

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



NGUYỄN THANH THUY

QUẢN LÝ CÁC KHOẢN PHẢI THU
TỪ KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
TRUYỀN THÔNG PHÚ THÁI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN



NGUYỄN THANH THUY

QUẢN LÝ CÁC KHOẢN PHẢI THU
TỪ KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN
TRUYỀN THÔNG PHÚ THÁI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

NGÀNH QUẢN LÝ KINH TẾ

Mã số: 8340410

Người hướng dẫn khoa học: TS. Lê Thị Hoài Thu
TS. Hoàng Thị Hồng Vân

HÀ NỘI - 2024

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi, vi phạm về sự trung thực trong quá trình học thuật. Tôi cam kết rằng việc nghiên cứu này bằng cả danh dự cá nhân do tôi tự thực hiện, tự nghiên cứu và không vi phạm các yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày 26 tháng 08 năm 2024

Học viên



Nguyễn Thanh Thủy

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình thực hiện đề án tốt nghiệp chuyên ngành Quản lý Kinh tế, tôi xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến TS Lê Thị Hoài Thu và TS Hoàng Thị Hồng Vân, người đã tận tình hướng dẫn tôi trong suốt quá trình viết đề án. Tôi xin trân trọng cảm ơn TS Nguyễn Thị Lê Thúy cùng các quý Thầy, Cô trong Khoa Khoa học quản lý, Đại học Kinh tế Quốc dân, đã tận tình giảng dạy truyền đạt kiến thức trong những năm tôi học tập.

Hà Nội, ngày 26 tháng 08 năm 2024

Tác giả



Nguyễn Thanh Thủy

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC CÁC HỘP VÀ SƠ ĐỒ	vii
TÓM TẮT	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	3
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	3
3.2. Phạm vi nghiên cứu.....	3
4. Khung nghiên cứu	3
5. Quy trình và phương pháp nghiên cứu.....	4
6. Kết cấu Đề án.....	5
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ CÁC KHOẢN PHẢI THU TỪ KHÁCH HÀNG TẠI DOANH NGHIỆP	6
1.1. Các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp	6
1.1.1. Khái niệm, phân loại các khoản phải thu từ khách hàng	6
1.1.2. Đặc điểm của các khoản phải thu từ khách hàng	7
1.2. Quản lý các khoản phải thu từ khách hàng tại doanh nghiệp	7
1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp.....	7
1.2.2. Bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng.....	8
1.2.3. Lập chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng.....	10
1.2.4. Tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng	12
1.2.5. Kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng	14
1.3. Yếu tố ảnh hưởng đến quản lý các khoản phải thu từ khách hàng tại doanh nghiệp	15

1.3.1. Yếu tố thuộc doanh nghiệp	15
1.3.2. Yếu tố thuộc khách hàng	16
1.3.3. Yếu tố khác	17
CHƯƠNG 2 PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CÁC KHOẢN PHẢI THU TỪ KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG PHÚ THÁI GIAI ĐOẠN 2021 - 2023.....	18
2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái	18
2.1.1. Ngành nghề, sản phẩm dịch vụ của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái.....	18
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và nhân sự của Công ty.....	20
2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2021 - 2023.....	21
2.2. Các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021 - 2023.....	22
2.3. Thực trạng quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021 - 2023	25
2.3.1. Bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng.....	25
2.3.2. Lập chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng.....	28
2.3.3. Tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng	32
2.3.4. Kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng	43
2.4. Đánh giá quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021 - 2023	46
2.4.1. Đánh giá thực hiện mục tiêu.....	46
2.4.2. Ưu điểm	47
2.4.3. Hạn chế	48
2.4.4. Nguyên nhân của hạn chế	50
Nguyên nhân khác	51
CHƯƠNG 3 ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ CÁC KHOẢN PHẢI THU TỪ KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG PHÚ THÁI ĐẾN NĂM 2030.....	52
3.1. Định hướng hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái đến năm 2030	52
3.1.1. Mục tiêu của quản lý các khoản phải thu từ khách hàng đến 2030	52

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng	52
3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái đến 2030	53
3.2.1. Giải pháp về bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng.....	53
3.3.2. Giải pháp về lập chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng	54
3.3.3. Giải pháp về tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng	57
3.3.4. Giải pháp về kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng.....	60
3.2.5. Giải pháp khác	61
3.3. Một số kiến nghị	62
3.3.1. Khuyến nghị với khách hàng.....	62
3.3.2. Một số kiến nghị với cơ quan quản lý nhà nước	62
KẾT LUẬN	63
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	64
PHỤ LỤC CÂU HỎI PHÒNG VẤN	66

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty 2021 - 2023	22
Bảng 2.2: Các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty giai đoạn 2021 - 2023	23
Bảng 2.3: Chi tiết các khoản phải thu từ khách hàng	24
Bảng 2.4: Nhân lực quản lý các khoản phải thu của Công ty	27
Bảng 2.5: Dự kiến chỉ tiêu kế hoạch các khoản phải thu từ khách hàng	31
Bảng 2.6: Bồi dưỡng nhân lực về nghiệp vụ thu các khoản phải thu từ khách hàng	33
Bảng 2.7: Kết quả đàm phán, ký kết hợp đồng có điều khoản về thanh toán tại Công ty	34
Bảng 2.8: Chi tiết biến động khoản phải thu từ một số khách hàng 31/12/2023	36
Bảng 2.9: Đối chiếu công nợ với khách hàng 2021-2023	36
Bảng 2.10: Kết quả các hoạt động thu các khoản phải thu giai đoạn 2021 - 2023	40
Bảng 2.11: Biến động các khoản phải thu Công ty giai đoạn 2021 - 2023	39
Bảng 2.12: Các khoản phải thu khó đòi và không có khả năng thu	40
Bảng 2.13: Kết quả kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng	44
Bảng 2.14: Đánh giá thực hiện mục tiêu quản lý các khoản phải thu từ khách hàng	46

DANH MỤC CÁC HỢP VÀ SƠ ĐỒ

Hợp 2.1: Tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về bộ máy quản lý các khoản phải thu tại Công ty.....	28
Hợp 2.2. Hai trường hợp áp dụng chính sách bán chịu của Công ty.....	30
Hợp 2.3: Tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về lập kế hoạch về các khoản phải thu tại Công ty	32
Hợp 2.4: Tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu tại Công ty.....	41
Hợp 2.5: Tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về kiểm soát các khoản phải thu tại Công ty	45
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty	20
Sơ đồ 2.2: Cơ cấu bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty	25

TÓM TẮT

Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái là một trong những công ty truyền thông hàng đầu trong việc xây dựng và ứng dụng các giải pháp truyền thông sáng tạo. Giai đoạn 2021 - 2023, Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái đã cải thiện một cách đáng kể quản lý các khoản phải thu từ khách hàng, tuy nhiên vẫn tiềm ẩn những vấn đề lớn, ảnh hưởng đến bền vững tài chính của Công ty. Để giải quyết vấn đề của Công ty, tác giả nghiên cứu vấn đề này và đạt được kết quả nghiên cứu sau: 1) Xác định được khung nghiên cứu về quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp; 2) Phân tích được thực trạng quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021-2023; 3) Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty đến năm 2030.

Đề án đã đề xuất một số giải pháp chủ yếu như sau:

Giải pháp về bộ máy quản lý các khoản phải thu: Chức năng nhiệm vụ của Phòng Kinh doanh, Phòng Tài chính - Kế toán cần được xác định rõ ràng mối quan hệ phối hợp trong quản lý các khoản phải thu; Tuyển dụng thêm nhân lực Tài chính - Kế toán trong vòng 3 năm tới; Đào tạo nhân lực quản lý về quản lý tài chính, quản lý các khoản phải

Giải pháp về chính sách, kế hoạch: Công ty nghiên cứu, ban hành chính sách bán chịu và tín dụng thương mại áp dụng khách hàng: khung tiêu chuẩn bán chịu; khung thời hạn bán chịu, khung lãi suất trả chậm; khung tỉ lệ chiết khấu thanh toán trước và khung thời hạn chiết khấu.

Giải pháp về tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch: tạo điều kiện cho nhân viên Tài chính - Kế toán bồi dưỡng kỹ năng phân tích các khoản phải thu; mở rộng việc đàm phán biện pháp bảo đảm như đặt cọc, bảo lãnh ngân hàng trong thanh toán các khoản phải thu; theo dõi, đối chiếu định kỳ chốt giá trị cung cấp dịch vụ với khách hàng; mềm dẻo truyền thông các quy định về thanh toán trước và chiết khấu thanh toán trước để khách hàng cảm thấy có động lực để thanh toán trước.

Giải pháp về kiểm soát các khoản phải thu: áp dụng kiểm soát toàn diện gồm: kiểm soát việc chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu; kiểm soát việc tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch; tăng cường khai thác công cụ hiện đại trong kiểm soát.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong cơ chế thị trường hiện nay, các doanh nghiệp quản lý tài chính tốt sẽ thành công. Trong quản lý tài chính, các doanh nghiệp cố gắng ban hành và thực hiện các chính sách tín dụng thương mại, quản lý tốt các khoản phải thu từ khách hàng để thu hút khách hàng mua các sản phẩm của doanh nghiệp.

Thực tế, việc quản lý các khoản phải thu từ khách hàng một cách hiệu quả sẽ tác động tích cực đến doanh thu bán hàng tăng so với các khoản chi phí phát sinh do cho khách hàng nợ như chi phí đòi nợ, chi phí trả cho nguồn tài trợ để bù đắp sự thiếu hụt ngân sách. Bên cạnh đó, quản lý các khoản phải thu liên quan đến kỳ thu tiền bình quân. Kỳ thu tiền bình quân càng dài càng rủi ro tài chính cho doanh nghiệp. Quản lý các khoản phải thu không tốt sẽ dẫn đến tăng chi phí hoạt động của doanh nghiệp, làm giảm lợi nhuận nếu thời gian cho khách hàng nợ càng dài. Vì thế quản lý các khoản phải thu luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý. Quản lý các khoản phải thu từ khách hàng thể hiện trình độ và khả năng quản lý tài chính của các nhà quản lý kinh doanh.

Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái - Phuthaimedia là một trong những công ty Truyền thông hàng đầu trong việc xây dựng và ứng dụng các giải pháp truyền thông sáng tạo, thương mại, giải trí, tương tác trên điện thoại, truyền hình và các thiết bị di động. Công ty đang đầu tư phát triển mạnh về lĩnh vực quảng cáo truyền hình và hiện là đơn vị tài trợ độc quyền cho các kênh: VTC1, QTV1, TN1; đồng thời tài trợ nhiều chương trình cho các kênh truyền hình trên khắp cả nước như: VTV1, VTV3, HTV1, HTV7, HTV9, THVL, THP, NTV, CTV. Mục tiêu của Công ty trở thành công ty số 1 Việt Nam trong việc phát triển các ứng dụng thương mại, giải trí, truyền thông truyền hình và các phương tiện truyền thông đại chúng; đóng góp vào thị phần quảng cáo - truyền thông của Việt Nam. Vì thế, chiến lược thu hút khách hàng thông qua quản lý hiệu quả các khoản phải thu là một giải pháp quan trọng của Công ty trong giai đoạn vừa qua và trong thời gian tới.

Giai đoạn 2021 - 2023, Công ty đã có quy định chưa thành văn về chính sách bán chịu và tín dụng thương mại cho khách hàng, Công ty cũng chủ động xây dựng kế hoạch đối với các khoản phải thu. Tuy nhiên, quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty trong thời gian qua và hiện nay còn những hạn chế, làm cản trở mục

tiêu phát triển của Công ty. Một số hạn chế về quản lý các khoản phải thu như bộ máy quản lý các khoản phải thu của Công ty đang bị quá tải công việc do thiếu nhân lực, Công ty chưa ban hành chính sách bán chịu một cách chính thức, xây dựng kế hoạch đối với các khoản phải thu đang thiếu thông tin về xếp loại các khoản phải thu; nhân lực thực hiện các nghiệp vụ liên quan đến các khoản phải thu chưa được bồi dưỡng các kỹ năng phân tích các khoản phải thu...

Qua tìm hiểu các công trình nghiên cứu về quản lý tài chính doanh nghiệp, tác giả nhận thấy có một công trình liên quan đến quản lý các khoản phải thu như Nguyễn Thị Huyền (2021), *Quản lý nợ phải thu tại Công ty Cổ phần Dầu tư Sông Đà – Việt Đức*, Luận văn, Trường Đại học Kinh tế quốc dân; Nguyễn Thị Kiều Oanh (2020), *Quản lý nợ phải thu từ khách hàng tại Công ty Cổ phần vận tải thương mại Phúc Đạt*, Luận văn, Trường Đại học Kinh tế quốc dân; Bùi Thị Hằng (2020), *Quản lý nợ phải thu từ khách hàng tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình – Chi nhánh Xăng dầu Sơn La*, Luận văn, Trường Đại học Kinh tế quốc dân. Trần Thị Thu Hằng (2019), *Quản lý nợ phải thu tại trung tâm kinh doanh VNPT Hà Nội – Chi nhánh Tổng công ty dịch vụ viễn thông*, Luận văn, Học viện Hành chính quốc gia; Lê Ngọc Quỳnh (2018), *Tăng cường quản lý nợ phải thu của Công ty Cổ phần Xây dựng và phát triển nông thôn*, Trường Đại học Kinh tế. Đại học Quốc gia Hà Nội. Tuy nhiên, hiện tại chưa có công trình nào nghiên cứu về *Quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái* trong giai đoạn 2021-2023;

Qua tìm hiểu về lý luận và thực tế, nhận thấy tầm quan trọng của vấn đề về các khoản phải tại Công ty, nên tôi chọn đề tài **“Quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái”** làm Đề án tốt nghiệp. Hi vọng rằng, những giải pháp được trình bày trong Đề án tốt nghiệp sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản lý các khoản phải thu cho Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái trong thời gian tới.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Xác định được khung nghiên cứu về quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp.

- Phân tích được thực trạng quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021-2023.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái đến năm 2030.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp.

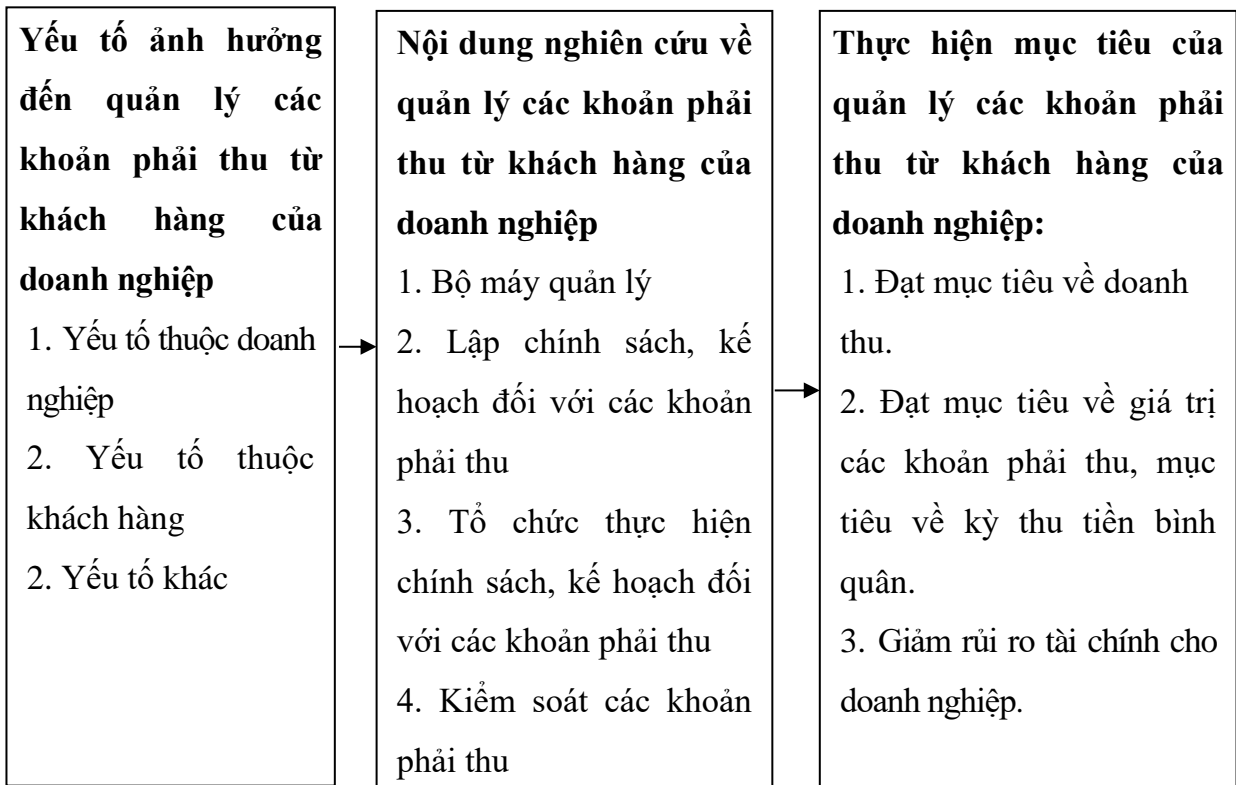
3.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về nội dung: Quản lý các khoản phải thu từ khách hàng tại Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái được tiếp cận theo quản lý bao gồm bộ máy quản lý các khoản phải thu; lập chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu; tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu; kiểm soát các khoản phải thu.

- Phạm vi về không gian: Đề tài được nghiên cứu tại Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái.

- Phạm vi về thời gian: Số liệu thứ cấp thu thập giai đoạn 2021-2023, số liệu sơ cấp thu thập trong tháng 4 năm 2024 và đưa ra giải pháp cho giai đoạn đến năm 2030.

4. Khung nghiên cứu



Nguồn: Tổng hợp từ nghiên cứu về quản lý các khoản phải thu

5. Quy trình và phương pháp nghiên cứu

Bước 1: Tìm hiểu, tra cứu tài liệu để xây dựng khung nghiên cứu về quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp.

Phương pháp khảo sát tài liệu trên hệ thống thư viện, trang web của các trường đại học, phân tích, tổng hợp, được sử dụng ở bước 1.

Bước 2: Thu thập số liệu thứ cấp từ các báo cáo của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái về công tác quản lý các khoản phải thu từ khách hàng giai đoạn 2021 - 2023.

Các phương pháp chủ yếu được sử dụng là phương pháp thống kê, phân tích, so sánh, tổng hợp được sử dụng ở bước 2

Bước 3: Thu thập số liệu sơ cấp thông qua phương pháp phỏng vấn.

Đối tượng phỏng vấn: 4 cán bộ, nhân viên của Công ty: Phó giám đốc tài chính - kế toán; Phó giám đốc kinh doanh; nhân viên kế toán; nhân viên kinh doanh. Phương pháp phỏng vấn và phân tích ý kiến phỏng vấn.

Mục tiêu phỏng vấn: thu thập thêm ý kiến của cán bộ, nhân viên phục vụ cho phân tích thực trạng quản lý các khoản phải thu từ khách hàng tại Công ty.

Nội dung phỏng vấn: phỏng vấn về bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng; lập chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng; tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng; kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng.

Phương pháp: phỏng vấn trực tiếp, thu thập, tổng hợp ý kiến, bổ sung cho phân tích thực trạng ở chương 2.

Bước 4: Phân tích thực trạng quản lý các khoản phải thu từ khách hàng, những ưu điểm và hạn chế trong quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái, chỉ ra nguyên nhân của các hạn chế đó.

Trong bước này, tác giả sử dụng phương pháp phân tích, so sánh, đánh giá, tổng hợp trong phân tích thực trạng.

Bước 5: Đề xuất các giải pháp hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái đến năm 2030 dựa trên những điểm yếu, đồng thời đề xuất một số điều kiện thực hiện giải pháp dựa trên những nguyên nhân đã được phát hiện

6. Kết cấu Đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, đề án được trình bày thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về quản lý các khoản phải thu từ khách hàng tại doanh nghiệp.

Chương 2: Phân tích thực trạng quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021-2023.

Chương 3: Định hướng và giải pháp hoàn thiện Quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ CÁC KHOẢN PHẢI THU TỪ KHÁCH HÀNG TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm, phân loại các khoản phải thu từ khách hàng

a. Khái niệm

Trong lĩnh vực tài chính của doanh nghiệp, các khoản phải thu từ khách hàng là một loại tài sản ngắn hạn quan trọng mà doanh nghiệp phải kiểm soát được để mang lại lợi ích cho doanh nghiệp trong tương lai.

“Các khoản phải thu là số tiền còn phải thu từ khách hàng và các đối tượng khác có liên quan hoặc tiền ứng trước cho người bán nhưng chưa nhận sản phẩm. Khi các khoản phải thu được thu hồi, ngân quỹ mới được bổ sung” (Vũ Duy Hào, Trần Minh Tuấn, 2019). Như vậy, theo khái niệm này, các khoản phải thu từ các đối tượng khác nhau, bao gồm cả khách hàng. Các khoản phải thu bao gồm cả khoản khách hàng nợ chưa trả, hoặc tiền ứng trước cho người bán nhưng chưa nhận sản phẩm.

Trong đề án này, *các khoản phải thu từ khách hàng là các khoản mà khách hàng nợ doanh nghiệp, các khoản chưa thanh toán cho giao dịch mua hàng hóa của khách hàng, doanh nghiệp phải thu trong tương lai để đảm bảo khả năng thanh toán và bền vững về tài chính của doanh nghiệp.*

b. Phân loại

Các khoản thu từ khách hàng được phân loại theo các tiêu chí sau:

- Theo thời gian: các khoản thu trong ngắn hạn, các khoản thu trong trung hạn, dài hạn.

- Theo tính chất giao dịch với doanh nghiệp: các khoản phải thu gồm các khoản nợ cần thu hồi từ chính sách tín dụng thương mại của doanh nghiệp; các giao dịch mua hàng hóa, cung cấp dịch vụ mà khách hàng chưa thanh toán từ chính sách bán chịu của doanh nghiệp (Nguyễn Thị Bát, 2012).

- Theo mức độ rủi ro của các khoản phải thu: một doanh nghiệp có thể phân loại các khoản phải thu theo quy mô các khoản phải thu và thời gian quá hạn thanh toán các khoản phải thu này.

- Theo hình thức tồn tại các khoản phải thu: các khoản phải thu hầu hết ở dạng tiền, nhưng cũng có những khoản phải thu ở dạng phi tiền tệ như ở dạng hàng hóa, hiện vật có giá trị và có khả năng thanh khoản để chuyển thành tiền.

- Theo loại khách hàng: các khoản phải thu có thể phân theo loại khách hàng để doanh nghiệp có chính sách phù hợp.

1.1.2. Đặc điểm của các khoản phải thu từ khách hàng

Các khoản phải thu từ khách hàng có một số đặc điểm sau:

- Về mặt tài chính, các khoản phải thu là tài sản ngắn hạn của doanh nghiệp, liên quan trước hết đến khả năng thanh toán của doanh nghiệp và sau đó là sự bền vững về tài chính doanh nghiệp. Các khoản phải thu liên quan chặt chẽ đến vốn của doanh nghiệp. Các khoản phải thu cung cấp vốn giúp doanh nghiệp duy trì, phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh; liên quan đến các khoản phải trả của doanh nghiệp cho đối tác, người bán hàng cho doanh nghiệp, và về dài hạn liên quan đến uy tín của doanh nghiệp. Từ các đặc điểm trên dẫn đến đặc điểm quan trọng khác, các khoản phải thu liên quan chặt chẽ đến dòng tiền vào doanh nghiệp và dòng dịch vụ, hàng hóa từ doanh nghiệp đến khách hàng.

- Về bán hàng, các khoản phải thu từ khách hàng liên quan đến chính sách bán hàng, trong đó chính sách bán chịu và tín dụng thương mại là những chính sách rất quan trọng để khuyến khích khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Các khoản phải thu nhiều khi là công cụ để duy trì quan hệ thương mại lâu dài của doanh nghiệp với khách hàng.

- Về hình thái tồn tại: hình thái tồn tại của khoản mục tiền và phải thu có thể chuyển hóa trực tiếp cho nhau nên quản lý các khoản phải thu và quản lý tiền có mối quan hệ liên quan chặt chẽ, doanh nghiệp cần chú trọng để đảm bảo bền vững khả năng thanh toán.

1.2. Quản lý các khoản phải thu từ khách hàng tại doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm và mục tiêu quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp

Theo khái niệm chung về quản lý, “quản lý là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát các nguồn lực và hoạt động của hệ thống xã hội nhằm đạt được mục đích của hệ thống với hiệu lực và hiệu quả một cách bền vững trong điều kiện

môi trường luôn biến động” (Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà, Đỗ Thị Hải Hà, 2018).

Vận dụng khái niệm chung ở trên, *quản lý các khoản phải thu từ khách hàng là quá trình lập kế hoạch về các khoản phải thu, tổ chức thực hiện kế hoạch về các khoản phải thu; kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng nhằm đạt được mục tiêu nhất định mà doanh nghiệp mong muốn trong những thời kỳ nhất định.*

Quản lý các khoản phải thu liên quan tới quá trình hình thành các khoản phải thu, loại bỏ việc áp dụng, thực hiện một số khoản phải thu để thay thế bằng những khoản phải thu khác một cách hiệu quả hơn. Quá trình này đòi hỏi doanh nghiệp phải có các chính sách, kế hoạch cụ thể, triển khai và kiểm soát được quá trình nhằm hướng đến việc đạt các mục tiêu của doanh nghiệp.

Mục tiêu quản lý các khoản phải thu:

- Đạt mục tiêu về doanh thu: mục tiêu này được đo bằng chỉ số tổng giá trị doanh thu đạt được so với kế hoạch; tỉ lệ tăng trưởng doanh thu.
- Đạt mục tiêu về giá trị các khoản phải thu, mục tiêu về kỳ thu tiền bình quân: mục tiêu này được đo lường bằng chỉ số giá trị các khoản phải thu thực tế so với kế hoạch; tỷ lệ tăng các khoản phải thu từ khách hàng; thời gian thu tiền bình quân thực tế so với kế hoạch.
- Giảm rủi ro tài chính cho doanh nghiệp: mục tiêu này được đo bằng khả năng thanh khoản so với mục tiêu kế hoạch; tổng tài sản lưu động của doanh nghiệp so với mục tiêu kế hoạch.

1.2.2. Bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng

Quản lý trước hết cần có bộ máy quản lý. Bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng chính là bộ máy quản lý tài chính của doanh nghiệp thực hiện nhiệm vụ quản lý các khoản phải thu từ khách hàng. Bộ máy quản lý các khoản phải thu gồm cơ cấu bộ máy quản lý và nhân lực quản lý.

a. Cơ cấu bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng

Cơ cấu bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng phụ thuộc vào cơ cấu bộ máy quản lý tài chính của doanh nghiệp, với các cá nhân, bộ phận và nhiệm vụ của các cá nhân, bộ phận sau:

Giám đốc chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị, chủ sở hữu, chịu trách nhiệm trước pháp luật về quản lý các khoản phải thu; quyết định hoặc trình hội đồng quản trị, chủ sở hữu các quyết định liên quan đến các khoản phải thu; đầu mối tổ chức thực hiện các chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu. Doanh nghiệp có thể có phó giám đốc tài chính thực hiện trách nhiệm trên theo ủy quyền của giám đốc.

Bộ phận tài chính như phòng, ban tài chính là bộ phận trực tiếp quản lý các khoản phải thu theo phân công của ban giám đốc doanh nghiệp và chịu trách nhiệm trước giám đốc, phó giám đốc, chịu trách nhiệm trước pháp luật. Nội bộ của bộ phận tài chính có thể được chuyên môn hóa công việc theo các nhiệm vụ khác nhau. Theo chuyên môn, có thể có tổ quản lý các khoản phải thu chuyên môn sâu vào nhiệm vụ này. Hoặc bộ phận tài chính có các tổ quản lý tài sản ngắn hạn, trong đó có nhiệm vụ quản lý các khoản phải thu. Hơn nữa, doanh nghiệp có thể chuyên môn hóa theo đối tượng quản lý như tổ quản lý vốn, quản lý tiền mặt, quản lý tín dụng, quản lý ngoại hối. Lúc này nhiệm vụ quản lý các khoản phải thu có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của tất cả các tổ chuyên môn quản lý vốn, quản lý tiền mặt, quản lý tín dụng, quản lý ngoại hối. Việc lập chính sách, kế hoạch cũng do một tổ thực hiện để sâu hơn vào kế hoạch tài chính trong đó có các kế hoạch đối với các khoản phải thu.

Ngoài ra, doanh nghiệp có bộ phận kinh doanh phối hợp trong các công việc về quản lý các khoản phải thu như phối hợp trong ký kết các điều khoản liên quan đến các khoản phải thu; xác định các khoản phải thu sau khi xác nhận doanh thu cung cấp dịch vụ.

b. Nhân lực quản lý các khoản phải thu từ khách hàng

Doanh nghiệp phải có đủ số lượng nhân lực và đáp ứng yêu cầu về chất lượng nhân lực quản lý các khoản phải thu. Trong đó chất lượng nhân lực là yếu tố quan trọng nhất. Nhân lực quản lý các khoản phải thu cần đáp ứng các yêu cầu sau:

Thứ nhất, nhân lực cần có những kiến thức, kỹ năng chung về tài chính doanh nghiệp, quản lý tài chính, quản lý các khoản phải thu. Đó là những kiến thức căn bản nhất cho quản lý tài chính và quản lý các khoản phải thu từ khách hàng.

Thứ hai, nhân lực cần hiểu biết về khách hàng, tình hình tài chính của doanh nghiệp, tình hình các khoản phải thu, môi trường kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ ba, nhân lực cần có phẩm chất của nhà quản lý tài chính, đó là sự trung thực, minh bạch, bí mật thông tin doanh nghiệp, đồng thời phải là người có khả năng quản lý tốt các mối quan hệ với khách hàng trong giao dịch về tài chính.

Các hoạt động quản lý nhân lực như kế hoạch hóa, tuyển dụng, phân công công việc, đãi ngộ, đánh giá, đào tạo nhân lực là những yếu tố căn bản để có được đội ngũ nhân lực quản lý các khoản phải thu đáp ứng yêu cầu.

1.2.3. Lập chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng

Chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng là những yếu tố quan trọng định hướng, hướng dẫn và làm cơ sở cho tổ chức thực hiện.

a. Chính sách về các khoản phải thu

Chính sách về các khoản phải thu của một doanh nghiệp bao gồm chính sách bán chịu và tín dụng thương mại, và chính sách quản lý rủi ro.

Chính sách bán chịu và tín dụng thương mại

Chính sách bán chịu và tín dụng thương mại là tập hợp quan điểm về bán chịu, mục tiêu, các các giải pháp thể hiện qua quy định liên quan đến bán chịu, tín dụng thương mại như như thời gian trả chậm, lãi suất trả chậm; thời gian trả trước, chiết khấu trả trước nhằm đạt được mục tiêu nhất định trong quản lý đối với các khoản phải thu từ khách hàng.

Chính sách bán chịu, tín dụng thương mại là một trong những chính sách kinh doanh tác động đến doanh thu của doanh nghiệp, tác động đến các khoản phải thu, lợi nhuận và rủi ro của doanh nghiệp trong hoạt động thương mại. Nội dung của chính sách bán chịu bao gồm:

- Quan điểm chính sách: Các quan điểm chính sách bao gồm doanh nghiệp coi bán chịu là một hình thức tín dụng thương mại hay không phải là một khoản tín dụng; các quy định về bán chịu nên phân biệt hay không biệt theo các nhóm khách hàng hay theo từng khách hàng; quan điểm về nói lỏng thay thắt chặt bán chịu theo bối cảnh, thời kỳ của doanh nghiệp.

- Mục tiêu chính sách bán chịu và tín dụng thương mại: mục tiêu chính sách này được xác định tùy theo từng giai đoạn, từng thời kỳ hoạt động của doanh nghiệp. Mục tiêu có thể là tăng lợi nhuận, duy trì cân đối lợi nhuận hay giảm mức thiệt hại về lợi

nhuận từ việc tăng, giảm khoản phải thu do nói lỏng hoặc thắt chặt giải pháp liên quan đến bán chịu cho khách hàng.

- Các giải pháp chính sách: Các giải pháp chính sách bao gồm là các giải pháp về tiêu chuẩn bán chịu; thời hạn bán chịu; tỉ lệ chiết khấu và thời hạn chiết khấu. Các giải pháp chính sách được thể hiện qua các quy định cụ thể về tiêu chuẩn bán chịu; thời hạn bán chịu; tỉ lệ chiết khấu và thời hạn chiết khấu. Các giải pháp chính sách theo định hướng chính sách nói lỏng việc bán chịu hay chính sách thắt chặt việc bán chịu theo từng thời kỳ.

Việc xây dựng chính sách bán chịu của doanh nghiệp căn cứ vào chính sách bán hàng của doanh nghiệp; nghiên cứu tiềm năng về thương mại lâu dài với khách hàng; khả năng tín dụng của khách hàng (tư cách tín dụng, năng lực trả nợ, vốn của khách hàng, thế chấp, điều kiện kinh tế); tình hình tài chính của doanh nghiệp và mục tiêu đối với các khoản phải thu trong từng thời kỳ hoạt động của doanh nghiệp.

Chính sách quản lý rủi ro đối với các khoản phải thu

Chính sách quản lý rủi ro đối với các khoản phải thu là tập hợp quan điểm về rủi ro, mục tiêu, các các giải pháp đối với các khoản phải thu nhằm đảm bảo hạn chế rủi ro do khách hàng không thể thanh toán.

- Quan điểm điểm chính sách: Doanh nghiệp có thể chấp nhận ở mức độ nhất định đối với các khoản phải thu mà khách hàng không thể thanh toán ở những thời kỳ, giai đoạn nhất định. Hoặc doanh nghiệp sợ rủi ro và không chấp nhận rủi ro. Hoặc doanh nghiệp hướng vào lợi nhuận ngắn hạn và không sợ rủi ro. Việc theo quan điểm nào sẽ tác động đến mục tiêu, giải pháp quản lý rủi ro đối với các khoản phải thu.

- Mục tiêu: theo quan điểm trên, doanh nghiệp đặt ra các mục tiêu về rủi ro đối với các khoản phải thu theo từng thời kỳ, từng nhóm khách hàng.

- Các giải pháp quản lý các khoản phải thu: bao gồm quy định phân nhóm rủi ro các khoản phải thu; quy định phân nhóm khách hàng theo rủi ro; quy định về theo dõi, quy định về đánh giá các khoản phải thu; quy định đôn đốc, thu hồi các khoản phải thu.

b. Lập kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu

Kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu là tập hợp các mục tiêu đối với các khoản phải thu, các hoạt động liên quan đến các khoản phải thu nhằm đạt mục tiêu về các khoản phải thu của doanh nghiệp trong năm.

Quá trình lập kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu:

- Phân tích căn cứ định hướng cho kế hoạch: đó là việc phân tích chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, chính sách bán hàng, chính sách bán chịu, chính sách quản lý rủi ro của doanh nghiệp. Việc phân tích này cung cấp thông tin xác định mục tiêu, giải pháp kế hoạch.

- Phân tích môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô có ảnh hưởng đến quản lý các khoản phải thu từ khách hàng. Đặc biệt khi phân tích môi trường cần chú ý nhất là phân tích khách hàng: phân tích mối quan hệ với khách hàng, tiềm năng thương mại của khách hàng, năng lực tài chính của khách hàng để xác định khách hàng quan trọng cần chú ý, để làm rõ kế hoạch.

- Phân tích thực trạng các khoản phải thu và tình hình tài chính, mục tiêu kinh doanh trong năm của doanh nghiệp. Một số chỉ tiêu cần phân tích như quy mô, số dư các khoản phải thu, khách hàng, kỳ thu tiền bình quân, “tuổi” của các khoản phải thu.

- Xác định mục tiêu về các khoản phải thu: doanh nghiệp xác định quy mô các khoản phải thu cần thu trong năm so với tổng giá trị cấp tín dụng thương mại, hoặc tổng giá trị giao dịch; xác định quy mô cần thu trong năm đối với từng nhóm các khoản phải thu theo “tuổi”, theo “khách hàng”, mục tiêu về tiến độ thu các khoản phải thu trong năm.

- Xác định các giải pháp đối với các khoản phải thu bao gồm: Bồi dưỡng nhân lực thu các khoản phải thu từ khách hàng; Thỏa thuận về các khoản phải thu với khách hàng; Xác định các khoản cần thu trong năm đối với từng khách hàng theo định hướng chính sách bán chịu và quản lý rủi ro; Đối chiếu, xác nhận công nợ với khách hàng; Thực hiện các giải pháp thu hồi các khoản phải thu theo “tuổi” các khoản phải thu như đôn đốc, phối hợp, khởi kiện; Xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu hồi từ khách hàng.

1.2.4. Tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng

a. Bồi dưỡng nhân lực thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu

Đây là nhiệm vụ bồi dưỡng nhân lực thực hiện các nghiệp vụ thu nhằm trang bị cho nhân lực các năng lực cần thiết thông qua các hình thức bồi dưỡng trực tiếp, trực tuyến, bồi dưỡng gắn với thực hành công việc hoặc bồi dưỡng ngoài công việc.

Một số năng lực cần thiết như kiến thức về tài chính doanh nghiệp, kiến thức về các khoản phải thu; kỹ năng xác định các khoản phải thu; kỹ năng đàm phán và thỏa thuận với khách hàng; kỹ năng trao đổi, thuyết phục khách hàng; kỹ năng đối chiếu xác nhận công nợ; kỹ năng xác định các nguyên nhân về các khoản phải thu khó đòi; kỹ năng xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu hồi;..

b. Đàm phán về các khoản phải thu

Đàm phán về các khoản phải thu được thực hiện khi thương lượng ký hợp đồng với khách hàng. Hợp đồng với khách hàng bao gồm các điều khoản phương thức và thời hạn thanh toán. Doanh nghiệp và khách hàng trong mỗi trường hợp sẽ đàm phán về thời hạn thanh toán, tỉ lệ chiết khấu nếu thanh toán trước, tỷ lệ thanh toán, hình thức thanh toán; thời gian thanh toán tối đa để không bị phạt lãi suất do chậm thanh toán; tỷ lệ lãi suất phạt nếu quá hạn thanh toán.

Việc đàm phán để ký các điều khoản trong hợp đồng cần uyển chuyển, linh hoạt và đảm bảo theo đúng các chính sách về bán chịu, chính sách quản lý rủi ro của doanh nghiệp.

c. Theo dõi, đối chiếu, các khoản phải thu, phải trả và xác nhận công nợ

Đây là công việc thường xuyên của bộ phận kinh doanh hay bán hàng và bộ phận tài chính.

Bộ phận kinh doanh hay bán hàng có nhiệm vụ phối hợp với bộ phận tài chính để xác định giá trị hợp đồng, giá trị thanh toán theo các lần thanh toán, giá trị thanh toán trả chậm theo chính sách bán chịu.

Bộ phận tài chính có nhiệm vụ theo dõi các khoản phải thu theo các phương pháp: 1) Phương pháp thứ nhất là xác định giá trị doanh thu bán hàng trong kỳ đánh giá (có thể là hàng tháng, hàng quý), giá trị các hóa đơn bán chịu, tính tổng giá trị hóa đơn bán chịu trong tháng, quý; tính doanh thu bình quân/ngày, tính kỳ thu tiền bình quân; xác định tình trạng ứ đọng vốn của doanh nghiệp tăng giảm, kỳ thu tiền bình quân; 2) Phương pháp thứ hai là bộ phận tài chính tính toán tuổi của các khoản thu, so sánh với tổng giá trị cấp tín dụng thương mại (nếu có) ở từng khách hàng ở thời điểm theo dõi, đánh giá; 3) Phương pháp đơn giản khác là tính quy mô số dư các khoản phải thu so với tổng giá trị giao dịch của khách hàng để xác định số cần phải thu trong kỳ.

Từ các thông tin trên, bộ phận tài chính xác định các khoản phải thu đối với từng khách hàng trong kỳ tiếp theo; tiếp đến, đối chiếu các khoản phải thu đã xác định ở trên và các khoản phải trả với từng khách hàng; cập nhật số liệu các khoản phải thu trên hệ thống số liệu kế toán của doanh nghiệp, sau đó xác nhận với khách hàng về các khoản phải thu trong kỳ (tháng, quý) tiếp theo bao gồm là các khoản phải thu trong thời hạn thanh toán, các khoản phải thu quá hạn thanh toán, các khoản phải thu khó đòi, các khoản phải thu không có khả năng thu.

d. Thực hiện các hoạt động thu hồi các khoản phải thu

Bộ phận tài chính phối hợp với bộ phận kinh doanh, bán hàng hay các bộ phận khác để thực hiện các hoạt động thu hồi các khoản phải thu đã xác định ở bước trên.

Những hoạt động chung cần được tiến hành như liên hệ với khách hàng, nhắc nhở khách hàng thanh toán theo đúng hạn; làm việc trực tiếp với khách hàng để thu hồi các khoản phải thu; trao đổi với khách hàng về khó khăn của doanh nghiệp, khách hàng về thanh toán các khoản phải thu; lập hồ sơ thanh toán các khoản phải thu; theo dõi cập nhật tình hình thanh toán các khoản phải thu; đề xuất các phương án kéo dài thời hạn thanh toán, điều chỉnh số cần phải thu (nếu cần theo các trường hợp khách hàng cụ thể); áp dụng các biện pháp phạt do thanh toán chậm; xử lý các mâu thuẫn phát sinh trong quá trình thu hồi các khoản phải thu (nếu có).

e. Xử lý các khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thu hồi

Doanh nghiệp thành lập hội đồng xử lý các khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thu hồi; xem xét phương án bán lại các khoản này hoặc khởi kiện trên cơ sở phân tích chi phí của từng phương án; lập phương án xử lý; thực hiện phương án; trích lập dự phòng đối với các khoản phải thu này; theo dõi thực hiện phương án; đề xuất, quyết định biện pháp xử lý mới (nếu có).

1.2.5. Kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng

a. Chủ thể kiểm soát

Chủ thể kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng là giám đốc, phó giám đốc doanh nghiệp, bộ phận tài chính; bộ phận kinh doanh, bán hàng, hội đồng xử lý các khoản phải thu (nếu có). Ngoài ra, các đối tác của doanh nghiệp có thể là chủ thể kiểm soát nếu họ quan tâm tới tình hình tài chính của doanh nghiệp.

b. Đối tượng kiểm soát

Đối tượng kiểm soát là hoạt động liên quan đến các khoản phải thu của doanh nghiệp do chính doanh nghiệp xác định. Mỗi chủ thể kiểm soát phải xác định đối tượng kiểm soát và tiến hành kiểm soát theo đúng đối tượng nhằm đạt được mục tiêu đối với các khoản phải thu.

c. Nội dung kiểm soát

Khi kiểm soát toàn diện, chủ thể kiểm soát của doanh nghiệp tiến hành theo dõi, đánh giá, điều chỉnh (nếu cần thiết) về chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu; việc tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu.

Quan trọng hơn, chủ thể kiểm soát tiến hành đo lường, đánh giá các khoản phải thu so với các mục tiêu, tiêu chuẩn chính sách đối với các khoản phải thu của doanh nghiệp. Mỗi nội dung kiểm soát được tiến hành theo quy trình chung về kiểm soát, nhằm đạt được các mục tiêu kiểm soát.

d. Hình thức và công cụ kiểm soát

Kiểm soát các khoản phải thu theo hình thức kiểm soát định kỳ, kiểm soát đột xuất. Đây là các hình thức kiểm soát phổ biến tại doanh nghiệp.

Khi kiểm soát cần áp dụng các công cụ kiểm soát truyền thống như báo cáo tài chính, hệ thống tài khoản kế toán, báo cáo phân tích kinh doanh và các công cụ kiểm soát hiện đại như phần mềm kế toán, tài chính.

1.3. Yếu tố ảnh hưởng đến quản lý các khoản phải thu từ khách hàng tại doanh nghiệp

1.3.1. Yếu tố thuộc doanh nghiệp

Chính sách marketing

Các chính sách marketing ảnh hưởng tới quản lý các khoản phải thu từ khách hàng bao gồm các chính sách về sản phẩm, dịch vụ; chính sách giá; chính sách phân phối; chính sách xúc tiến. Ví dụ, các chính sách khuyến mãi có thể làm tăng doanh số nhưng liên quan đến các khoản phải thu, và vì thế cần quản lý chặt chẽ để tránh rủi ro tín dụng.

Tình hình tài chính

Tài chính đóng vai trò quan trọng và cần thiết để doanh nghiệp phát triển. Doanh nghiệp có tình hình tài chính dồi dào sẽ có khả năng nới lỏng tín dụng cho

khách hàng, gia hạn thời gian thanh toán, làm tăng các khoản phải thu và từ đó mở rộng số lượng khách hàng. Trong trường hợp, doanh nghiệp gặp khó khăn tài chính có khả năng không thể nổi lỏng tín dụng, thời gian gia hạn thanh toán các khoản phải thu ngắn hơn, có thể dẫn đến giảm số lượng khách hàng, ảnh hưởng đến lợi nhuận dài hạn.

Quản lý quan hệ khách hàng

Doanh nghiệp chú trọng tới quản lý quan hệ khách hàng, sẽ quan tâm dịch vụ cho khách hàng, thận trọng, mềm dẻo hơn trong quản lý các khoản phải thu từ khách hàng. Bên cạnh đó, doanh nghiệp chú trọng quản lý thông tin khách hàng, giúp theo dõi lịch sử giao dịch và tình trạng thanh toán của khách hàng.

1.3.2. Yếu tố thuộc khách hàng

Một số yếu tố thuộc khách hàng ảnh hưởng tới quản lý các khoản phải thu từ khách hàng như năng lực tài chính của khách hàng, chính sách thanh toán, chính sách vốn, vị thế uy tín của khách hàng.

Năng lực tài chính của khách hàng mạnh, sức khỏe tài chính tốt thì khách hàng sẽ thanh toán đúng hạn. Hơn nữa, khách hàng có lịch sử thanh toán an toàn là cơ hội đối với quản lý các khoản phải thu của doanh nghiệp.

Chính sách thanh toán của khách hàng cũng như chính sách về vốn của khách hàng tác động đến quản lý các khoản phải thu của doanh nghiệp. Một số các vấn đề quan trọng như mục tiêu thanh toán của khách hàng để giữ uy tín hay để lợi dụng vốn của các doanh nghiệp khác; chu kỳ thanh toán của khách hàng nhanh hay chậm; quy trình thanh toán trong nội bộ của khách hàng đơn giản hay phức tạp.

Vị thế của khách hàng

Vị thế của khách hàng trong ngành, bao gồm sự ổn định và danh tiếng của họ. Uy tín của doanh nghiệp bao gồm tính ổn định và bền vững về kết quả kinh doanh, về tài chính. Vị thế còn thể hiện khách hàng là đơn vị của nhà nước hay tư nhân. Những yếu tố này là môi trường quan trọng trong quản lý các khoản phải thu. Khi ký hợp đồng với các đơn vị nhà nước, các khoản phải thu của khách hàng ít xảy ra trường hợp bị chiếm dụng, có chăng là bị thanh toán chậm. Khi ký hợp đồng với các đơn vị tư nhân, đặc biệt là các đơn vị chưa có uy tín, doanh nghiệp dễ bị chiếm dụng vốn do khách hàng không thanh toán được các khoản phải thu. Tuy vậy, nếu doanh nghiệp phụ thuộc quá mức vào các đơn vị nhà nước, doanh nghiệp có khả năng không áp dụng được các biện pháp phạt lãi suất nếu họ thanh toán muộn.

1.3.3. Yếu tố khác

Đặc điểm ngành nghề

Ngành công nghiệp trong đó doanh nghiệp đang hoạt động cũng ảnh hưởng nhất định đến các khoản phải thu. Đối với các ngành công nghiệp dịch vụ, thời gian cung cấp dịch vụ nhanh hơn thời gian sản xuất và cung cấp các sản phẩm phi dịch vụ, vì vậy thời gian thanh toán có thể nhanh hơn ngay khi cung cấp xong và chốt giá trị dịch vụ được cung cấp. Bên cạnh đó, ngành dịch vụ có khả năng bị cạnh tranh mạnh hơn nên ảnh hưởng tới chính sách quan hệ khách hàng.

Môi trường pháp lý

Các quy định pháp lý về các khoản phải thu, phải trả, quy định về hạch toán, quản lý các khoản phải thu là môi trường cho quản lý của doanh nghiệp. Nhà nước tạo lập hành lang pháp lý, hoàn thiện, ổn định môi trường pháp lý cho các doanh nghiệp yên tâm trong quản lý tài chính và quản lý các khoản phải thu.

Môi trường kinh tế

Môi trường kinh tế ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp: lạm phát, tốc độ tăng trưởng kinh tế, mức độ cạnh tranh, biến động cung cầu,... Kinh tế ổn định tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực và ngược lại sẽ gây cản trở, khó khăn cho doanh nghiệp, ảnh hưởng đến các khoản phải thu, ảnh hưởng đến khả năng thanh toán của khách hàng cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG QUẢN LÝ CÁC KHOẢN PHẢI THU TỪ KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG PHÚ THÁI GIAI ĐOẠN 2021 - 2023

2.1. Giới thiệu về Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

2.1.1. *Ngành nghề, sản phẩm dịch vụ của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái*

Công ty cổ phần Truyền thông Phú Thái (Phú Thái Media) được thành lập vào năm 2009. Công ty đang hoạt động trên các lĩnh vực quảng cáo truyền hình. Công ty đã và đang mang lại giá trị gia tăng về thương hiệu, thị trường lớn nhất cho khách hàng với chi phí đầu tư cho truyền thông thấp nhất.

Lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh của công ty Phú Thái Media gồm có: Tư vấn và lập kế hoạch truyền thông; Quảng cáo truyền hình; Khai thác bản quyền phim trong nước và quốc tế; Sản xuất phim truyện, chương trình truyền hình và tổ chức sự kiện; Khai thác nội dung số trên nền tảng Internet và OTT (dịch vụ truyền thông được cung cấp trực tiếp đến người xem thông qua Internet).

Từ năm 2009 cho đến nay, Công ty đã và đang hợp tác với 55 đơn vị truyền thanh truyền hình trên toàn quốc, trong đó có 45 Đài Phát thanh - Truyền hình và 10 kênh Truyền hình Cấp. Các sản phẩm và dịch vụ mà Công ty cung cấp và hợp tác gồm có: khai thác bản quyền phim; sản xuất bản tin; giá trị gia tăng trong quảng cáo; tài trợ và đồng hành trong các chương trình; lập kế hoạch truyền thông. Cụ thể:

Tư vấn và lập kế hoạch truyền thông

Công ty nghiên cứu phân tích mục tiêu, đối tượng, phương thức truyền thông, kênh truyền thông và các phương án cụ thể cho từng mục, từng giai đoạn khác nhau của chiến dịch truyền thông của khách hàng. Các đối tác chính của Công ty trong tư vấn và lập kế hoạch truyền thông Đài truyền hình Việt Nam (VTV), Đài tiếng nói Việt Nam (VOV), Đài truyền hình Kỹ thuật số VTC, Trung tâm truyền thông Quảng Ninh, Đài phát thanh truyền hình Hải Phòng, Đài phát thanh truyền hình Thái Nguyên, Đài phát thanh truyền hình Cà Mau, Đài phát thanh truyền hình Vĩnh Long.

Quảng cáo truyền hình trong nước và nước ngoài

Đây là thế mạnh khác của Công ty. Đối tác quảng cáo trong nước của Công ty là những đối tác chiến lược lâu năm và lớn nhất tại Việt Nam, nổi bật là các Đài Phát thanh - Truyền hình trải dài ba miền Bắc - Trung - Nam như: VTV, VOV, VTC, Đài Hà Nội, Quảng Ninh, Hải Phòng; Thái Nguyên, Bắc Giang, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Ngãi, Huế, Đồng Nai, Bạc Liêu, Sóc Trăng, Cà Mau. Đối tác quảng cáo nước ngoài có vị thế và tầm ảnh hưởng như GroupM, Publicis Groupe, Omnicom Media Group, Dentsu, Kantar Media. Bên cạnh các đối tác trong và ngoài nước, Phú Thái Media còn phối hợp quảng cáo cùng các nhãn hàng có quy mô toàn cầu: Unilever, P&G, Vinamilk, Massan, Tân Hiệp Phát, Sabeco, Habeco đều là những cái tên có dấu ấn trên thị trường quốc tế và Việt Nam trong nhiều năm.

Khai thác bản quyền phim trong nước và nước ngoài

Công ty là đơn vị cung cấp nhiều phim hay và hot nhất trên thị trường, chiếm được thị hiếu của khán giả. Các bộ phim truyền hình đặc sắc, đa dạng các thể loại từ tâm lý xã hội hiện đại đến bom tấn cổ trang, điều tra phá án,...bắt nguồn từ các quốc gia hàng đầu trong ngành giải trí như Hàn Quốc, Trung Quốc, Thái Lan, Nhật Bản, Ấn Độ, Mỹ, Argentina, Colombia. Trong nước, Công ty đang hợp tác và cung cấp phim cho các Đài truyền hình lớn và có quy mô toàn quốc, điển hình kể đến: VTC1, VTC14, Đài phát thanh truyền hình Thái Nguyên, Đài phát thanh truyền hình Cà Mau và Truyền Hình Nhân Dân. Ở nước ngoài, Công ty vươn dài ra thế giới, Công ty hợp tác với các Đài Phát thanh - Truyền hình và các nhà sản xuất phim nổi tiếng thế giới như: KBS (Hàn Quốc), Fuji (Nhật Bản), CCTV (Trung Quốc), Caracol (Colombia), Telefe (Argentina), National Broadcasting Company (NBC), Columbia Broadcasting System (Mỹ).

Sản xuất phim, tổ chức sự kiện

Công ty đã sản xuất và đầu tư rất nhiều bộ phim từ những năm 2009, điển hình là hai bộ phim “Đường lên Điện Biên” (26 tập) và “Tình xa” (28 tập) đã đánh dấu tên tuổi của Công ty trên thị trường phim truyền hình Việt Nam. Bên cạnh đó, Công ty hợp tác cùng đối tác trong các hoạt động sự kiện về xã hội, thương mại, giải trí, thể thao nhằm truyền tải thông điệp nhân văn và ý nghĩa có ích cho xã hội và cộng đồng.

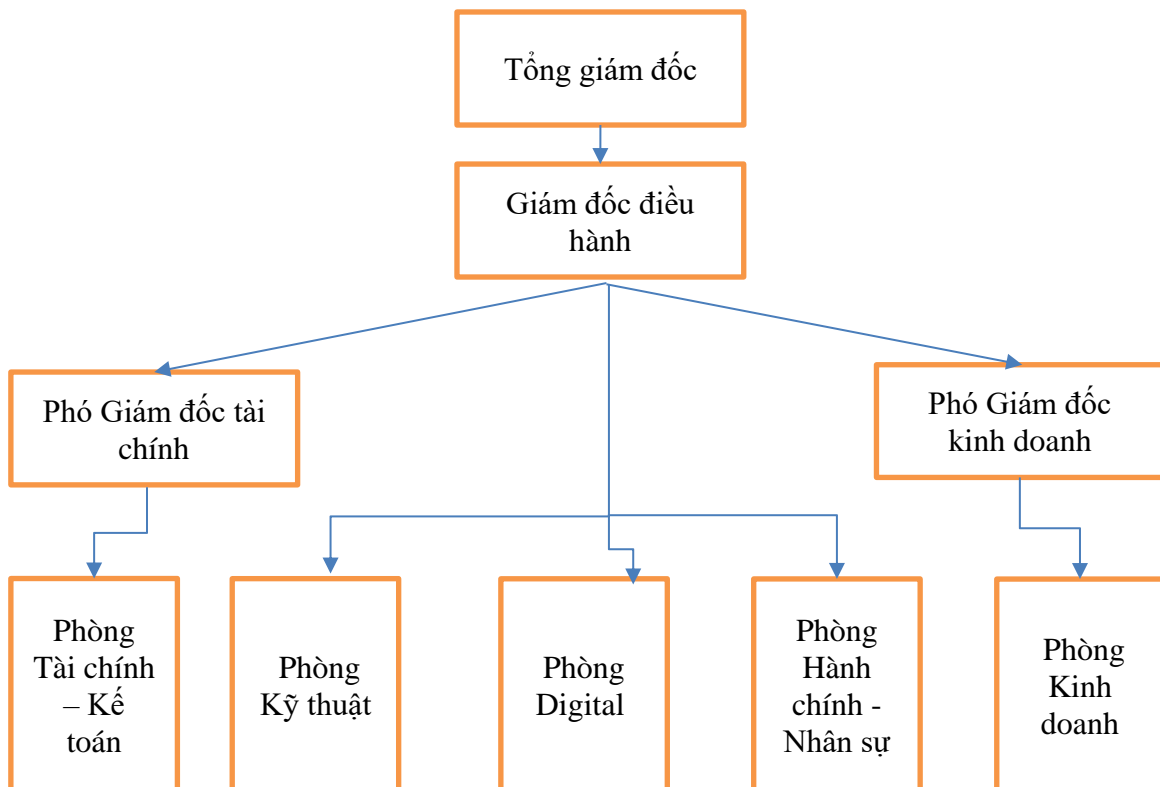
Khai thác nội dung số trên nền tảng Internet và OTT đa dạng trên các phương tiện

Công ty hợp tác khai thác mạnh mẽ trên 03 nền tảng thịnh hành: OTT, Youtube, và Facebook để dễ dàng tiếp cận đến tệp khách hàng. Các app OTT mà công ty đang hợp tác được người dùng ưa chuộng nhất, điển hình là FPT, Viettel và My TV.

Sản xuất các bản tin kinh tế, tài chính, thể thao, sức khỏe

Công ty cũng chuyên cung cấp các bản tin kinh tế, tài chính, thể thao, sức khỏe với nội dung tin tức phong phú, nóng hổi đáp ứng nhu cầu công chúng về mọi mặt trong đời sống sinh hoạt và làm việc. Đối tác là các Đài phát thanh truyền hình trên cả nước: Quảng Ninh, Bắc Giang, Thái Nguyên, Quảng Bình, Hà Tĩnh, Long An, Đồng Nai, Bạc Liêu, Cà Mau...

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và nhân sự của Công ty



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Cơ cấu tổ chức của Công ty bao gồm Tổng Giám đốc, Giám đốc Điều hành, 2 Phó Giám đốc phụ trách Tài chính và Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh. Công ty có 5 Phòng chuyên môn: phòng Tài chính - Kế toán; phòng Kỹ thuật; phòng Digital; phòng Hành chính - Nhân sự; Phòng Kinh doanh.

Phó Giám đốc phụ trách Tài chính quản lý trực tiếp Phòng Tài chính - Kế toán; Phó Giám đốc phụ trách kinh doanh quản lý trực tiếp phòng Quảng cáo. Giám đốc điều hành quản lý 4 phòng còn lại.

Tổng nhân sự của Công ty hiện tại có 30 người, trong đó có 7 nam và 23 nữ. Trong tổng số 30 người, có 3 người có trình độ cao học; 25 người có trình độ đại học; 2 người có trình độ cao đẳng.

2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2021 - 2023

Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty giai đoạn 2021-2023 trình bày trong bảng 2.1.

Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty trong giai đoạn này có sự tăng giảm không ổn định do những biến động môi trường kinh doanh. Năm 2022, Công ty có sự khởi sắc về doanh thu thuần nhưng chỉ số này trong năm 2023 giảm 3,7% so với năm 2022. Mặc dù doanh thu năm 2023 giảm so với 2022, lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2023 tăng so với năm 2022 gần 2 tỉ đồng. Bên cạnh cung cấp dịch vụ truyền thông, Công ty cũng tham gia các hoạt động tài chính và các hoạt động khác, tuy nhiên, các hoạt động này không mang lại lợi nhuận cho Công ty.

Giá vốn hàng bán năm 2022 tăng 21,60% so với năm 2021. Năm 2023, giá vốn hàng bán giảm 13,85% so với năm 2022. Nguyên nhân nhiều yếu tố biến động như tăng chi phí lao động và các chi phí dịch vụ của Công ty.

Kết quả lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp của Công ty cũng cho thấy kết quả một giai đoạn sản xuất kinh doanh của Công ty. Các hoạt động khác có lợi nhuận âm vì thế lợi nhuận thuần từ các hoạt động kinh doanh dịch vụ truyền thông là chủ yếu, bù đắp khoản lợi nhuận âm của các hoạt động khác của Công ty.

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty 2021 - 2023*ĐVT: tỉ VNĐ*

TT	Nội dung	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	157,413	186,146	174,508
2	Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	157,413	186,146	164,136
3	Giá vốn hàng bán	139,298	169,393	145,928
4	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	18,115	16,753	18,208
5	Doanh thu hoạt động tài chính	1,038	485,000	35,000
6	Chi phí tài chính	4,474	1,784	4,873
7	Chi phí quản lý kinh doanh	5,723	5,780	5,428
8	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	8,957	9,674	7,941
9	Lợi nhuận khác	- 871	- 336	-187
10	Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	7,910	7,471	6,203

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Tuy nhiên, lợi nhuận sau thuế giai đoạn 2021-2023 đang giảm dần, năm 2021 là 7,910 tỉ đồng; năm 2022, đạt 7,471 tỉ đồng, giảm 5,6 % so với năm 2021. Năm 2023, lợi nhuận sau thuế đạt 6,203 tỉ đồng, giảm gần 17% so với năm 2022.

2.2. Các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021 - 2023

Số liệu về các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty có những biến động lớn, thể hiện những cố gắng trong quản lý các khoản phải thu.

Số liệu trong bảng 2.2 cho thấy, phải thu từ khách hàng trong năm 2021 là 17,7 tỉ đồng, giảm 50% so với năm 2020; năm 2022 số liệu phải thu từ khách hàng tăng đột

biến, tăng 3,3 lần so với năm 2021. Nguyên nhân vì năm 2022, Công ty ký được nhiều hợp đồng hơn, doanh thu tăng nhưng khách hàng nợ nhiều làm phát sinh tăng các khoản phải thu. Năm 2022 cũng là năm kinh tế tương đối khó khăn nên các khoản phải thu là lớn nhất so với các năm còn lại. Năm 2023, quy mô hợp đồng ký kết giảm, Công ty thu hồi được một số khoản phải thu theo đúng hợp đồng nên số phải thu từ khách hàng giảm gần 30% so với năm 2022.

Theo thời hạn của các khoản phải thu, hiện tại Công ty chỉ có các khoản thu ngắn hạn, là các khoản thu dưới 12 tháng. Công ty không có các khoản phải thu dài hạn, do chính sách của Công ty chấp nhận khách hàng nợ dài hạn và vì thế không có các khoản phải thu dài hạn từ khách hàng.

**Bảng 2.2: Các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty
giai đoạn 2021 - 2023**

TT	Nội dung	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Phải thu từ khách hàng	Tỉ VNĐ	17,745	76,339	54,357
2	Biến động phải thu từ khách hàng	%	-50,0	330,0	-28,8
3	Phân loại theo thời gian				
3.1	Phải thu ngắn hạn	Tỉ VNĐ	17,745	76,339	54,357
3.2	Phải thu dài hạn	Tỉ VNĐ	0	0	0

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Phân tích các khoản phải thu từ khách hàng theo thời hạn thanh toán cho thấy, phải thu từ khách hàng của Công ty được chia thành các khoản trong thời hạn thanh toán và các khoản quá thời hạn thanh toán. Các khoản trong thời hạn thanh toán hàng năm chiếm khoảng 45% tổng phải thu từ khách hàng, còn lại các khoản quá thời hạn thanh toán. Như vậy, các khoản quá thời hạn thanh toán của Công ty hiện nay khá lớn, 55% tổng các khoản phải thu. Đó là vấn đề đối với Công ty trong quản lý các khoản phải thu trong giai đoạn vừa qua và giai đoạn tới.

Bảng 2.3: Chi tiết các khoản phải thu từ khách hàng*ĐVT: tỉ VNĐ*

TT	Nội dung	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Phải thu từ khách hàng	17,745	76,339	54,357
2	<i>Chi tiết theo thời hạn thanh toán</i>			
2.1	Trong thời hạn thanh toán	7,985	34,353	24,461
2.2	Quá thời hạn thanh toán	9,760	41,986	29,896
2.2.1	Từ 2 - 3 tháng	4,870	21,094	14,946
2.2.2	Từ 3 - 6 tháng	1,746	11,097	8,101
2.2.3	Từ 6 - 9 tháng	2,027	5,757	3,937
2.2.4	Từ 9 -12 tháng	0,767	2,725	1,969
2.2.5	Trên 12 tháng	0,350	1,313	0,943
3	<i>Chi tiết theo khả năng thu hồi</i>			
3.1	Các khoản phải thu có khả năng thu hồi	16,871	74,741	53,137
3.2	Các khoản phải thu khó đòi	0,781	1,312	0,934
3.3	Các khoản phải thu không có khả năng thu hồi	0,093	0,286	0,286

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Phân tích sâu các khoản phải thu quá thời hạn thanh toán cho thấy, chủ yếu là các khoản quá thời hạn thanh toán từ 2-3 tháng, chiếm 48-50% tổng các khoản phải thu quá hạn thanh toán. Các khoản phải thu quá hạn từ 3-6 tháng, chiếm 18% tổng phải thu quá hạn năm 2021, đến năm 2023, các khoản này chiếm 28%. Tuy nhiên, các khoản phải thu quá hạn từ 6-9 tháng, từ 9-12 tháng và trên 12 tháng của Công ty đang có tỉ lệ giảm dần, đây cũng là tín hiệu tích cực của Công ty trong quản lý các khoản phải thu từ khách hàng.

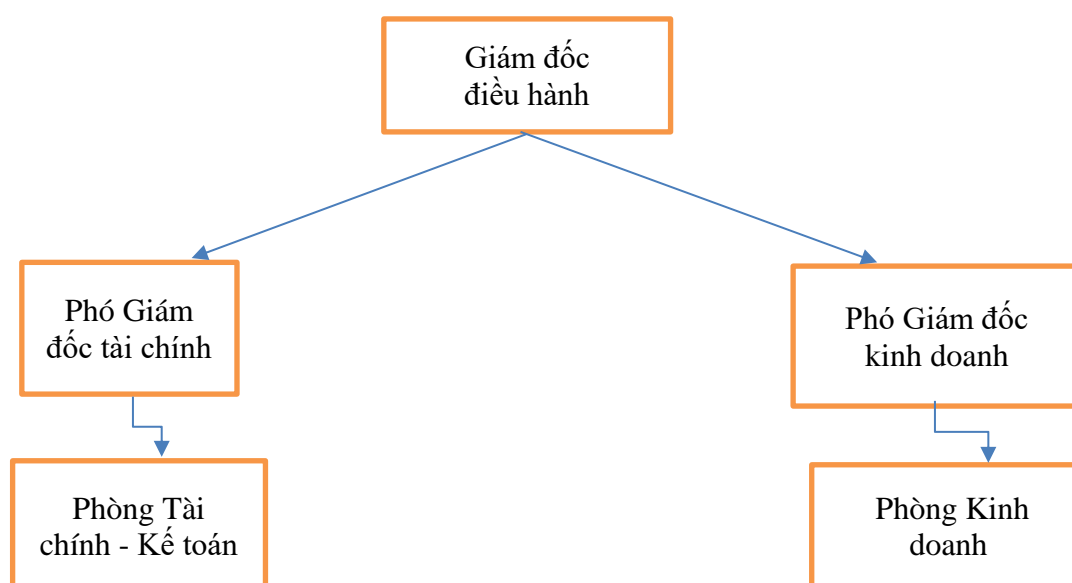
Phân tích sâu ở khía cạnh khả năng thu hồi cho thấy tỉ lệ khoản phải thu có khả năng thu hồi từ khách hàng khá lớn và tăng dần hàng năm. Năm 2021, tỉ lệ này là 95%, năm 2022 là 97,9% và năm 2023 là 97,7%. Trong khi đó, tỉ lệ các khoản phải thu khó thu hồi giảm dần, tỉ lệ khoản phải thu không có khả năng thu hồi không đáng kể. Năm 2021, các khoản không có khả năng thu hồi là 0,093 tỉ đồng, năm 2022 là 0,286 tỉ đồng và giữ nguyên trong năm 2023.

2.3. Thực trạng quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021 - 2023

2.3.1. Bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng

a. Cơ cấu bộ máy quản lý

Giám đốc điều hành là người chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc, Hội đồng quản trị của Công ty về quản lý các khoản phải thu.



Sơ đồ 2.2: Cơ cấu bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Giám đốc trực tiếp chỉ đạo hai Phó Giám đốc là Phó Giám đốc kinh doanh và Phó Giám đốc tài chính về quản lý các khoản phải thu; phân nhiệm công việc quản lý các khoản phải thu cho Phó Giám đốc kinh doanh và Phó Giám đốc tài chính.

Phó Giám đốc tài chính có nhiệm vụ tham mưu xây dựng quy chế, quy định về các khoản phải thu, lập kế hoạch đối với các khoản phải thu, chỉ đạo Phòng Tài chính - Kế toán trực tiếp thực hiện các nghiệp vụ thu các khoản phải thu và kiểm soát các khoản phải thu qua kiểm soát trực tiếp hoặc kiểm soát Phòng Tài chính - Kế toán.

Phó Giám đốc kinh doanh có nhiệm vụ phối hợp trong xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch về các khoản phải thu, chỉ đạo Phòng Kinh doanh phối hợp với Phòng Tài chính - Kế toán trong việc ký kết hợp đồng liên quan tới các điều khoản về thanh toán; phối hợp đôn đốc khách hàng thanh toán các khoản phải thu.

Phòng Tài chính - Kế toán là bộ phận trực tiếp quản lý các khoản phải thu, tham mưu cho Phó Giám đốc tài chính về quản lý các khoản phải thu, tham mưu xây dựng kế hoạch các khoản phải thu; phân tích các khoản phải thu; theo dõi, đàm phán các khoản phải thu; thu hồi các khoản phải thu.

Phòng Kinh doanh, bao gồm cả bộ phận quảng cáo và nội dung, hiện tại do tính chất công việc nên vẫn để hai bộ phận riêng. Hai bộ phận này sẽ tùy công việc liên quan cùng trao đổi, bàn bạc xử lý công việc phối hợp với Phòng Tài chính - Kế toán trong ký hợp đồng, theo dõi, đàm phán, thu hồi các khoản phải thu.

b. Nhân lực quản lý các khoản phải thu

Bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty có 9 nhân lực, giữ các vị trí, nhiệm vụ khác nhau trong bộ máy quản lý. Ngoài 3 nhân lực giữ vị trí quản lý của Công ty, Phòng Tài chính - Kế toán có 2 nhân lực; Phòng Kinh doanh có 4 nhân lực tham gia quản lý các khoản phải thu từ khách hàng.

Trình độ nhân lực quản lý của Công ty tương đối tốt so với các công ty trong cùng ngành trên địa bàn Hà Nội. Hiện tại, Công ty có 7/9 người có trình độ đào tạo đại học và sau đại học trong đó có 5/9 người được đào tạo về kinh tế, tài chính.

Tuy nhiên, Công ty chưa có nhân lực nào được đào tạo bài bản về quản lý chung và quản lý tài chính, chủ yếu là học tập kinh nghiệm dựa vào nền tảng kiến thức về kinh tế, tài chính, được học tập ở cấp đào tạo đại học, cao đẳng

Bảng 2.4: Nhân lực quản lý các khoản phải thu của Công ty

STT	Nội dung	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng số nhân sự	9	9	9
	Theo bộ phận			
	Giám đốc	1	1	1
2	Phó Giám đốc	2	2	2
	Phòng tài chính - kế toán	2	2	2
	Phòng kinh doanh	4	4	4
	Theo trình độ			
3	Đại học, sau đại học	6	7	7
	Cao đẳng và trung cấp	3	2	2
	Phân theo kinh nghiệm			
4	Dưới 3 năm	1	0	0
	Từ 3 năm đến 5 năm	1	2	1
	Trên 5 năm	7	7	8

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Bên cạnh đó, khối lượng công việc của Công ty khá nhiều vì thế nhân lực quản lý các khoản phải thu ít được tham gia bồi dưỡng về quản lý tài chính, quản lý các khoản phải thu.

Hộp 2.1 là tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về bộ máy quản lý các khoản phải thu tại Công ty. Kết quả phỏng vấn cho thấy cơ cấu bộ máy quản lý các khoản phải thu của Công ty, gọn nhẹ, sắp xếp công việc hợp lý. Tuy nhiên, việc phối hợp của hai phòng chuyên môn chưa tốt nên đôi lúc ảnh hưởng đến công việc quản lý các khoản phải thu. Công ty dựa vào số nhân lực ít nhưng hiệu quả quản lý các khoản phải thu khá cao. Nhân lực quản lý các khoản phải thu của Công ty còn thiếu chuyên

môn và kinh nghiệm quản lý tài chính, quản lý các khoản phải thu.

Hộp 2.1: Tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về bộ máy quản lý các khoản phải thu tại Công ty

Hỏi: Ông, bà nhận xét như thế nào về bộ máy quản lý các khoản phải thu tại Công ty?

Trả lời:

Cơ cấu bộ máy quản lý các khoản phải thu của Công ty, gọn nhẹ, sắp xếp công việc hợp lý. Công ty dựa vào số nhân lực ít nhưng hiệu quả quản lý các khoản phải thu khá cao. Tuy nhiên, nhân lực quản lý các khoản phải thu của Công ty còn thiếu chuyên môn và kinh nghiệm quản lý tài chính, quản lý các khoản phải thu. Nhân lực ít nên đôi khi nhân lực bị quá tải công việc. Công ty chưa có phần mềm quản lý tài chính hiện đại để tự động hóa các công việc thủ công, giảm bớt gánh nặng cho nhân lực của Công ty. Bên cạnh đó, việc phối hợp của hai phòng chuyên môn chưa tốt nên đôi lúc ảnh hưởng đến công việc quản lý các khoản phải thu.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn nhân lực Công ty

2.3.2. Lập chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng

a. Chính sách về các khoản phải thu

Tại Công ty hiện tại có chính sách bán chịu, tín dụng thương mại cho khách hàng nhưng chưa có chính sách quản lý rủi ro. Tuy nhiên, chính sách bán chịu, tín dụng thương mại của Công ty chưa được ban hành thành văn bản. Một số Công ty trong cùng ngành ban hành quy chế quản lý công nợ, quy chế quản lý các khoản phải thu để quy định các nội dung chính sách bán chịu và tín dụng thương mại, trong khi Công ty chưa ban hành các quy định này.

Chính sách bán chịu, tín dụng thương mại của Công ty hiện tại tương đối đơn giản theo chính sách nói lỏng bán chịu dù quan điểm nói lỏng vẫn còn hạn chế.

Mục tiêu của chính sách là duy trì mối quan hệ với khách hàng, đảm bảo doanh thu và lợi nhuận trong mối quan hệ hợp lý với các khoản phải thu từ khách hàng.

Về giải pháp chính sách, Công ty áp dụng thời hạn thanh toán trong vòng 120

ngày (3 tháng) kể từ ngày ký hợp đồng theo từng đối tượng khách hàng khác nhau. Công ty cũng quy định khách hàng thanh toán trong thời gian quy định theo bảng tổng kết giá trị cung cấp dịch vụ trong khoảng thời gian quy định của hợp đồng (ví dụ 1 hoặc 2 tháng) và được xác nhận bởi các bên. Như vậy, mỗi đối tượng khách hàng khác nhau sẽ được thanh toán chậm với thời gian nhiều nhất là trong thời gian quy định mà không bị áp dụng lãi suất trả chậm.

Hộp 2.2. Hai trường hợp áp dụng chính sách bán chịu của Công ty

Trường hợp 1

Công ty quy định giá trị thanh toán hàng tháng dựa trên bảng tổng kết giá trị phát sóng hàng tháng và được xác nhận bởi các bên. Khách hàng phải thanh toán trong vòng 60 ngày kể từ ngày nhận đủ hóa đơn giá trị gia tăng và hồ sơ thanh toán, hợp đồng ký kết, bảng kê sản phẩm phát sóng. Trường hợp khách hàng này nếu thanh toán tối thiểu trước 3 ngày kể từ ngày phát sinh doanh thu dịch vụ, khách hàng sẽ được chiết khấu 3% số tiền họ thanh toán trước cho Công ty. Khách hàng này chỉ được bán chịu trong vòng 5 ngày, quá 5 ngày kể từ khi Công ty đã cung cấp đầy đủ dịch vụ trong tháng theo hợp đồng, khách hàng phải trả khoản lãi suất trả chậm là $0,03\%/ngày \times$ giá trị khoản trả chậm.

Trường hợp 2

Công ty quy định trong vòng 30 ngày, kể từ ngày xuất hóa đơn cho khoản đầu tư phát sinh hàng tháng theo hóa đơn của Công ty, khách hàng được sử dụng sản phẩm truyền thông trong thời hạn quy định theo hợp đồng và thanh toán trong vòng 30 ngày kể từ ngày nhận được hóa đơn giá trị gia tăng và hồ sơ thanh toán. Nếu quá thời hạn thanh toán 2 ngày mà khách hàng không thanh toán theo quy định thì khách hàng có trách nhiệm thanh toán cho Công ty khoản lãi suất quá hạn bằng lãi suất của Ngân hàng BIDV công bố tại thời điểm thanh toán cho những ngày chậm trả. Trường hợp này, Công ty quy định phần chiết khấu tăng thêm theo giá trị hợp đồng với khách hàng. Phần này được tính vào công nợ của Công ty với khách hàng, dẫn đến giảm các khoản phải thu từ khách hàng này khi trừ phần chiết khấu tăng thêm.

Đồng thời Công ty cũng quy định nếu khách hàng thanh toán trước thời gian quy định trong hợp đồng sẽ được chiết khấu tỉ lệ nhất định của giá trị thanh toán. Việc áp dụng chỉ dựa vào quy định chung chưa thành văn nói trên và áp dụng linh hoạt trong trường hợp cụ thể. Tuy nhiên, Công ty chưa có quy định phân loại đối tượng khách hàng để áp dụng thời hạn thanh toán và mức lãi suất trả chậm

Qua hai trường hợp áp dụng chính sách bán chịu ở hộp 2.2, ta thấy chính sách bán chịu và tín dụng thương mại cho từng trường hợp khách hàng là khác nhau với mức độ nói lỏng khác nhau với các đối tượng khách hàng khác nhau. Công ty cũng chưa ban hành văn bản chính thức về chính sách này, chủ yếu là sự ngầm định chính sách giữa ban lãnh đạo của Công ty.

b. Lập kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu

Vào cuối năm thực hiện, Công ty lập kế hoạch tài chính cho kế hoạch bao gồm kế hoạch về các khoản phải thu. Kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu của Công ty hiện tại bao gồm một số chỉ tiêu dự kiến về doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ dự kiến cần đạt được trong năm kế hoạch, kỳ thu tiền bình quân và từ đó tính toán các khoản phải thu trong năm dự kiến. Kế hoạch chưa bao gồm các hoạt động liên quan đến các khoản phải thu nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp trong năm.

Quá trình lập kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu tại Công ty như sau:

- Phân tích căn cứ định hướng cho kế hoạch: Phòng Tài chính - Kế toán trao đổi với Giám đốc điều hành về chính sách bán chịu và tín dụng thương mại, xác định định hướng cho các khoản phải thu trong năm kế hoạch. Trong năm 2021 và 2022, tình hình kinh tế tương đối khó khăn vì dịch bệnh nên Công ty cũng chủ trương thực hiện chính sách bán chịu theo hướng nói lỏng hơn so với trước 2021.

- Phân tích môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô: Phòng Tài chính - Kế toán và Phòng Kinh doanh phân tích tệp khách hàng, xác định các khách hàng chủ yếu, quan trọng, các khoản phải thu từ khách hàng này những năm trước đó. Tuy vậy, các phân tích môi trường vĩ mô và vi mô khác chưa được Công ty thực hiện.

- Phân tích thực trạng các khoản phải thu và tình hình tài chính, mục tiêu kinh doanh trong năm của doanh nghiệp: Trước hết Công ty phân tích chỉ tiêu về doanh thu

bán hàng và cung cấp dịch vụ. Hàng năm, theo kết quả phỏng vấn nhân lực công ty, chỉ tiêu doanh thu này chỉ ước tính, không lập kế hoạch một cách chính xác đầy đủ do thị trường biến động, thay đổi, hơn nữa trong giai đoạn dịch bệnh vừa qua thì mọi dự đoán đều không có ý nghĩa. Tuy nhiên, Lãnh đạo Công ty mong muốn chỉ tiêu doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của năm sau tăng so với năm trước 10-12%. Chỉ tiêu về kỳ thu tiền bình quân cũng được Phòng Tài chính - Kế toán dự kiến và tham mưu cho Ban giám đốc. Đối với các công ty truyền thông, kỳ thu tiền bình quân thông thường từ 30-45 ngày để đảm bảo giúp cải thiện tính thanh khoản và dòng tiền của công ty, giảm rủi ro tài chính; quản lý nợ xấu với thời gian thu hồi nhanh hơn giúp giảm rủi ro liên quan đến các khoản nợ khó đòi, đồng thời giúp duy trì mối quan hệ tốt với khách hàng, tránh việc gây áp lực thanh toán quá lớn. Tuy nhiên, Công ty chưa có chính sách về quản lý rủi ro trong khi muốn duy trì mối quan hệ với khách hàng đặc biệt trong bối cảnh dịch bệnh nên Công ty đã dự kiến kỳ thu tiền bình quân dài hơn so với mức trung bình, trong năm 2021 là 45 ngày, nhưng năm 2022 và 2023 là 90 ngày. Khách hàng của Công ty là các đơn vị nhà nước nên duy trì quan hệ thương mại với khách hàng này khá quan trọng. Ngoài kỳ thu tiền bình quân, Công ty cũng rà soát và phân tích số dư các khoản phải thu năm trước đó để xác định khoản phải thu cho năm sau. Tuy nhiên, các chỉ tiêu về các khoản phải thu theo khả năng thu, tuổi các khoản thu chưa được phân tích đầy đủ.

Bảng 2.5: Dự kiến chỉ tiêu kế hoạch các khoản phải thu từ khách hàng

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Doanh thu dự kiến	Tỉ đồng	228,800	220,000	223,200
2	Doanh thu bình quân	Tỉ đồng	0,627	0,603	0,612
3	Kỳ thu tiền bình quân dự kiến	Ngày	45	90	90
4	Các khoản phải thu từ khách hàng dự kiến (2x3)	Tỉ đồng	28,208	54,247	55,036

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

- Xác định mục tiêu về các khoản phải thu: Công ty xác định các khoản phải thu

dự kiến trong năm dựa vào doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ bình quân dự kiến và kỳ thu tiền bình quân dự kiến. Kết quả phỏng vấn ở hộp 2.3 cho thấy, Công ty chưa xác định mục tiêu căn cứ vào tổng giá trị cấp tín dụng thương mại, hoặc tổng giá trị giao dịch; chưa căn cứ vào các khoản phải thu theo “tuổi”, theo “khách hàng”.

- Xác định các giải pháp đối với các khoản phải thu bao gồm: Để thực hiện các mục tiêu, chỉ tiêu về các khoản phải thu, lãnh đạo Công ty trao đổi với Phòng Tài chính - Kế toán, Phòng Kinh doanh, chỉ đạo tập trung vào các nội dung quan trọng như đối chiếu, xác nhận công nợ với khách hàng; thực hiện các giải pháp thu hồi các khoản phải thu; tập trung xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu hồi. Một số giải pháp chưa được chú trọng như tập huấn cho nhân lực công ty hay đổi mới đàm phán với khách hàng để thu hồi các khoản phải thu...

Hộp 2.3: Tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về lập kế hoạch về các khoản phải thu tại Công ty

Hỏi: Ông, bà nhận xét như thế nào về lập chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu tại Công ty?

Trả lời:

Công ty hiện nay có quy định chính sách bán chịu cho khách hàng tuy nhiên chưa ban hành văn bản, trong đó có chính sách chiết khấu nếu trả trước hạn và chính sách thanh toán chậm và tính lãi suất thanh toán chậm. Đây là những quy định chung và áp dụng cụ thể khác nhau với các đối tượng khách hàng khác nhau. Công ty xây dựng kế hoạch các khoản phải thu hàng năm theo chỉ tiêu doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ, chỉ tiêu về kỳ thu tiền bình quân. Tuy nhiên Công ty chưa phân tích, xếp loại các khoản phải thu theo tuổi.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn nhân lực Công ty

2.3.3. Tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng

a. Bồi dưỡng nhân lực thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu

Phòng Tài chính - Kế toán và Phòng Kinh doanh là hai bộ phận trực tiếp thực hiện các chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu. Trong đó, việc bồi dưỡng nhân

lực tập trung cho nhân lực tài chính - kế toán. Năm 2021, một kế toán của Công ty được cử đi tham gia lớp bồi dưỡng về “Hỗ trợ doanh nghiệp Việt Nam tăng cường tiếp cận tín dụng, thông qua nâng cao năng lực quản trị và minh bạch hoạt động tài chính”. Việc bồi dưỡng này nhằm cung cấp cho các doanh nghiệp những phương pháp và kỹ năng cần thiết để thực hành, rèn luyện và ứng dụng thực tế vào việc đàm phán, thu hồi các khoản phải thu; 2 kế toán được bồi dưỡng về “kỹ năng đàm phán thu hồi các khoản phải thu quá hạn, khó đòi”. Năm 2022, Công ty cũng cử 2 nhân lực Phòng Tài chính - Kế toán tham gia bồi dưỡng về “Nghệ thuật thu hồi công nợ”.

Bảng 2.6: Bồi dưỡng nhân lực về nghiệp vụ thu các khoản phải thu từ khách hàng

Đvt: Lượt người

	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng lượt bồi dưỡng	3	2	0
2	Chi tiết theo nội dung bồi dưỡng	0	0	0
2.1	Hỗ trợ doanh nghiệp Việt Nam tăng cường tiếp cận tín dụng, thông qua nâng cao năng lực quản trị và minh bạch hoạt động tài chính	1	0	0
2.2	Nghệ thuật thu hồi công nợ, ngày 10-11/12/2022	0	2	0
2.3	Kỹ năng đàm phán thu hồi các khoản phải thu quá hạn, khó đòi	2	0	0

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Trong thời gian qua, nhân lực của Công ty, chưa được bồi dưỡng về kỹ năng phân tích tài chính doanh nghiệp, các khoản phải thu; kỹ năng xác định các khoản phải thu; kỹ năng đàm phán và thỏa thuận với khách hàng; kỹ năng trao đổi, thuyết phục khách hàng; kỹ năng xác định các nguyên nhân về các khoản phải thu khó đòi; kỹ năng xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu hồi. Bên cạnh đó, nhân lực tại Phòng Kinh doanh chưa được bồi dưỡng bất kỳ nghiệp vụ nào về phối hợp trong thực

hiện kế hoạch đối với các khoản phải thu như kỹ năng trao đổi, thuyết phục khách hàng; kỹ năng thương lượng về điều khoản thanh toán & ký kết hợp đồng... Kết quả phỏng vấn hộp 2.4 cho thấy những kết luận trên.

b. Đàm phán về các khoản phải thu

Công ty thực hiện đàm phán về các khoản phải thu được thực hiện khi thương lượng ký hợp đồng với khách hàng và trong thực hiện hợp đồng. Đàm phán về các khoản phải thu trong ký kết hợp đồng là đàm phán về thanh toán: thời hạn đối chiếu và chốt giá trị dịch vụ cần thanh toán; thời hạn xuất hóa đơn giá trị gia tăng và hồ sơ thanh toán; đàm phán về thời gian quá hạn thanh toán tối đa và lãi suất trả chậm nếu quá hạn thanh toán; đàm phán về thời hạn thanh toán trước và tỉ lệ chiết khấu cho các khoản thanh trước. Trong một số trường hợp khuyến mại, chiết khấu giá trị hợp đồng, Công ty tiến hành đàm phán về thời điểm chốt giá trị khuyến mại và đối chiếu các khoản phải thu để trừ giá trị khuyến mại. Ngoài ra, Công ty đàm phán lại trong trường hợp khách hàng chưa thanh toán kịp theo hợp đồng ký kết. Việc đàm phán lại chủ yếu là các khoản phải thu cần thanh toán; chia nhỏ các đợt thanh toán; thời gian thanh toán các khoản phải thu đã chốt giữa hai bên; lãi suất trả chậm; thời gian và giá trị các khoản phải thu phải trả lãi suất thanh toán chậm...

Bảng 2.7: Kết quả đàm phán, ký kết hợp đồng có điều khoản về thanh toán tại Công ty

	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng số hợp đồng đã đàm phán, ký kết	Hợp đồng	44	45	36
2	Tăng, giảm hợp đồng đã đàm phán, ký kết so với năm trước	%	13,6	2,3	-20,0
3	Đàm phán lại về các khoản phải thu trong thực hiện hợp đồng	Hợp đồng	3	3	2

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Nhìn chung, Công ty đã khá mềm dẻo linh hoạt trong đàm phán về các khoản phải thu giúp giảm rủi ro tài chính cho Công ty nhưng vẫn đảm bảo khả năng thanh

toán cho khách hàng. Tuy nhiên, Công ty chưa đàm phán về các biện pháp bảo đảm như đặt cọc, bảo lãnh ngân hàng. Trong một số trường hợp việc, đàm phán về chiết khấu thanh toán trả nhanh, chiết khấu thanh toán trả trước, chia nhỏ các đợt thanh toán...chưa được thực hiện ngay khi ký kết hợp đồng. Đàm phán lại tuy ít xảy ra nhưng cũng do thiếu sót của đàm phán trước khi ký hợp đồng.

c. Theo dõi, đối chiếu, các khoản phải thu, phải trả và xác nhận công nợ

Phòng Tài chính - Kế toán là bộ phận chịu trách nhiệm về theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả trong kỳ để làm căn cứ cho việc thu hồi các khoản phải thu đúng quy định của Công ty.

Bộ phận tài chính theo dõi tài khoản 131 các khoản phải thu, xác định giá trị doanh thu bán hàng hàng tháng, hàng quý, hàng năm, giá trị các hóa đơn bán chịu và các khoản ghi bên nợ của tài khoản 131 như số tiền phát sinh tháng khi chốt giá trị dịch vụ, tiền thừa trả khách hàng, đánh giá lại các khoản thu bằng ngoại tệ; các khoản ghi bên có của tài khoản 131 như số tiền khách hàng đã trả; số tiền đã nhận trả trước của khách hàng, khoản khuyến mại, chiết khấu cho khách hàng. Nhìn chung số liệu được theo dõi chi tiết theo từng khách hàng. Bảng 2.8 là một số trường hợp khách hàng phát sinh các khoản phải thu.

Đồng thời, kế toán của Công ty theo dõi các khoản phải trả, đối chiếu các khoản phải thu, các khoản phải trả để xác nhận số tiền cần thanh toán về công nợ của khách hàng. Việc đối chiếu được thực hiện đối với từng khách hàng. Sau khi xác nhận công, nợ ở từng thời điểm đối chiếu, thường là hàng quý, Phòng Tài chính - Kế toán, Phòng Kinh doanh trao đổi về từng trường hợp khách hàng, đề xuất từng phương án cho từng khách hàng về các khoản phải thu, xin ý kiến Giám đốc điều hành nếu trường hợp khách hàng có các khoản phải thu quá thời hạn, khoản phải thu khó đòi, các khoản phải thu không có khả năng thu. Bảng 2.8 là kết quả đối chiếu các khoản phải thu và phải trả, được tổng hợp vào thời điểm cuối năm.

Thực tế, Công ty chưa có hệ thống phần mềm và dữ liệu để phân tích, đánh giá các phải thu từ khách hàng (như đánh giá về khả năng thu, tình hình tài chính của khách hàng); tầm quan trọng, vị thế của từng khách hàng đối với Công ty, vì thế Công ty chưa xếp loại các khoản phải thu, cũng như kết quả công nợ theo khả năng tài chính

và tầm quan trọng của khách hàng, để có giải pháp đối với khách hàng cụ thể.

Bảng 2.8: Chi tiết biến động khoản phải thu từ một số khách hàng 31/12/2023

Đvt: Triệu VND

STT	Tên khách hàng	Số dư đầu kỳ		Số phát sinh trong kỳ		Số dư cuối kỳ	
		Nợ	Có	Nợ	Có	Nợ	Có
1	Chi nhánh công ty TNHH truyền thông AQUBLUE	20				20	
2	Công ty TNHH quảng cáo - Thương mại Sen Vàng	61				61	
3	Công ty TNHH TM & Truyền thông Nguyễn Quân						
4	Công ty TNHH TM và Dịch vụ Truyền thông S Plus						
5	Kênh PC giảm nhẹ thiên tai, hiểm họa PVCD			15.567	15.568		1
6	Đài PT và TH Quảng Bình	266		-	-	266	
7	Công Ty TNHH Quảng Cáo HCM		70	70			
8	Trung tâm quảng cáo và Dịch vụ truyền thông đa phương tiện		15	15			
9	Công ty PTDV TH MYTV - CN TCT Truyền Thông	178		870	969	79	
10	Công ty CP Dat Viet Media	762		1.587	1.702	647	
11	Công ty CP Viễn thông FPT	2			2		
12	Công ty cổ phần Omnicom Media Việt Nam	1,319		1.825	3.521	-	377
13	Công ty cổ phần truyền thông HeLen	386		275	386	275	
14	Công ty cổ phần Truyền thông TK-L	446		1.205	1.408	242	
15	Công ty TNHH Brancher.X Việt Nam	256		341	515	82	

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Công ty cũng chưa kết nối được việc phân tích kỳ thu tiền bình quân; xác định tình trạng vốn của doanh nghiệp do thay đổi kỳ thu tiền bình quân với các khoản phải thu để có những giải pháp sắp xếp, ưu tiên thu hoặc xử lý các khoản phải thu một cách

phù hợp, vừa đảm bảo tài chính an toàn vừa đảm bảo khả năng trả nợ của khách hàng, đồng thời duy trì bền vững mối quan hệ với khách hàng.

Bảng 2.9 là kết quả đối chiếu công nợ với khách hàng. Kết quả đối chiếu cho thấy tổng các phải thu sau khi bù trừ các khoản phải trả của khách hàng, ta được số liệu tổng hợp giá trị sau bù trừ năm 2021 là -9,567 tỉ đồng, năm 2022 là 57,096 tỉ đồng, năm 2023 là 41,156 tỉ đồng.

Bảng 2.9: Đối chiếu công nợ với khách hàng 2021-2023

STT	Nội dung	Đơn vị tính	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng khách hàng	Khách	44	45	36
2	Tổng các khoản phải thu	Tỉ đồng	17,745	76,339	54,357
3	Tổng các khoản phải trả	Tỉ đồng	27,312	19,243	13,201
4	Giá trị sau bù trừ (2-3)	Tỉ đồng	-9,567	57,096	41,156

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

d. Thực hiện các hoạt động thu các khoản phải thu

Sau khi đối chiếu xác nhận các khoản phải thu còn lại của mỗi khách hàng sau khi bù trừ với các khoản phải trả, Phòng Tài chính - Kế toán phối hợp với Phòng Kinh doanh thu hồi các khoản phải thu còn lại. Nhân lực của Công ty liên hệ với khách hàng thanh toán theo đúng hạn; trao đổi với khách hàng; gặp gỡ trực tiếp khách hàng để thu hồi các khoản phải thu; cập nhật tình hình thanh toán các khoản phải thu trên hệ thống quản lý dòng tiền, hệ thống kế toán của Công ty.

Một số trường hợp khách hàng bị phạt do chậm thanh toán, tuy nhiên thời gian phạt chậm nộp ngắn và giá trị phạt chậm nộp không đáng kể. Hơn nữa, khách hàng của Công ty là các đơn vị nhà nước nên việc phạt nộp chậm với các đơn vị này tương đối khó so với các đơn vị tư nhân.

Một số khách hàng khác đề xuất kéo dài thời gian thanh toán và được Công ty chấp nhận, có 11 trường hợp trong giai đoạn 2021-2023. Thời gian kéo dài thông thường kéo dài thêm 2 tuần đến 1 tháng kể từ thời điểm hết thời hạn thanh toán của các giao dịch đã xuất hóa đơn giá trị gia tăng và hồ sơ thanh toán. Bên cạnh đó, Công

ty cũng xử lý mâu thuẫn về thanh toán các khoản phải thu với một số khách hàng khi họ có kiến nghị, có 8 trường hợp trong giai đoạn 2021-2023.

**Bảng 2.10: Kết quả các hoạt động thu các khoản phải thu
giai đoạn 2021 - 2023**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Tổng khách hàng	KH	44	45	36
2	Tổng các khoản phải thu	Tỉ đồng	17,745	76,339	54,357
3	Phạt chậm thanh toán				
	Số khách hàng	KH	1	0	1
	Số tiền phạt chậm	Triệu đồng	1,5	0	1,2
4	KH đề xuất gia hạn thời gian thanh toán và được chấp nhận	KH	5	3	3
5	KH có mâu thuẫn về thanh toán các khoản phải thu và được DN xử lý	KH	2	3	3

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Số khách hàng bị phạt nộp chậm không đáng kể, với số tiền phạt nộp chậm nhỏ, nguyên nhân là Công ty có chính sách mềm dẻo, linh hoạt trong xử lý thu hồi các khoản phải thu. Trong các hợp đồng đã được ký kết đều có các điều khoản phạt khi chậm thanh toán nhưng vẫn phải để khoảng hở, nên khách hàng luôn tìm cách gia hạn thời hạn thanh toán bằng nhiều lý do hoặc gửi công văn, văn bản nêu rõ lý do thanh toán trả chậm phù hợp với điều kiện hợp đồng ký kết nên một số trường hợp. Công ty không có căn cứ đầy đủ hoặc không thấy đủ điều kiện để phạt chậm trả. Bên cạnh đó, một số trường hợp kiến nghị của khách hàng về thanh toán trước khi xảy ra việc chậm nộp chưa được Công ty giải quyết thấu đáo. Một số khách hàng gặp khó khăn tài chính nhưng Công ty chưa có các giải pháp linh hoạt như việc trả góp, hay tính toán để chia lại kỳ thanh toán cho phù hợp. Hơn nữa, chính sách khách hàng ưu tiên chưa được áp

dụng đầy đủ trong các hoạt động thu các khoản phải thu. Kết quả phỏng vấn ở hộp 2.4 chứng minh nhận xét trên.

Bảng 2.11: Biến động các khoản phải thu Công ty giai đoạn 2021 - 2023

ĐVT: tỉ VNĐ

TT	Nội dung	2021		2022		2023	
		Cuối năm	Đầu năm	Cuối năm	Đầu năm	Cuối năm	Đầu năm
1	Các khoản phải thu ngắn hạn	17,745	34,869	76,339	17,745	54,357	76,339
2	Biến động các khoản phải thu trong năm (cuối năm - đầu năm)	- 17,124		+ 58,594		-21,982	

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Kết quả của thực hiện các hoạt động thu các khoản phải thu là Công ty trong năm đã thu được các khoản phải thu tương đối lớn trong năm 2021 và 2023. Riêng năm 2022, do giá trị doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ lớn, và cũng là một năm mà tất cả các khách hàng đều khó khăn về tài chính nên số phải thu cuối năm lớn hơn rất nhiều so với số phải thu đầu năm. (Bảng 2.11)

e. Xử lý các khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thu hồi

Trong xử lý các khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thu hồi, Công ty không thành lập Hội đồng xử lý.

Đối với các khoản thu khó đòi, Công ty vẫn áp dụng các nghiệp vụ thu các khoản phải thu có khả năng thu. Nhân lực của Công ty liên hệ thường xuyên hơn với khách hàng, trao đổi về tình hình tài chính của khách hàng, tuy nhiên việc xử lý các khoản thu khó đòi không mang lại kết quả như mong muốn. Các khoản phải thu khó đòi năm 2021 là 781 triệu đồng nhưng năm 2022 đã tăng lên 1.312 triệu đồng, tăng 1,6 lần so với năm 2021, nguyên nhân năm 2022 là năm tương đối khó khăn về kinh tế.

Trong năm 2023, Công ty rất nỗ lực trong xử lý các khoản phải thu khó đòi, vì thế khoản này giảm xuống còn 934 triệu đồng.

Bảng 2.12: Các khoản phải thu khó đòi và không có khả năng thu

ĐVT: triệu VNĐ

TT	Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Các khoản phải thu khó đòi	781	1.312	934
2	Các khoản phải thu không có khả năng thu	93,1	285,8	285,8
2.1	Công ty TNHH Truyền thông Aquablue	40,0	20,0	20,0
2.2	Đài PTTH Quảng Bình	53,1	265,8	265,8
3	Xử lý khoản phải thu không có khả năng thu			
3.1	Bán nợ	0	0	0
3.2	Khởi kiện	0	0	0
3.3	Trích lập dự phòng	0	0	0
3.4	Chưa có phương án	93,1	285,8	285,8

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Đối với các khoản phải thu không có khả năng thu, Công ty chưa có phương án xử lý các khoản phải thu nhóm này. Hiện nay, các khoản phải thu này là của 2 khách hàng: Công ty TNHH Truyền thông Aquablue và Đài PTTH Quảng Bình. Trong đó, khoản phải thu không có khả năng thu của Đài PTTH Quảng Bình năm 2022, 2023 là 265,8 triệu đồng, tăng gấp 5 lần so với năm 2021. Đối với khách hàng là công ty TNHH Truyền thông Aquablue, khách hàng này tắt máy nhiều lần, chuyển văn phòng nhiều điểm khác nhau không thông báo, khi gọi điện không liên lạc được, với bất kỳ số điện thoại nào. Tình trạng thông báo khi tra mã số thuế thì đơn vị không hoạt động tại địa chỉ đăng ký mã số thuế. Đối với khách hàng là các đơn vị Đài PTTH- Đài PTTH Quảng Bình, Đơn vị này luôn nêu lý do kinh phí khó khăn, thay đổi lãnh đạo,

cơ chế nhà nước chưa cho phép thanh toán các khoản phải trả Công ty ở trên.

Hộp 2.4: Tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu tại Công ty

Hỏi: Ông, bà nhận xét như thế nào về tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu tại Công ty (về bồi dưỡng nhân lực của Công ty; đàm phán về các khoản phải thu; theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả từng khách hàng; thực hiện các hoạt động thu các khoản phải thu, xử lý các khoản phải thu khó đòi, hoặc không có khả năng thu)?

Trả lời:

Nhân lực thực hiện chính sách, kế hoạch tại Công ty chưa được bồi dưỡng cập nhật kỹ năng phân tích tài chính doanh nghiệp và các khoản phải thu; kỹ năng đàm phán với khách hàng; kỹ năng xác định các nguyên nhân về các khoản phải thu khó đòi; kỹ năng xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu hồi. Bên cạnh đó, nhân lực tại Phòng Kinh doanh chưa được bồi dưỡng bất kỳ nghiệp vụ nào về phối hợp trong thực hiện kế hoạch đối với các khoản phải thu.

Công ty linh hoạt trong đàm phán về các khoản phải thu. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, Công ty chưa đàm phán về các biện pháp bảo đảm như đặt cọc, bảo lãnh ngân hàng, chiết khấu thanh toán trả nhanh, chiết khấu thanh toán trả trước, chia nhỏ các đợt thanh toán... chưa được thực hiện ngay khi ký kết hợp đồng.

Công ty chưa có hệ thống phần mềm và dữ liệu để phân tích, đánh giá các phải thu từ khách hàng; tầm quan trọng, vị thế của từng khách hàng đối với Công ty, vì thế Công ty chưa xếp loại được các khoản phải thu theo khả năng tài chính và tầm quan trọng của khách hàng. Một số khách hàng gặp khó khăn tài chính nhưng Công ty chưa có các giải pháp linh hoạt như việc trả góp, hay tính toán để chia lại kỳ thanh toán cho phù hợp. Hơn nữa, chính sách khách hàng ưu tiên chưa được áp dụng đầy đủ trong các hoạt động thu các khoản phải thu. Công ty hiện tại chưa có phương án xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn nhân lực Công ty

2.3.4. Kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng

a. Chủ thể kiểm soát

Kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty trong thời gian quan hoàn toàn là kiểm soát trong nội bộ. Chủ thể kiểm soát là Hội đồng quản trị, Giám đốc điều hành, hai Phó giám đốc Tài chính - Kế toán, Kinh doanh; hai phòng chuyên môn là Phòng Tài chính - Kế toán và Phòng Kinh doanh. Các đối tác kinh doanh của Công ty hiện nay chưa quan tâm đến kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty. Tuy nhiên, nếu Công ty công khai các kết quả về các khoản phải thu và các kết quả liên quan khác để đối tác kiểm soát như một phần kiểm soát kết quả tài chính, Công ty có thể thu nhận được ý kiến có giá trị hơn trong quản lý các khoản phải thu.

b. Đối tượng kiểm soát

Các chủ thể kiểm soát trên thực hiện kiểm soát các cấp dưới chịu trách nhiệm quản lý các khoản phải thu và kiểm soát trực tiếp các nhân lực thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến các khoản phải thu.

c. Nội dung kiểm soát

Hiện nay, Công ty chưa kiểm soát toàn diện và đồng bộ, chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu; việc tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu. Các chủ thể kiểm soát của Công ty tập trung kiểm soát các hoạt động: đàm phán về các khoản phải thu; kiểm soát việc theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả trong kỳ; kiểm soát các hoạt động thu các khoản phải thu; kiểm soát việc xử lý các khoản phải thu khó đòi, không có khả năng thu.

Các vị trí quản lý của Công ty như Hội đồng quản trị, giám đốc điều hành tập trung kiểm soát giá trị các khoản phải thu đầu năm, cuối năm so với doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty. Các kết quả khác chưa được sự quan tâm thấu đáo của lãnh đạo Công ty như giá trị về các kỳ thu tiền bình quân; “tuổi” của các khoản phải thu; rủi ro về tài chính trong mối quan hệ với các khoản phải thu. Hơn nữa, kiểm soát xây dựng chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu chưa có trong phạm vi kiểm soát của Công ty trong thời gian qua, nên chưa có căn cứ để Lãnh đạo quyết định xây dựng chính sách, kế hoạch đầy đủ cho tổ chức thực hiện. Kết quả phỏng vấn hộp 2.5 chứng minh nhận xét trên.

d. Hình thức và công cụ kiểm soát

Công ty kiểm soát các khoản phải thu theo hình thức kiểm soát định kỳ, kiểm soát đột xuất. Kiểm soát định kỳ được thực hiện theo năm, quý. Kiểm soát đột xuất chỉ thực hiện khi Phòng Tài chính - Kế toán báo cáo tình trạng khách hàng phát sinh các khoản thu khó đòi.

Bảng 2.13: Kết quả kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng

STT	Nội dung kiểm soát	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Kiểm soát về lập kế hoạch đối với các khoản phải thu				
	Số lượt kiểm soát	Lượt	0	0	4
	Sai sót và điều chỉnh	Lỗi	0	0	0
2	Kiểm soát tình hình nhân lực thực hiện nghiệp vụ				
	Số lượt kiểm soát	Lượt	4	4	5
	Sai sót và điều chỉnh	Lỗi	1	0	1
3	Kiểm soát tình hình đàm phán và ký kết hợp đồng				
	Số lượt kiểm soát	Lượt	5	4	4
	Sai sót và điều chỉnh	Lỗi	0	1	0
4	Kiểm soát việc theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả				
	Số lượt kiểm soát	Lượt	5	4	4
	Sai sót và điều chỉnh	Lỗi	1	0	0
5	Kiểm soát hoạt động thu hồi các khoản phải thu				
	Số lượt kiểm soát	Lượt	4	6	4
	Sai sót và điều chỉnh	Lỗi	1	0	0
6	Kiểm soát việc xử lý khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thu				
	Số lượt kiểm soát	Lượt	4	4	4
	Sai sót và điều chỉnh	Lỗi	0	0	0

Nguồn: Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái

Kiểm soát về lập kế hoạch đối với các khoản phải thu 3 năm là 4 lượt, phát hiện 0 sai sót; Kiểm soát tình hình nhân lực thực hiện nghiệp vụ tổng là 13 lượt, phát hiện 2 sai sót; Kiểm soát tình hình đàm phán và ký kết hợp đồng là 13 lượt, phát hiện 1 sai sót; Kiểm soát hoạt động thu hồi các khoản phải thu là 13 lượt; Kiểm soát việc theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả là 1 lượt phát hiện 1 sai sót; kiểm soát việc theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả 13 lượt, phát hiện 1 sai sót.

Công ty chủ yếu dựa vào công cụ truyền thống để kiểm soát: báo cáo tài chính, hệ thống tài khoản kế toán. Công ty chưa có hệ thống phân tích các khoản phải thu trong mối quan hệ với các khoản phải trả; chưa dựa vào báo cáo phân tích các khoản phải thu và các chỉ số tài chính khác của Công ty. Công ty hiện tại đã sử dụng các phần mềm kế toán, tuy nhiên các phần mềm này chưa có khả năng chiết xuất các báo cáo phân tích các khoản phải thu.

Kết quả kiểm soát cho thấy, Công ty đã phát hiện và xử lý, điều chỉnh một số sai sót trong tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu như phát hiện sai sót của nhân lực trong đối chiếu các khoản phải thu, phải trả và chốt công nợ, nguyên nhân là thiếu sự phối hợp giữa các Phòng Tài chính - Kế toán và Phòng Kinh doanh dẫn đến yêu cầu thanh toán chậm trễ; hay phát hiện sai sót trong chuyển nhầm lệnh thanh toán khi kiểm soát việc theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả và kiểm soát hoạt động thu hồi các khoản phải thu.

Hộp 2.5: Tổng hợp kết quả phỏng vấn nhân lực quản lý của Công ty về kiểm soát các khoản phải thu tại Công ty

Hỏi: Ông, bà nhận xét như thế nào về kiểm soát các khoản phải thu tại Công ty?

Trả lời:

Các nhà quản lý trong Công ty rất có trách nhiệm trong kiểm soát. Tuy vậy, Công ty chưa có thông tin về kiểm soát của các đối tác để cung cấp thông tin có giá trị hơn trong quản lý các khoản phải thu. Công ty chưa đánh giá kỳ thu tiền bình quân; “tuổi” của các khoản phải thu; rủi ro về tài chính.

Hơn nữa, Công ty chưa kiểm soát xây dựng chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu. Các báo cáo phân tích các khoản phải thu và mối quan hệ với các chỉ số tài chính khác của Công ty chưa được khai thác. Phần mềm phân tích tài chính của Công ty chưa có khả năng chiết xuất các báo cáo phân tích các khoản phải thu.

Nguồn: Kết quả phỏng vấn nhân lực Công ty

2.4. Đánh giá quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021 - 2023

2.4.1. Đánh giá thực hiện mục tiêu

Bảng 2.14 là các số liệu về doanh thu, kỳ thu tiền bình quân, các khoản phải thu từ khách hàng đã thực hiện so sánh với kế hoạch.

Bảng 2.14: Đánh giá thực hiện mục tiêu quản lý các khoản phải thu từ khách hàng

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
I	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ				
1	Kế hoạch	Tỉ đồng	228,800	220,000	223,200
2	Thực hiện	Tỉ đồng	157,413	186,146	174,508
3	Thực hiện/Kế hoạch	%	68,8	84,6	78,2
II	Các khoản phải thu từ KH				
1	Kế hoạch	Tỉ đồng	28,208	54,247	55,036
2	Thực hiện	Tỉ đồng	17,745	76,339	54,357
3	Thực hiện/Kế hoạch	%	62,9	140,7	98,8
III	Kỳ thu tiền bình quân				
1	Kế hoạch	Ngày	45	90	90
2	Thực hiện	Ngày	41	150	114
3	Thực hiện/Kế hoạch	Ngày	-4	60	24

Nguồn: Tính từ số liệu của Công ty

Kết quả cho thấy trong giai đoạn 2021 - 2023, Công ty chưa đạt mục tiêu về doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ. Đây cũng là giai đoạn khá khó khăn với

Công ty và với khách hàng đang hợp tác với Công ty. Với dự kiến doanh thu dịch vụ năm 2021 là 228,8 tỉ đồng, Công ty dự kiến kỳ thu tiền bình quân là 45 ngày để nhanh thu tiền và kế hoạch về các khoản phải thu năm 2021 là 28,208 tỉ đồng. Tuy nhiên do doanh thu thấp hơn dự kiến nên các khoản phải thu chỉ đạt 63% so với kế hoạch, nhưng kỳ thu tiền bình quân đạt 41/45 ngày, nhanh hơn 4 ngày. Năm 2022 và 2023, doanh thu cũng đạt thấp hơn dự kiến. Năm 2022, tình hình kinh tế khó khăn nên khách hàng thanh toán chậm, các khoản phải thu tăng 40% so với kế hoạch và kỳ thu tiền bình quân cũng kéo dài 150 ngày, nhiều hơn 60 ngày so với kế hoạch. Năm 2023, Công ty dự kiến kế hoạch về kỳ thu tiền bình quân 90 ngày nhưng thực tế kéo dài hơn 24 ngày so với kế hoạch. Nhìn chung, quản lý các khoản phải thu của Công ty chưa đạt được các mục tiêu mong muốn, Công ty cần hoàn thiện thêm các nghiệp vụ này.

2.4.2. Ưu điểm

Bộ máy quản lý các khoản phải thu

Cơ cấu bộ máy quản lý các khoản phải thu của Công ty, gọn nhẹ, sắp xếp công việc hợp lý. Trong đó Phòng Tài chính – Kế toán và Phòng Kinh doanh là hai phòng chuyên môn tham mưu và trực tiếp quản lý các khoản phải thu Công ty dựa vào số nhân lực ít nhưng hiệu quả quản lý các khoản phải thu khá cao.

Lập chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu

Hàng năm, Công ty xây dựng kế hoạch các khoản phải thu theo chỉ tiêu doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ, chỉ tiêu về kỳ thu tiền bình quân. Về cơ bản, Công ty đã xây dựng kế hoạch căn cứ vào phân tích căn cứ định hướng kế hoạch, phân tích môi trường, phân tích thực trạng các khoản phải thu và tình hình tài chính của Công ty, xác định mục tiêu và giải pháp đối với các khoản phải thu.

Tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu

Nhìn chung, Công ty đã khá mềm dẻo linh hoạt trong đàm phán về các khoản phải thu giúp giảm rủi ro tài chính cho Công ty nhưng vẫn đảm bảo khả năng thanh toán cho khách hàng. Các công việc tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu được triển khai bao gồm: bồi dưỡng nhân lực của Công ty; đàm phán về các khoản phải thu; theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả từng khách hàng; thực hiện các hoạt động thu các khoản phải thu, xử lý các khoản phải thu

khó đòi, hoặc không có khả năng thu.

Kiểm soát các khoản phải thu

Các chủ thể kiểm soát nội bộ Công ty giám sát, đánh giá, điều chỉnh tương đối tốt các hoạt động đàm phán về các khoản phải thu; kiểm soát việc theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả trong kỳ; kiểm soát các hoạt động thu các khoản phải thu; kiểm soát việc xử lý các khoản phải thu khó đòi, không có khả năng thu

2.4.3. Hạn chế

Bộ máy quản lý các khoản phải thu

Nhân lực ít nên đôi khi nhân lực bị quá tải công việc. Công ty chưa có phần mềm quản lý tài chính hiện đại để tự động hóa các công việc thủ công, giảm bớt gánh nặng cho nhân lực của Công ty. Bên cạnh đó, việc phối hợp của hai phòng chuyên môn là đó Phòng Tài chính – Kế toán và Phòng Kinh doanh chưa tốt nên đôi lúc ảnh hưởng đến công việc quản lý các khoản phải thu.

Lập chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu

Công ty hiện nay có quy định chính sách bán chịu cho khách hàng tuy nhiên chưa ban hành văn bản, trong đó có chính sách chiết khấu nếu trả trước hạn và chính sách thanh toán chậm và tính lãi suất thanh toán chậm. Đây là những quy định chung chưa thành văn và áp dụng cụ thể khác nhau với các đối tượng khách hàng khác nhau. Trong xây dựng kế hoạch đối với các khoản phải thu, Công ty còn thiếu thông tin môi trường, thông tin phân tích, xếp loại các khoản phải thu theo “tuổi”.

Tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu

Bồi dưỡng nhân lực chưa đảm bảo đủ các kỹ năng thực hiện công việc. Nhân lực thực hiện chính sách, kế hoạch tại Công ty chưa được bồi dưỡng cập nhật kỹ năng phân tích tài chính doanh nghiệp; kỹ năng phân tích các khoản phải thu; kỹ năng đàm phán với khách hàng; kỹ năng xác định các nguyên nhân về các khoản phải thu khó đòi; kỹ năng xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu hồi. Bên cạnh đó, nhân lực tại Phòng Kinh doanh chưa được bồi dưỡng bất kỳ nghiệp vụ nào về phối hợp trong thực hiện kế hoạch đối với các khoản phải thu.

Trong đàm phán về các khoản phải thu, Công ty chưa đàm phán về các biện pháp bảo đảm như đặt cọc, bảo lãnh ngân hàng. Trong một số trường hợp việc, đàm

phán về chiết khấu thanh toán trả nhanh, chiết khấu thanh toán trả trước, chia nhỏ các đợt thanh toán...chưa được thực hiện ngay khi ký kết hợp đồng. Đàm phán lại tuy ít xảy ra nhưng cũng do thiếu sót của đàm phán trước khi ký hợp đồng.

Trong theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả từng khách hàng, Công ty chưa có hệ thống phần mềm và dữ liệu để phân tích, đánh giá các phải thu từ khách hàng (như đánh giá về khả năng thu, tình hình tài chính của khách hàng); tầm quan trọng, vị thế của từng khách hàng đối với Công ty, vì thế Công ty chưa xếp loại được các khoản phải thu, cũng như kết quả công nợ theo khả năng tài chính và tầm quan trọng của khách hàng, để có giải pháp đối với khách hàng cụ thể. Công ty cũng thiếu sự liên kết việc phân tích kỳ thu tiền bình quân; xác định tình trạng vốn do thay đổi kỳ thu tiền bình quân với các khoản phải thu để có những giải pháp xử lý các khoản phải thu hợp lý, vừa đảm bảo tài chính an toàn vừa đảm bảo khả năng trả nợ của khách hàng, đồng thời duy trì bền vững mối quan hệ với khách hàng.

Trong thực hiện các hoạt động thu các khoản phải thu, một số khách hàng gặp khó khăn tài chính nhưng Công ty chưa có các giải pháp linh hoạt như việc trả góp, hay tính toán để chia lại kỳ thanh toán cho phù hợp. Hơn nữa, chính sách khách hàng ưu tiên chưa được áp dụng đầy đủ trong các hoạt động thu các khoản phải thu.

Trong xử lý các khoản phải thu khó đòi, hoặc không có khả năng thu, đối với các khoản phải thu không có khả năng thu, Công ty hiện tại chưa có phương án xử lý các khoản phải thu nhóm này.

Kiểm soát các khoản phải thu

Công ty chưa công khai các kết quả về các khoản phải thu và các kết quả liên quan khác để đối tác, vì thế chưa thu nhận được ý kiến có giá trị của các đối tác trong quản lý các khoản phải thu. Các giá trị về các kỳ thu tiền bình quân; “tuổi” của các khoản phải thu; rủi ro về tài chính trong mối quan hệ với các khoản phải thu chưa được sự quan tâm của lãnh đạo Công ty. Công ty chưa kiểm soát xây dựng chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu.

Công ty chưa phân tích các khoản phải thu trong mối quan hệ với các khoản phải trả; chưa dựa vào báo cáo phân tích các khoản phải thu và các chỉ số tài chính khác của Công ty. Công ty hiện tại đã sử dụng các phần mềm kế toán, tuy nhiên các

phần mềm này chưa có khả năng chiết xuất các báo cáo phân tích các khoản phải thu.

2.4.4. Nguyên nhân của hạn chế

Nguyên nhân bên trong Công ty

Thời gian qua, chính sách marketing chưa mạnh về chính sách sản phẩm, chính sách giá, phân phối và xúc tiến nên sự phụ thuộc của Công ty đối với khách hàng khá lớn. Do vậy, quản lý các khoản phải thu từ khách hàng chịu ảnh hưởng nhất định như chấp nhận kỳ thu tiền bình quân dài hạn, chiết khấu thanh toán khi khách hàng thanh toán sớm so với thời hạn.

Công ty có tiềm lực tài chính tương đối tốt trong giai đoạn vừa qua. Tuy nhiên lưu chuyển dòng tiền trong giai đoạn này của Công ty tương đối khó khăn trong khi Công ty hướng tới sự an toàn tài chính nên vấn đề này cũng tác động lớn đến quản lý các khoản phải thu. Công ty vì thế không có các khoản phải thu dài hạn, chỉ duy trì các khoản phải thu ngắn hạn.

Bên cạnh đó, Công ty bắt đầu chú trọng tới mối quan hệ với khách hàng trong thời gian qua. Tuy nhiên, quản lý quan hệ khách hàng, như quản lý dịch vụ chăm sóc khách hàng, quản lý thông tin khách hàng, giúp theo dõi lịch sử giao dịch và tình trạng thanh toán của khách hàng chưa được chân chính, tăng cường.

Nguyên nhân từ khách hàng

Khách hàng của Công ty trong giai đoạn 2021-2023 tương đối khó khăn về tài chính, đặc biệt là các doanh nghiệp tư. Bên cạnh đó, một số khách hàng là đơn vị sử dụng ngân sách nhà nước đang bị phụ thuộc vào các nguồn kinh phí không được tự chủ từ ngân sách. Hơn nữa, một số khách hàng ngay cả các đơn vị sử dụng ngân sách có thái độ, ý thức và văn hóa kém trong thanh toán, họ chây ì không thanh toán hoặc trì hoãn việc thanh toán.

Khách hàng chưa theo dõi, đánh giá chính sách đối với các khoản phải thu của Công ty để khách hàng chủ động trong quản lý các khoản phải trả, quản lý nợ của khách hàng. Khách hàng chưa cung cấp thông tin về tài chính cho Công ty, đặc biệt là khả năng thanh toán để Công ty có những giải pháp phù hợp trong xử lý các khoản phải thu.

Khung chính sách, pháp luật về hạch toán kế toán chưa cập nhật, khung chính

sách quản lý các tổ chức mất khả năng thanh toán, chây ì trong thanh toán, giải thể, phá sản chưa phù hợp, chưa có chế tài ngăn cản các doanh nghiệp uy tín thấp thành lập mới sau phá sản.

Ổn định môi trường kinh tế, tạo môi trường lành mạnh, an toàn cho phát triển kinh tế, phát triển các doanh nghiệp.

Nguyên nhân khác

Ngành công nghiệp truyền thông là ngành dịch vụ, thời gian thanh toán ngắn ngay khi cung cấp xong và chốt giá trị dịch vụ được cung cấp. Bên cạnh đó, ngành truyền thông là ngành bị cạnh tranh khá mạnh hiện nay nên việc giữ chân khách hàng là một yếu tố ảnh hưởng đến quản lý các khoản phải thu.

Kinh tế sau dịch bệnh tương đối khó khăn, nhiều doanh nghiệp phá sản, ảnh hưởng đến khả năng thanh toán cho Công ty. Hơn nữa nhiều đơn vị sử dụng ngân sách thận trọng trong việc giải ngân các khoản chi trong đó có chi cho truyền thông.

CHƯƠNG 3

ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ CÁC KHOẢN PHẢI THU TỪ KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN TRUYỀN THÔNG PHÚ THÁI ĐẾN NĂM 2030

3.1. Định hướng hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái đến năm 2030

3.1.1. Mục tiêu của quản lý các khoản phải thu từ khách hàng đến 2030

Là một công ty có quy mô vừa hoạt động trong lĩnh vực truyền thông, Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái xác định các mục tiêu quản lý các khoản phải thu từ khách hàng đến năm 2030:

Thứ nhất, mục tiêu ưu tiên nhất là đảm bảo an toàn tài chính cho Công ty trong thời gian tới như ổn định dòng tiền, giảm thiểu các khoản phải thu không có khả năng thu là những chỉ tiêu quan trọng mà Công ty đặt lên hàng đầu.

Thứ hai, tiếp đến Công ty xác định mục tiêu tiếp theo là duy trì, phát triển mối quan hệ với khách hàng, ưu tiên giữ chân khách hàng hiện có, phát triển khách hàng mới, gia tăng số hợp đồng ký kết mới với khách hàng, xây dựng uy tín của Công ty trước khách hàng.

Thứ ba, Công ty xác định mục tiêu tăng trưởng doanh thu 10 % - 12 % hàng năm, duy trì kỳ thu tiền bình quân dài nhất khoảng 120 ngày. Với mục tiêu này, Công ty cân đối giữa sự ổn định tài chính với duy trì quan hệ với khách hàng trong thời gian tới, nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững của Công ty.

3.1.2. Phương hướng hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng

Nhằm đạt được mục tiêu trên, phương hướng hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty như sau:

Thứ nhất, nâng cao năng lực bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty. Xây dựng một bộ máy đơn giản, gọn nhẹ, nhưng phải có khả năng linh hoạt trước thay đổi môi trường bên trong, bên ngoài.

Thứ hai, Công ty xây dựng chính sách đối với các khoản phải thu, hoàn thiện xây dựng kế hoạch đối với các khoản phải thu có căn cứ xác đáng, đầy đủ, theo sát với tình hình các khoản phải thu tại Công ty.

Thứ ba, Công ty tập trung tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu theo đúng chính sách quy định về tài chính, chính sách quy định đối với các khoản phải thu.

Thứ tư, kiểm soát chặt chẽ các khoản phải thu nhằm đạt được các mục tiêu của Công ty đặt ra đến năm 2030. Tập trung hoàn thiện đồng bộ hệ thống kiểm soát các khoản phải thu tại Công ty.

3.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái đến 2030

3.2.1. Giải pháp về bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng

Mục tiêu giải pháp:

Bộ máy quản lý các khoản phải thu từ khách hàng cần đáp ứng các yêu cầu gọn nhẹ nhưng linh hoạt, đáp ứng yêu cầu quản lý.

Nội dung giải pháp:

Trong thời gian tới, Công ty nghiên cứu thực trạng bộ máy lý các khoản phải thu từ khách hàng và thực hiện các giải pháp sau để hoàn thiện bộ máy:

- Trong quy định chức năng nhiệm vụ của hai phòng, Phòng Kinh doanh, Phòng Tài chính - Kế toán, Công ty cần quy định cụ thể chức năng, nhiệm vụ về quản lý các khoản phải thu, quy định về phối hợp trong quản lý các khoản phải thu, tránh quy định chung chung như hiện nay. Muốn vậy, cần xác định các nhiệm vụ quản lý các khoản phải thu của Phòng Tài chính - Kế toán, là phòng chịu trách nhiệm chính và nhiệm vụ phối hợp trong quản lý của Phòng Kinh doanh để ban hành các quy định cụ thể. Đồng thời xác định rõ các yêu cầu phối hợp, kết quả phối hợp, luồng thông tin báo cáo.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

+ Công ty nghiên cứu, phân tích mục tiêu quản lý các khoản phải thu; phân tích cụ thể các chức năng, nhiệm vụ, công việc;

+ Hợp nhóm công việc thành nhóm công việc chính, công việc hỗ trợ;

+ Xác định nhân lực cần thiết và giao nhiệm vụ, giao trách nhiệm, quyền hạn thực hiện công việc và phối hợp.

- Tuyển dụng thêm nhân lực Tài chính - Kế toán trong vòng 3 năm tới để sắp xếp công việc phù hợp hơn, do hiện nay Công ty chỉ có 2 nhân lực Tài chính - Kế toán phải xử lý khối lượng công việc rất lớn. Do khối lượng công việc lớn nên Công ty không thể chuyên môn sâu chức năng quản lý các khoản phải thu cho một nhân lực. Hai nhân lực Tài chính - Kế toán đảm nhiệm nhiều công việc tài chính đa dạng nên chuyên môn không sâu, đôi lúc quá tải công việc. Trước mắt, Công ty có sử dụng nhân lực kiêm nhiệm có nghiệp vụ về toán - tài chính ở các phòng khác, tuy nhiên về dài hạn, Công ty cần tuyển thêm nhân lực.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- + Phân tích nhu cầu nhân lực đầy đủ, chính xác.
- + Xác định tiêu chuẩn nhân lực.
- + Cân nhắc sử dụng nhân lực kiêm nhiệm hoặc tuyển dụng nhân lực.
- + Giám sát việc sử dụng nhân lực kiêm nhiệm hoặc tuyển dụng nhân lực.
- Đào tạo ngắn hạn nhân lực quản lý về các kiến thức cơ bản về quản lý chung, quản lý tài chính, quản lý các khoản phải thu; bồi dưỡng kỹ năng về phân tích tài chính, phân tích các khoản phải thu; đồng thời bồi dưỡng về các phần mềm quản lý tài chính, các phần mềm phân tích tài chính. Bên cạnh đó, nhân lực quản lý nên trang bị cho mình các kỹ năng về lãnh đạo như giao tiếp, đàm phán với khách hàng.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- + Phân tích nhu cầu đào tạo ngắn hạn của nhân lực quản lý;
- + Xác định các năng lực quản lý chung, quản lý các khoản phải thu cần được trang bị thêm cho nhân lực;
- + Tăng cường phối hợp với các doanh nghiệp trong đào tạo nhân lực;
- + Đánh giá sau đào tạo để đảm bảo hiệu quả đào tạo.

3.3.2. Giải pháp về lập chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng

a. Chính sách về các khoản phải thu

Mục tiêu giải pháp:

Công ty có được chính sách về các khoản phải thu phù hợp với đặc điểm của Công ty trong giai đoạn tới để định hướng, hướng dẫn cho quản lý các khoản phải thu từ khách hàng tại Công ty.

Nội dung giải pháp:

- Công ty nghiên cứu, ban hành chính sách bán chịu và tín dụng thương mại áp dụng khách hàng. Theo đó, chính sách bán chịu và tín dụng thương mại cần rõ quan điểm doanh nghiệp coi bán chịu là một hình thức tín dụng thương mại theo hướng nói lỏng thay thắt chặt; quan điểm bán chịu, tín dụng thương mại phân biệt theo các khách hàng; quan điểm về bán chịu theo bối cảnh, thời kỳ của doanh nghiệp.

Trong chính sách này, Công ty nên quy định rõ về khung tiêu chuẩn bán chịu; khung thời hạn bán chịu, khung lãi suất trả chậm; khung tỉ lệ chiết khấu thanh toán trước và khung thời hạn chiết khấu. Khung quy định này là cụ thể hóa của quan điểm nói lỏng hay thắt chặt việc bán chịu và tín dụng thương mại tại Công ty. Công ty quy định xếp hạng khách hàng để áp dụng các mức thời hạn, lãi suất cụ thể theo khung đã quy định ở trên. Quy định này giúp hướng dẫn cho từng trường hợp xử lý trong tổ chức thực hiện.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

+ Đánh giá hiện trạng các quy định chưa chính thức hóa về chính sách bán chịu và tín dụng thương mại tại Công ty.

+ Đánh giá việc áp dụng các quy định trên đối với các khoản phải thu trong thời gian qua.

+ Đánh giá hiện trạng khách hàng để có căn cứ phân nhóm khách hàng.

+ Lấy ý kiến nhà quản lý tại Công ty về các mức thời hạn, lãi suất cụ thể và quy định mức này cho các nhóm khách hàng theo khung quy định thời hạn, lãi suất trả chậm; thời hạn, lãi suất chiết khấu.

+ Văn bản hóa chính thức các quy định chính sách.

+ Theo dõi, đánh giá và hoàn thiện chính sách tùy theo bối cảnh của Công ty.

- Mặt khác, trong dài hạn hơn, Công ty nghiên cứu xây dựng chính sách quản lý rủi ro khách hàng nhằm có căn cứ để phân nhóm khách hàng theo rủi ro bao gồm cả các chỉ số về rủi ro trong thanh toán. Trong chính sách này, Công ty tuyên bố quan điểm về rủi ro khách hàng, hoặc tối thiểu hóa rủi ro hoặc chấp nhận rủi ro ở mức nhất định do thanh toán chậm, không thanh toán các khoản phải thu.

Công ty nghiên cứu để quy định phân nhóm rủi ro các khoản phải thu; quy định phân nhóm khách hàng theo rủi ro; quy định về theo dõi các khoản; quy định về đánh giá các khoản phải thu.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- Phân tích rủi ro khách hàng, trong đó tập trung phân tích rủi ro thanh toán các khoản phải thu, rủi ro tài chính.

- Xây dựng hệ thống thông tin đầy đủ về khách hàng, bao gồm thông tin thanh toán các khoản phải thu, năng lực tài chính; thông tin về các khoản phải thu khó đòi, các khoản phải thu không có khả năng thu.

- Đánh giá, phân nhóm khách hàng theo rủi ro.

- Quy định, văn bản hóa các quy định chính sách.

- Theo dõi việc thực hiện chính sách, hoàn thiện chính sách.

- Lãnh đạo Công ty quan tâm và nhận thức đầy đủ về quản lý rủi ro.

b. Lập kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu

Mục tiêu giải pháp:

Có kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu phù hợp nhất để có căn cứ cho tổ chức thực hiện một cách hiệu quả nhất.

Nội dung giải pháp:

- Các mục tiêu, chỉ tiêu kế hoạch về các khoản phải thu nên được xác định dựa trên sự phân tích đầy đủ và dự báo môi trường bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến các khoản phải thu của Công ty. Bên cạnh đó, xác định mục tiêu nên căn cứ vào tổng giá trị cấp tín dụng thương mại, hoặc tổng giá trị giao dịch; chưa căn cứ vào các khoản phải thu theo “tuổi”, theo “khách hàng”.

- Kế hoạch đối với các khoản phải thu nên thể hiện đầy đủ các hoạt động tập huấn cho nhân lực công ty; đàm phán với khách hàng để thu hồi các khoản phải thu; đổi chiều, xác nhận các khoản phải thu, phải trả với khách hàng; thực hiện các giải pháp thu hồi các khoản phải thu; xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu hồi.

Điều kiện thực hiện:

- Công ty cần có chính sách bán chịu và tín dụng thương mại, chính sách quản lý rủi ro để định hướng, cho lập kế hoạch hàng năm về các khoản phải thu.

- Công ty cần có hệ thống thông tin nội bộ đầy đủ, cập nhật để phục vụ cho phân tích nội bộ.

- Công ty cần có hệ thống thông tin khách hàng để phục vụ phân tích thanh toán các khoản phải thu và rủi ro khách hàng.

- Đầu tư kinh phí phát triển hệ thống thông tin phục vụ quản lý rủi ro.

3.3.3. Giải pháp về tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu từ khách hàng

a. Bồi dưỡng nhân lực thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu

Mục tiêu giải pháp:

Nhân lực của Công ty có đủ năng lực cần để thực hiện chính sách, kế hoạch về các khoản phải thu.

Nội dung giải pháp:

Trong thời gian tới, Công ty tạo điều kiện cho nhân viên Tài chính - Kế toán tham gia bồi dưỡng về kỹ năng phân tích tài chính doanh nghiệp, kỹ năng phân tích các khoản phải thu; kỹ năng xác định các khoản phải thu; kỹ năng đàm phán và thỏa thuận với khách hàng; kỹ năng trao đổi, thuyết phục khách hàng; kỹ năng xác định các nguyên nhân về các khoản phải thu khó đòi; kỹ năng xử lý các khoản phải thu không có khả năng thu hồi.

Hơn nữa, Công ty cũng tạo điều kiện cho nhân viên kinh doanh được bồi dưỡng kỹ năng trao đổi, thuyết phục khách hàng; kỹ năng thương lượng về điều khoản thanh toán & ký kết hợp đồng, là những kỹ năng quan trọng trong phối hợp xử lý các khoản phải thu.

Điều kiện thực hiện:

- Rà soát nhu cầu, đánh giá các nhu cầu cấp thiết.
- Sắp xếp tầm quan trọng của các kiến thức, kỹ năng cần được trang bị cho nhân viên.
- Cử hoặc tổ chức bồi dưỡng tại chỗ tùy theo điều kiện cụ thể.
- Đánh giá hiệu quả của bồi dưỡng gắn với kết quả quản lý các khoản phải thu.

b. Đàm phán về các khoản phải thu

Mục tiêu giải pháp:

Đảm bảo các khoản phải thu được Công ty và khách hàng đồng ý với các điều khoản có lợi cho cả hai bên.

Nội dung giải pháp:

Ngoài các nội dung chủ yếu đã đàm phán khi ký hợp đồng (như đàm phán về thanh toán: thời hạn đối chiếu và chốt giá trị dịch vụ cần thanh toán; thời hạn xuất hóa đơn giá trị gia tăng và hồ sơ thanh toán; đàm phán về thời gian quá hạn thanh toán tối đa và lãi suất trả chậm nếu quá hạn thanh toán; đàm phán về thời hạn thanh toán trước và tỉ lệ chiết khấu cho các khoản thanh trước), Công ty cần mở rộng việc đàm phán thêm các biện pháp bảo đảm như đặt cọc, bảo lãnh ngân hàng trong thanh toán các khoản phải thu để giảm rủi ro cho Công ty và cho cả khách hàng.

Trong trường hợp đàm phán lại, nhân lực đàm phán chú ý hơn về các điều khoản chiết khấu thanh toán trả nhanh, chiết khấu thanh toán trả trước, chia nhỏ các đợt thanh toán nếu các điều khoản này chưa đầy đủ và chặt chẽ khi ký kết hợp đồng.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- Rà soát toàn bộ hợp đồng đã đàm phán, xây dựng một khung hợp đồng đầy đủ, chặt chẽ về các điều khoản thanh toán.
- Bám sát các chính sách bán chịu, tín dụng thương mại và chính sách quản lý rủi ro để đàm phán các điều khoản của hợp đồng.
- Mềm dẻo, linh hoạt đặc biệt trong trường hợp đàm phán lại.

*c. Theo dõi, đối chiếu, xác nhận các khoản phải thu, phải trả**Mục tiêu giải pháp:*

Xác nhận đầy đủ, chính xác các khoản phải thu từ khách hàng sau khi bù trừ các khoản phải trả, làm căn cứ theo việc thu hồi các khoản tồn đọng và xử lý các khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thanh toán của khách hàng.

Nội dung giải pháp:

Công ty cần theo dõi, đối chiếu và xác nhận thường xuyên theo định kỳ tháng và định kỳ chốt giá trị cung cấp dịch vụ với khách hàng. Việc theo dõi, đối chiếu phải qua hệ thống phần mềm và dữ liệu để phân tích, đánh giá các phải thu từ khách hàng; đánh giá vị thế của từng khách hàng đối với Công ty.

Trong theo dõi, đối chiếu, đánh giá, Công ty chủ động kết hợp việc phân tích kỳ thu tiền bình quân; xác định tình trạng vốn của doanh nghiệp do thay đổi kỳ thu tiền

bình quân, thay đổi các khoản phải thu, từ đó có cơ sở cho những giải pháp sắp xếp, ưu tiên thu hoặc xử lý các khoản phải thu một cách phù hợp cho Công ty ở từng thời điểm cụ thể.

Điều kiện thực hiện giải pháp

- Công ty cần có hệ thống thông tin nội bộ đầy đủ, cập nhật để phục vụ cho phân tích nội bộ; trong đó phân tích các khoản phải thu, các chỉ số tài chính liên quan đến các khoản phải thu đặc biệt là kỳ thu tiền bình quân, doanh thu bình quân ngày của Công ty.

- Công ty cần có hệ thống thông tin khách hàng để phục vụ phân tích vị thế khách hàng, khả năng thanh toán các khoản phải thu và rủi ro khách hàng.

d. Thực hiện các hoạt động thu các khoản phải thu

Mục tiêu giải pháp:

Đảm bảo các khoản phải thu từ khách hàng phát sinh trong kỳ thanh toán được hoàn trả đầy đủ, đúng thời hạn thanh toán cho Công ty; khuyến khích khách hàng trả trước để nhận được lợi ích từ chính sách tín dụng thương mại.

Nội dung giải pháp:

Công ty nên mềm dẻo truyền thông các quy định về thanh toán trước và chiết khấu thanh toán trước để khách hàng cảm thấy có động lực để thanh toán trước toàn bộ hoặc một phần giá trị giao dịch đã chốt.

Thường xuyên theo dõi, đôn đốc, nhắc nhở, trao đổi với khách hàng để thanh toán các khoản sắp hết hạn thanh toán.

Đối với khách hàng chậm thanh toán thuộc diện ưu tiên, rủi ro thanh toán thấp, Công ty linh hoạt, mềm dẻo đàm phán gia hạn thời gian thanh toán một phần hoặc toàn bộ giá trị chưa thanh toán để giải quyết khó khăn tạm thời về tài chính trước mắt cho khách hàng.

Đối với khách hàng chậm thanh toán thuộc diện không ưu tiên, rủi ro thanh toán cao, Công ty chủ động trao đổi áp dụng phạt chậm nộp, nghiên cứu kỹ lưỡng hợp đồng đã ký kết để áp dụng hình thức phạt chậm nộp theo đúng hợp đồng.

Công ty chủ động theo dõi và xử lý các kiến nghị của khách hàng về thanh toán trước khi xảy ra việc chậm nộp. Trường hợp, một số khách hàng gặp khó khăn tài

chính, Công ty trao đổi với khách hàng để áp dụng hình thức trả góp, hay tính toán để chia lại kỳ thanh toán cho phù hợp theo đúng hợp đồng ký kết.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- Có hệ thống thông tin theo dõi đầy đủ, chính xác về khách hàng.
- Công bằng, khách quan và theo đúng định hướng chính sách quản lý rủi ro, chính sách bán chịu và tín dụng thương mại.
- Trao đổi với Lãnh đạo để có những giải pháp xử lý phù hợp.

e. Xử lý các khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thu hồi

Mục tiêu giải pháp:

Đảm bảo các khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thu hồi được xử lý theo phương án phù hợp và thu hồi một phần cho Công ty; hạn chế các khoản khó đòi trở thành các khoản không có khả năng thu hồi.

Nội dung giải pháp:

Trong xử lý các khoản phải thu khó đòi hoặc không có khả năng thu hồi, Công ty nên thành lập Hội đồng xử lý để đưa ra các phương án xử lý phù hợp. Đối với các khoản phải thu khó đòi, thành lập hoặc giao nhiệm vụ cho một nhân viên chịu trách nhiệm thu hồi và thưởng một tỷ lệ nhất định giá trị thu hồi được cho nhân viên để họ có động lực thu hồi các khoản khó đòi này

Đối với các khoản phải thu không có khả năng thu, Công ty cần có phương án xử lý các khoản phải thu nhóm này như xem xét phương án bán nợ, trích lập dự phòng hoặc chuyển đổi thành hiện vật, hàng hóa để thu hồi một phần.

3.3.4. Giải pháp về kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng

Mục tiêu giải pháp: kịp thời phát hiện các hạn chế liên quan đến các khoản phải thu, đề xuất giải pháp hữu hiệu xử lý kịp thời các sai sót và rút kinh nghiệm trong quản lý các khoản phải thu của Công ty.

Nội dung giải pháp:

- Công ty nên áp dụng kiểm soát toàn diện và đồng bộ: thứ nhất là kiểm soát việc lập chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu; tiếp đến kiểm soát việc tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu.

- Cội trọng sự kiểm soát các khoản phải thu từ khách hàng của các đối tác lâu năm có quan hệ với Công ty. Theo đó, Công ty nên công khai các kết quả về các khoản phải thu và các kết quả liên quan khác để đối tác kiểm soát. Việc kiểm soát này đồng thời với kiểm soát kết quả tài chính Công ty nếu đối tác mong muốn góp ý các ý kiến có giá trị hơn cho Công ty trong quản lý các khoản phải thu.

- Công ty tăng cường khai thác các công cụ hiện đại cho kiểm soát các khoản phải thu, trong đó chú ý khai thác các phần mềm quản lý tài chính; phân tích tài chính hiện đại, chuyên sâu; khai thác các ý kiến chuyên gia tài chính trong kiểm soát các khoản phải thu. Bên cạnh đó, Công ty định kỳ năm lập và phân tích báo cáo các khoản phải thu, xây dựng báo cáo chuyên môn về các khoản phải thu có giá trị cho các nhà quản lý để họ có các chính sách đối với các khoản phải thu phù hợp với đặc điểm Công ty.

- Tăng cường kiểm soát đột xuất đối với các khoản phải thu, cụ thể là kiểm soát đột xuất thông tin thanh toán các khoản phải thu của khách hàng có các khoản phải thu khó đòi hoặc quy mô các khoản phải thu lớn.

Điều kiện thực hiện giải pháp

- Lãnh đạo Công ty phải đổi mới quan điểm về kiểm soát, thay vì tập trung kiểm soát hoạt động thu các khoản phải thu, Lãnh đạo công ty chủ trương kiểm soát trước và kiểm soát tác động của các khoản phải thu.

- Khuyến khích phát triển hệ thống thông tin nội bộ để kiểm soát chéo giữa các phòng chức năng và nhân viên chịu trách nhiệm trong xử lý các khoản phải thu.

3.2.5. Giải pháp khác

Đổi mới chính sách marketing, trong đó chính sách sản phẩm nên hướng tới việc nâng cao chất lượng truyền thông của Công ty để tạo uy tín trên thị trường; chính sách giá đổi mới theo hướng chiết khấu mạnh cho các khách hàng lớn, khách hàng quan trọng của Công ty. Những chính sách này sẽ giảm áp lực cho quản lý các khoản phải thu.

Thường xuyên đánh giá tình hình tài chính, phân tích các ảnh hưởng của tài chính đến quản lý các khoản phải thu; nghiên cứu các đổi mới các khía cạnh quản lý tài chính khác để giảm áp lực đối với quản lý các khoản phải thu

Công ty cần tăng cường quản lý quan hệ khách hàng, cụ thể là tăng cường quản lý dịch vụ chăm sóc khách hàng, quản lý thông tin khách hàng, để hiểu hơn về khách hàng và giúp có thông tin cho ra quyết định liên quan đến các khoản phải thu.

3.3. Một số kiến nghị

3.3.1. Khuyến nghị với khách hàng

Theo dõi, đánh giá chính sách đối với các khoản phải thu của Công ty để khách hàng chủ động trong quản lý các khoản phải trả, quản lý nợ của khách hàng.

Cung cấp thông tin về tài chính cho Công ty, đặc biệt là khả năng thanh toán để Công ty có những giải pháp phù hợp trong xử lý các khoản phải thu.

Tăng cường quản lý quan hệ khách hàng với Công ty, theo dõi, chủ động thanh toán các khoản phải trả đến hạn; đàm phán và ký hợp đồng chặt chẽ về các điều khoản thanh toán.

3.3.2. Một số kiến nghị với cơ quan quản lý nhà nước

Hoàn thiện khung chính sách, pháp luật về hạch toán kế toán, quản lý các khoản phải thu của doanh nghiệp, đặc biệt có chế tài nghiêm ngặt với các cơ quan, đơn vị sử dụng ngân sách nhà nước khi họ mất khả năng thanh toán, chây ì trong thanh toán. Kiểm toán nhà nước có trách nhiệm phát hiện, xử lý các đơn vị sử dụng ngân sách nhà nước trong quản lý các khoản phải trả của các đơn vị này.

Ổn định môi trường kinh tế, tạo môi trường lành mạnh, an toàn cho phát triển kinh tế, phát triển các doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Đối với một doanh nghiệp, việc quản lý các khoản phải thu từ khách hàng một cách hiệu quả sẽ tác động tích cực đến doanh thu bán hàng tăng so với các khoản chi phí phát sinh do cho khách hàng nợ như chi phí đòi nợ, chi phí trả cho nguồn tài trợ để bù đắp sự thiếu hụt ngân sách. Quản lý các khoản phải thu không tốt sẽ dẫn đến tăng chi phí hoạt động của doanh nghiệp, làm giảm lợi nhuận nếu thời gian cho khách hàng nợ càng dài.

Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái trong thời gian qua đã cải thiện một cách đáng kể quản lý các khoản phải thu từ khách hàng. Mặc dù đạt được những kết quả khả quan nhưng quản lý các khoản phải thu của Công ty vẫn tiềm ẩn những vấn đề lớn, ảnh hưởng đến bền vững tài chính của Công ty.

Để phát hiện và giải quyết vấn đề của Công ty, tác giả là người công tác tại Công ty đã thực hiện Đề án này. Tác giả đã đạt được những kết quả nghiên cứu sau:

- 1) Xác định được khung nghiên cứu về quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của doanh nghiệp;
- 2) Phân tích được thực trạng quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái; đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân của những điểm yếu trong quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái giai đoạn 2021-2023.
- 3) Đề án đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản lý các khoản phải thu từ khách hàng của Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái đến năm 2030.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Thị Hằng (2020), *Quản lý nợ phải thu từ khách hàng tại Công ty Xăng dầu Hà Sơn Bình – Chi nhánh Xăng dầu Sơn La*, Luận văn, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2022), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán của Công ty năm tài chính kết thúc 31/12/2021*
3. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2022), *Quy chế tổ chức, hoạt động của Công ty*.
4. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2023), *Bản mô tả công việc của các vị trí quản lý, nhân viên Công ty*.
5. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2023), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán của Công ty năm tài chính kết thúc 31/12/2022*.
6. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2023), *Biên bản họp cơ cấu tổ chức của Công ty năm 2023*.
7. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2023), *Hồ sơ năng lực của Công ty*.
8. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2023), *Một số hợp đồng cung cấp dịch vụ của Công ty*.
9. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2023), *Tài liệu kế toán của Công ty*.
10. Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái (2024), *Báo cáo tài chính đã được kiểm toán của Công ty năm tài chính kết thúc 31/12/2023*.
11. Lê Ngọc Quỳnh (2018), *Tăng cường quản lý nợ phải thu của Công ty Cổ phần Xây dựng và phát triển nông thôn*, Trường Đại học Kinh tế. Đại học Quốc gia Hà Nội.
12. Nguyễn Thị Bất (2012), *Giáo trình Tài chính doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
13. Nguyễn Thị Huyền (2021), *Quản lý nợ phải thu tại Công ty Cổ phần Đầu tư Sông Đà – Việt Đức*, Luận văn, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
14. Nguyễn Thị Kiều Oanh (2020), *Quản lý nợ phải thu từ khách hàng tại Công ty Cổ phần vận tải thương mại Phúc Đạt*, Luận văn, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

15. Nguyễn Thị Ngọc Huyền, Đoàn Thị Thu Hà, Đỗ Thị Hải Hà (2018), *Giáo trình Quản lý học*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
16. Trần Thị Thu Hằng (2019), *Quản lý nợ phải thu tại trung tâm kinh doanh VNPT Hà Nội – Chi nhánh Tổng công ty dịch vụ viễn thông*, Luận văn, Học viện Hành chính quốc gia.
17. Vũ Duy Hào, Trần Minh Tuấn (2019), *Giáo trình Tài chính doanh nghiệp*. NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

PHỤ LỤC CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Kính gửi Ông/ Bà!

Nhằm đánh giá thực trạng quản lý các khoản phải thu tại Công ty Cổ phần Truyền thông Phú Thái, trong khuôn khổ nghiên cứu thực hiện Đề án tốt nghiệp, tác giả mong nhận được ý kiến của Ông/ Bà về các nội dung dưới đây. Kết quả phỏng vấn hoàn toàn phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

1. Ông, bà nhận xét như thế nào về bộ máy quản lý các khoản phải thu tại Công ty?
2. Ông, bà nhận xét như thế nào về lập chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu tại Công ty?
3. Ông, bà nhận xét như thế nào về tổ chức thực hiện chính sách, kế hoạch đối với các khoản phải thu tại Công ty?
4. Ông, bà nhận xét như thế nào về kiểm soát các khoản phải thu tại Công ty?