:

- **Bảng cân đối** chỉ thể hiện giá trị tài sản và tình hình tài chính tại một ngày cụ thể (tính thời điểm)
 - ✓ Làm sao biết được trong kỳ kinh doanh, doanh nghiệp đã chi mua sắm (thu bán thanh lý) bao nhiêu đối với tài sản cố định?
 - ✓ Làm sao biết được trong kỳ kinh doanh, doanh nghiệp đã từng đi vay (trả nợ vay) bao nhiêu?

Tại sao phải là báo cáo dòng tiền?

Cung cấp thêm nhiều thông tin rất quan trọng mà **bảng cân đối** và **báo cáo thu nhập** không thể:

- **Báo cáo thu nhập** được thiết lập theo nguyên tắc kế toán thực tế phát sinh (accrual), chứ không phải theo tiền mặt (cash).
 - ✓ Tại sao có lãi mà không có tiền, và ngược lại?
 - ✓ Làm sao giải thích sự thay đổi (*tăng, giảm*) trong tồn quỹ tiền mặt giữa cuối kỳ và đầu kỳ.

Mục đích tổng quát

- Giải thích sự thay đổi trong tồn quỹ tiền mặt (giữa số cuối kỳ và đầu kỳ)
- Giải thích nguồn tiền mặt đã **được tạo ra** bằng cách nào và đã **được chi tiêu** như thế nào trong kỳ kinh doanh đã qua;
- Chỉ ra quan hệ giữa **Lợi nhuận** và **Dòng tiền**
- Đánh giá khả năng **trả nợ đúng hạn**;
 - *Những thông tin này sẽ rất hữu ích cho những người ra quyết định (nhà quản trị, nhà cho vay, các cổ đông, các nhà đầu tư, v.v...) trong việc **dự đoán dòng tiền trong tương lai**.*

Quản trị dòng tiền & kế hoạch ngân sách

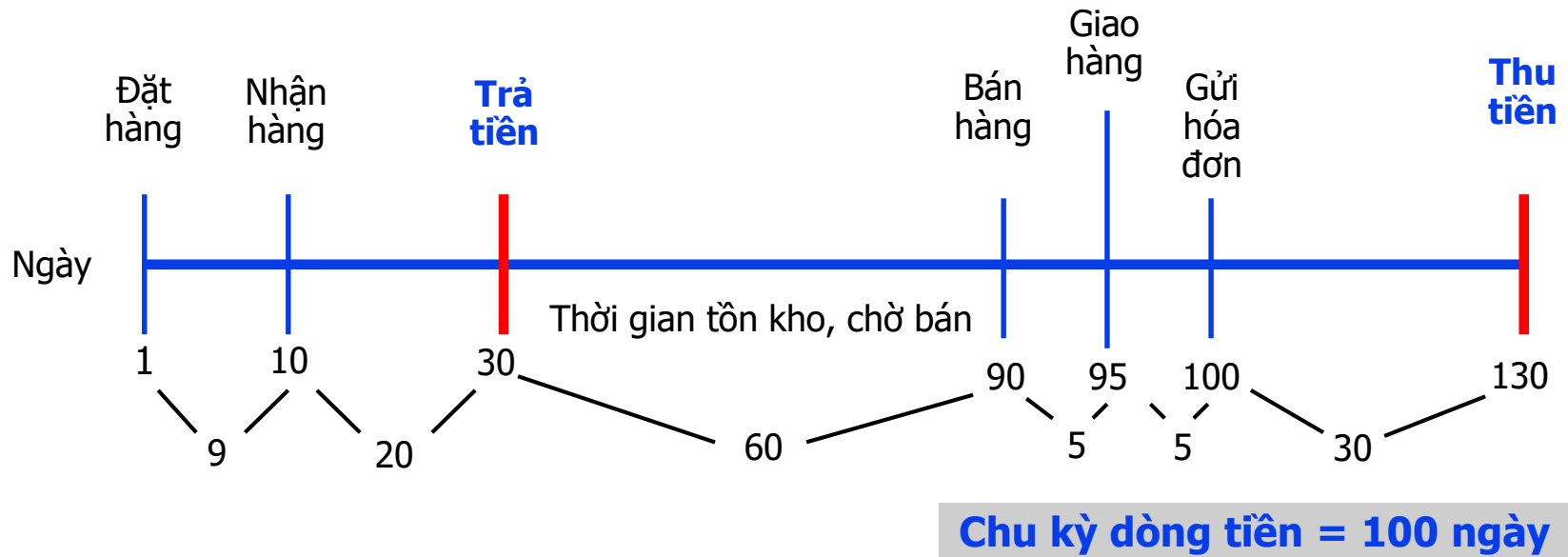
Quản trị tiền mặt

- Đối với một công ty non trẻ, đang phát triển, tiền mặt như “gió vào nhà trống”.
- Một doanh nghiệp có lợi nhuận nhưng không còn tiền, nó có thể bị đóng cửa/phá sản.
- Quản trị tiền mặt
 - Dự báo, thu, chi, đầu tư và lập kế hoạch tiền mặt là điều cực kỳ quan trọng để một công ty hoạt động trôi chảy.

Quản trị tiền mặt (tiếp)

- Nhiều nghiên cứu cho thấy, “trục trặc tài chính” lớn nhất là do dòng tiền không trôi chảy.
 - Thiếu thì ai cũng hiểu, nhưng thừa thì sao?
- Có $\frac{3}{4}$ doanh nghiệp nhỏ không làm công việc phân tích dòng tiền.
- Bước đầu tiên: Tìm hiểu về chu kỳ dòng tiền (cash flow cycle), thời gian giữa các khoản phải trả nhà cung cấp, tồn kho, và khoản phải thu từ khách hàng.

Minh họa chu kỳ dòng tiền



- Thời gian trả tiền = $365 \text{ ngày} / \text{số vòng quay khoản phải trả}$
- Thời gian tồn kho = $365 \text{ ngày} / \text{số vòng quay hàng tồn kho}$
- Thời gian thu tiền = $365 \text{ ngày} / \text{số vòng quay khoản phải thu}$
(xem lại bài giảng trước "tài chính doanh nghiệp")

Vai trò quản trị dòng tiền của nhà khởi nghiệp

- Người đi tìm tiền
- Người lập kế hoạch tiền mặt
- Người chi tiền
- Người thu tiền
- Người “bảo tồn giá trị” tiền

Kế hoạch tiền mặt

- Một "bản đồ tiền mặt", cho thấy số tiền và thời gian nhận tiền mặt và giải ngân tiền mặt theo thời gian của một công ty
- Dự đoán lưu lượng tiền mặt mà một công ty sẽ phải cần để duy trì hoạt động trôi chảy
- Một công cụ hữu ích để có một hình dung về thu chi và tồn quỹ tiền mặt.

Lập một kế hoạch tiền mặt

- Xác định mức tồn quỹ tối thiểu
- Dự báo doanh thu (biến quyết định)
- Dự báo dòng thu tiền mặt
- Dự báo dòng chi tiền mặt
- Ước tính tồn quỹ tiền mặt cuối tháng

Xác định tồn quỹ tối thiểu

- Không quá thiếu
- Không quá thừa
- Tồn quỹ tiền mặt vừa đủ

Dự kiến **dòng thu** tiền mặt

Ghi nhận tất cả các khoản thu tiền mặt khi nhận được (phương pháp kế toán tiền mặt – *cash accounting*).

- Xác định chính sách bán hàng (bán chịu).
- Suy ra số tiền mặt bán hàng.

Dự kiến dòng chi tiền mặt

- Bắt đầu với những khoản chi cố định vào một thời gian nhất định.
- Kiểm tra lại các khoản để đảm bảo ước tính chính xác.
 - Nếu không biết bắt đầu từ đâu? Hãy thử làm một danh sách hàng ngày của các khoản tạo ra tiền và sử dụng tiền.
 - + Như kiểu "*sổ chợ*".

Dự kiến **tồn quỹ** cuối tháng

Tồn quỹ đầu tháng

(+) Cộng dòng thu

(-) Trừ dòng chi

(=) Kết quả thừa (surplus) hoặc
thiếu (shortage) tiền mặt

– Trả nợ hay Vay thêm?

Lợi ích của quản trị tiền mặt

- Kiểm soát và tăng số tiền và tốc độ dòng tiền vào; giảm số tiền và tốc độ dòng tiền ra
- Thiết lập kế hoạch vay/trả tiền hiệu quả
 - Chỉ vay khi cần thiết, giảm chi phí vay;
 - Gây ấn tượng cho ngân hàng và cổ đông

Lợi ích của quản trị tiền mặt (tiếp)

- Tận dụng các cơ hội tiết kiệm tiền, chẳng hạn như chiết khấu mua hàng
- Sử dụng hiệu quả nhất tiền mặt có sẵn
- Tài chính nhu cầu kinh doanh theo mùa vụ
- Cung cấp tài chính để mở rộng kinh doanh
- Kế hoạch đầu tư tiền mặt dư thừa

Ba nhân tố trong quản trị tiền mặt

- Khoản phải thu (Account Receivables)
- Hàng tồn kho (Inventory)
- Khoản phải trả (Account Payables)

Lưu ý:

Vốn lưu động = Tài sản ngắn hạn – Nợ ngắn hạn
(Working capital = Current assets – Current Liabilities)

Khoản phải thu

- Khoảng 90% doanh thu ngành bán sỉ và 40% doanh thu ngành bán lẻ là bán chịu (phát sinh khoản phải thu).
- Kết quả khảo sát cho thấy, các công ty nhỏ ở nhiều ngành nghề khác nhau: 77% mở rộng tín dụng cho khách hàng.
 - Hãy nhớ: "Bán chưa là bán cho đến khi thu được tiền mặt."
 - Mục tiêu các khoản phải thu là thu tiền mặt càng nhanh càng tốt.

Chiến đấu với khủng hoảng tiền mặt

Khoản phải thu

- Thiết lập một chính sách bán chịu.
- Kiểm tra, đánh giá điểm tín dụng của khách hàng một cách cẩn thận.
- Gửi hoá đơn (kiêm báo tiền) ngay khi giao hàng.
- Khi khoản phải thu quá hạn, hãy hành động ngay.
- Chấp nhận chi phí phát sinh do đòi nợ (nhớ kiểm tra luật!).
- Thiết lập một hệ thống theo dõi tài khoản phải thu.

Đẩy nhanh khoản phải thu

- Yêu cầu khách hàng gửi đơn đặt hàng bằng fax hoặc qua e-mail
- Gửi hóa đơn khi hàng được vận chuyển
- Đánh dấu ngày đáo hạn trên hóa đơn
- Hạn chế nợ thêm của khách hàng cho đến khi các khoản quá hạn được thanh toán
- Kiểm tra tài khoản tiền gửi hàng ngày

Đẩy nhanh khoản phải thu

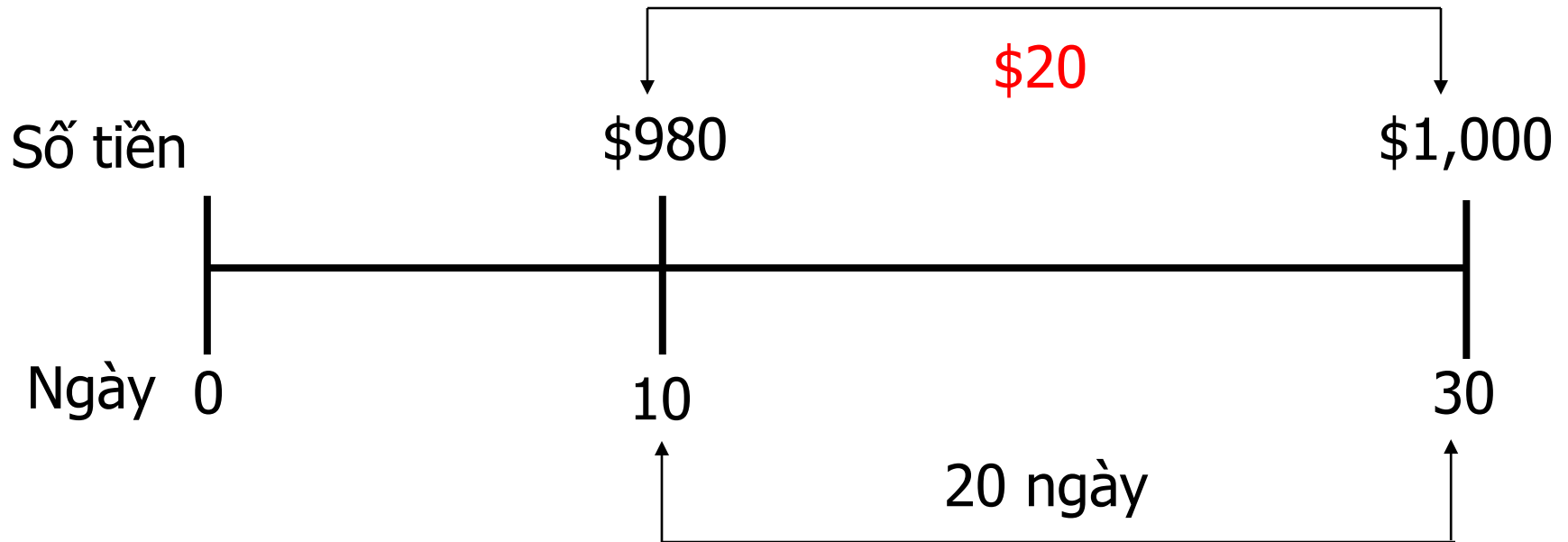
- Xác định 20% khách hàng hàng đầu và giám sát chặt chẽ
- Yêu cầu khách hàng về các khoản thanh toán trước
- Theo dõi các dấu hiệu cho thấy khách hàng có thể sắp tuyên bố phá sản
- Xem xét sử dụng dịch vụ lockbox
- Theo dõi kết quả nỗ lực thu tiền của công ty

Chiến đấu với khủng hoảng tiền mặt

Khoản phải trả

- Kéo dài thời gian thanh toán càng lâu càng tốt *mà không ảnh hưởng đến điểm xếp hạng tín dụng của công ty.*
- Xác minh cẩn thận tất cả các hóa đơn trước khi thanh toán.
- Tận dụng các khoản chiết khấu tiền mặt.

Chi phí trả sớm cho điều kiện chiết khấu \$1,000 invoice 2/10, net 30



$$R = \frac{I}{P \times T} = \frac{\$20}{\$980 \times 20/360} = 36.7\%$$

Chiến đấu với khủng hoảng tiền mặt

Khoản phải trả

- Đàm phán các điều khoản tốt nhất có thể với nhà cung cấp.
- Thành thật với chủ nợ; Tránh hội chứng “Séc đang trên đường chuyển/bưu điện” (the check is in the mail).
- Lên kế hoạch thanh toán các khoản đến hạn vào những thời điểm khác nhau.
- Sử dụng thẻ tín dụng một cách khôn ngoan.

Chiến đấu với khủng hoảng tiền mặt

Hàng tồn kho

- Theo dõi chặt chẽ; Hàng tồn kho là chỗ “chôn tiền” mặt.
- Tránh nhập hàng quá mức; Không để ra đồng lợi nhuận nào cả.
- Sắp xếp thời gian mua hàng vào ngày trễ nhất có thể.
- Thương lượng với nhà cung cấp về giảm giá và chiết khấu, mọi lúc.

Tránh khủng hoảng tiền mặt

- Cân nhắc trao đổi hàng hoá dịch vụ (bartering) để tiết kiệm tiền mặt.
- Cắt giảm chi phí không cần thiết:
 - Thuê thay vì mua
 - Tránh các khoản chi tiền mặt không cần thiết
 - Đàm phán các khoản vay cố định/định kỳ cho phù hợp với dòng tiền mặt của công ty.

Tránh khủng hoảng tiền mặt (tiếp)

- Cắt giảm chi phí. Ví dụ:
 - Mua thiết bị đã qua sử dụng
 - Tìm cách đơn giản để cắt giảm chi phí
 - Thuê nhân viên bán thời gian và các dịch giả tự do
 - Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ
 - Thay đổi điều khoản giao hàng
 - Chuyển sang lập “ngân sách zero”
- Giữ kế hoạch kinh doanh hiện tại
- Đầu tư tiền mặt dư thừa

Dự báo doanh thu

- Dự báo doanh thu dưới các điều kiện cụ thể, xem xét đến nhiều yếu tố.
- Và đó là những gì hãy còn ở phía trước.

Những nhân tố cần xem xét khi dự báo doanh thu


1. Doanh thu quá khứ
2. Điều kiện nền kinh tế (suy thoái, tăng trưởng)
3. Hoạt động của đối thủ cạnh tranh

Những nhân tố cần xem xét khi dự báo doanh thu (tiếp)

4. Thay đổi trong chính sách giá cả của công ty
5. Thay đổi trong sản phẩm
6. Kết quả nghiên cứu thị trường
7. Quảng bá, quảng cáo

Tâm quan trọng đối với giám đốc

- Thúc đẩy các giám đốc “nghĩ” nhiều hơn, chấp nhận những thay đổi.
- Tạo ra sự nối kết các bộ phận, xác định tiêu chuẩn đánh giá, kiểm soát và đo lường hiệu quả.



Lập kế hoạch ngân sách với máy tính (**Excel**)

Bảng tính Excel



Microsoft Excel
7-2003 Workshe

- Minh họa một kế hoạch tiền mặt
- Thảo luận các chính sách quản lý hiệu quả

	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12
Tồn quỹ đầu tháng	12,000	2,000	2,000
Thu trong tháng	53,000	100,000	115,000
Tổng thu tiền	65,000	102,000	117,000
Chi tiền:			
Mua hàng	58,600	62,200	66,600
Chi phí hoạt động	30,500	33,500	35,000
Mua thiết bị	20,000	-	-
Chi trả cổ tức	-	-	3,000
Lãi vay (*)	-	461	423
Trả nợ dài hạn	-	-	5,000
Tổng chi tiền	109,100	96,161	110,023
Tồn quỹ tối thiểu	2,000	2,000	2,000
Tổng nhu cầu tiền mặt	111,100	98,161	112,023
<i>Thừa (thiếu) tiền mặt</i>	<i>(46,100)</i>	<i>3,839</i>	<i>4,977</i>
Huy động vốn:			
Vay ngắn hạn ngân hàng (**)	46,100	-	-
Trả nợ vay	-	(3,839)	(4,977)
Ngân lưu từ huy động vốn:	46,100	(3,839)	(4,977)