

# Panduan Kewangan untuk PKS



SME Corporation Malaysia  
Tingkat 6, SME 1, Blok B,  
Lot E, Jalan Stesen Sentral 2,  
Kuala Lumpur Sentral  
50470 Kuala Lumpur  
Talian Umum : 03-2775 6000  
Talian Faks : 03-2775 6001  
Talian Info : 1-300-30-6000  
Laman Sesawang : [www.smecorp.gov.my](http://www.smecorp.gov.my)

Terbitan Pertama pada 2011

Dicetak oleh Percetakan Jiwabaru Sdn Bhd  
Lot 14, No 2, Jalan P/8 Kawasan MIEL FASA 2,  
Bandar Baru Bangi, 43650 Bangi Selangor Darul Ehsan

## Berkenaan Panduan Ini

Panduan ini telah diadaptasikan daripada versi Australia yang bertajuk “Achieving Financial Success” (sebelum ini dikenali sebagai Financial Survival Guide) disediakan oleh Jan Barsed (CPA, FFTP), dengan kerjasama CPA Australia dan Small Business Victoria. Cik Jan Barsed yang merupakan pengetua *Financial Management Trainer* ([www.fmtrainer.com.au](http://www.fmtrainer.com.au)), telah bekerja dalam industri kewangan antarabangsa dan di Australia selama lebih dua puluh tahun.

SME Corporation Malaysia dan CPA Australia telah diberikan hak untuk menghasilkan semula dan mengubah isi kandungan Panduan ini agar bersesuaian dengan situasi di Malaysia. Panduan ini sesuai dijadikan rujukan bagi para usahawan untuk membantu mereka di dalam pengurusan kewangan syarikat yang menjadi kunci kepada faktor kejayaan bagi PKS, terutamanya bagi usahawan yang mempunyai pengetahuan kewangan yang terhad.

## Notis Hak Cipta

Hak cipta 2011 SME Corporation Malaysia dan CPA Australia Hak cipta terpelihara. Tertakluk kepada Akta Hak Cipta, 1987 (Malaysia) dan Akta Hak Cipta 1968 (Australia).

Tiada bahagian daripada penerbitan ini, termasuk kandungan, tanda dagangan dan nama dagangan dibenarkan untuk diterbitkan semula, disimpan di dalam sistem perolehan kembali atau dipanjangkan dalam apa jua bentuk termasuk di dalam laman web untuk tujuan komersial atau bukan komersial tanpa kebenaran bertulis daripada SME Corporation Malaysia dan CPA Australia. Permohonan bagi kegunaan tersebut hendaklah dikemukakan terus kepada Ketua Pegawai Eksekutif, SME Corporation Malaysia.

Dalam penghasilan semula atau pemetikan kandungan, perakuan sumber diperlukan.

## Penolakan Tuntutan

Walaupun SME Corporation Malaysia dan CPA Australia telah mengambil semua inisiatif bagi memastikan informasi yang terkandung dalam Panduan ini adalah tepat, SME Corporation Malaysia dan CPA Australia tidak akan bertanggungjawab ke atas sebarang kesilapan dan ketidaktepatan yang mungkin terkandung, atau sebarang kerugian kewangan atau lain-lain yang ditanggung oleh individu yang menggunakan maklumat daripada Panduan ini. Kesemua informasi dan spesifikasi adalah terkini pada masa penyediaan dan tertakluk kepada perubahan apabila perlu.

Tiada bahagian daripada Produk ini dimaksudkan sebagai nasihat, sama ada guaman ataupun profesional. Anda tidak seharusnya bertindak semata-mata berdasarkan maklumat yang terkandung di dalam Produk ini kerana sebahagiannya adalah maklumat umum dan boleh digunapakai secara berbeza bagi orang dan keadaan yang berbeza. Selanjutnya, memandangkan undang-undang sering berubah, semua pengguna disarankan agar melakukan kajian mereka sendiri atau mendapatkan nasihat profesional untuk mengikuti setiap pembaharuan dan perkembangan undang-undang.

## Kandungan

Pengenalan .....	6
Istilah Glosari .....	7
<b>Seksyen I : Asas Kewangan Perniagaan .....</b>	<b>11</b>
<b>Bab 1 : Memahami Penyata Kewangan .....</b>	<b>13</b>
Penyata Pendapatan .....	14
Kunci Kira-kira .....	18
Penyata Aliran Tunai .....	21
<b>Bab 2 : Menaksir Kedudukan Kewangan Perniagaan</b>	
<b>Anda .....</b>	<b>25</b>
Nisbah Kecairan .....	25
Nisbah Kesolvenan .....	27
Nisbah Keuntungan .....	28
Nisbah Pengurusan .....	29
Nisbah Kunci Kira-kira .....	30
<b>Bab 3 : Belanjawan .....</b>	<b>33</b>
Belanjawan Untung dan Rugi .....	34
Andaian .....	36
Memantau dan Mengurus Belanjawan Untung dan Rugi Anda .....	39
<b>Seksyen II : Memperbaiki Kewangan Perniagaan .....</b>	<b>41</b>
<b>Bab 4 : Mengekalkan Keuntungan .....</b>	<b>43</b>
Ukuran Keuntungan .....	43
Diskaun Jualan .....	47
Pengurusan Perbelanjaan .....	49
<b>Bab 5 : Memperbaiki Aliran Tunai .....</b>	<b>51</b>
Menguruskan Inventori .....	53
Menguruskan Pembayaran kepada Pembekal .....	59
Menguruskan Kerja-sedang-berlangsung .....	64
Menguruskan Akaun Belum Terima .....	66
Kitaran Modal Kerja – Kadar Tukaran Tunai .....	70

<b>Bab 6: Menguruskan Aliran Tunai</b> .....	73
Tunai dan Untung .....	73
Faktor yang Mendorong Aliran Tunai dalam Perniagaan Anda .....	75
Ramalan Aliran Tunai .....	77
<b>Seksyen III : Membiayai Perniagaan Anda</b> .....	<b>87</b>
<b>Bab 7 : Hutang, Ekuiti atau Dana Dalaman?</b> .....	<b>89</b>
Bandingan Pembiayaan Hutang, Pelaburan Ekuiti dan Dana Dalaman .....	89
Menentukan di antara Hutang dan Ekuiti.....	100
Memahami Opsyen Pembiayaan melalui Hutang : Jangka-panjang Berbanding Jangka-pendek .....	102
<b>Bab 8 : Urus Niaga Perbankan bagi Memenuhi         Keperluan Perniagaan</b> .....	115
Produk Urus Niaga Perbankan .....	115
Kemudahan Saudagar .....	116
Yuran Urus Niaga .....	118
<b>Bab 9 : Pembiayaan Dagangan</b> .....	121
Pembayaran Mata Wang Asing .....	121
Kaedah Alternatif untuk Menguruskan Pembayaran Mata Wang Asing .....	124
Pembiayaan Dagangan Antarabangsa .....	125
<b>Seksyen IV : Menguruskan Pemberi Pinjaman</b> .....	<b>133</b>
<b>Bab 10 : Permohonan Pinjaman</b> .....	<b>135</b>
Menyediakan Permohonan Pinjaman .....	135
Keperluan Pinjaman Secara Terperinci .....	149
Pembentangan Permohonan Pinjaman .....	155
Peranan Penasihat .....	156
Kesimpulan .....	156

<b>Bab 11</b>	<b>: Pembiayaan Semula Pinjaman Anda</b> .....	<b>159</b>
	Bagaimana Pembiayaan Semula Berlaku? .....	160
	Manfaat Pembiayaan Semula .....	161
	Bahaya Umum Pembiayaan Semula .....	162
	Bertukar Bank .....	164
<b>Bab 12</b>	<b>: Mengurus Perhubungan Anda dengan Bank</b> ...	<b>169</b>
	Kajian Semula Tahunan .....	169
	Meneruskan Perhubungan .....	170
	Menguruskan Kesulitan .....	171
<b>Seksyen V</b>	<b>: Pengurusan Kewangan Perniagaan</b>	
	<b>yang Baik</b> .....	<b>173</b>
<b>Bab 13</b>	<b>: Kawalan Kewangan</b> .....	<b>175</b>
	Manfaat Kawalan Kewangan .....	176
	Senarai Semak Kawalan Kewangan .....	177
<b>Lampiran</b> .....		<b>184</b>
<b>Penghargaan</b> .....		<b>198</b>

## Pengenalan

Perusahaan kecil dan sederhana (PKS) sering didorong oleh keghairahan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh pemiliknya. Mereka mungkin mahu melihat perniagaan berkembang dari mula, tertarik untuk menyertai industri yang memberikan cabaran besar, atau bermotivasikan alasan peribadi seperti ingin menukarkan hobi menjadi perniagaan atau membuat rancangan persaraan jangka panjang. Apapun alasan mereka, ramai pemilik PKS tidak mendapat latihan pengurusan kewangan secara formal (iaitu mereka bukan seorang akauntan atau penyimpan kira-kira) dan biasanya mempunyai sumber yang terhad untuk membayar perkhidmatan tersebut.

Pengurusan kewangan yang baik adalah perlu untuk kejayaan sesebuah perniagaan. Pengurusan kewangan yang baik akan membantu memastikan semua sumber perniagaan yang sedia ada digunakan dengan cekap dan berkesan serta memberikan pulangan yang optimum.

Panduan ini dirangka untuk membantu PKS meningkatkan kemahiran pengurusan kewangan, yang merupakan elemen penting bagi perniagaan yang berjaya. Panduan ini menggunakan bahasa yang mudah difahami, bagi membincangkan aspek utama kewangan yang harus diberi tumpuan oleh PKS di dalam memastikan pengurusan kewangan yang baik. Bidang yang dibincangkan di dalam Panduan ini menerangkan aspek kewangan yang harus di pertimbangkan oleh sesebuah perniagaan sebagai sebahagian daripada pengurusan kewangan yang baik. Jika amalan ini dilaksanakan pada peringkat awal, perniagaan anda akan mendapat manfaat daripada pengurusan kewangan yang kukuh dan anda akan dilengkapi dengan peralatan kewangan untuk mengendali dan mengembangkan perniagaan yang berjaya.

Harus diingat bahawa, terdapat beberapa bidang yang mungkin tidak relevan bagi semua perniagaan. Contohnya, jika anda menawarkan perkhidmatan, perbincangan mengenai pengurusan inventori adalah tidak relevan. Selain itu, anda perlu memastikan jenis industri perniagaan yang anda jalankan apabila mempertimbangkan pengurusan kewangan yang baik. Contohnya, jika anda menjalankan perniagaan kafe, anda mungkin perlu memeriksa paras inventori pada setiap minggu; walau bagaimanapun, sebuah kedai permainan yang kecil mungkin perlu melakukan kiraan inventori sekali setiap tahun.



Panduan ini terdiri daripada lima seksyen, masing-masing dengan beberapa bab yang membincangkan mengenai topik utama. Turut disertakan beberapa petunjuk dan tip bagi membantu anda untuk memberi tumpuan terhadap mesej penting dan ini diringkaskan dalam Lampiran bagi kemudahan rujukan.

## **Istilah Glosari**

Sebagaimana topik yang lain, terdapat banyak jargon dan terminologi yang berkaitan dengan pengurusan kewangan. Memahami istilah tersebut dapat membantu anda apabila membaca penyata kewangan atau ketika berbicara dengan profesional kewangan seperti pengurus bank. Ini akan membuatkan anda merasa lebih yakin dan selesa. Istilah yang paling asas dan kerap digunakan adalah seperti yang dinyatakan di bawah.

<b>Perakaunan Akruan</b>	Pendapatan dan perbelanjaan yang diiktiraf apabila ianya berlaku berbanding dengan apabila diterima atau dibayar
<b>Entri Perakaunan</b>	Asas pengrekodan urus niaga perniagaan sebagai debit dan kredit
<b>Tempoh Perakaunan</b>	Tempoh penyata kewangan disediakan (biasanya pada setiap bulan dan setiap tahun)
<b>Aset</b>	Apa-apa yang mempunyai nilai komersial yang dimiliki oleh perniagaan
<b>Pulang Modal</b>	Jumlah (sama ada unit atau nilai) yang perlu dicapai oleh perniagaan sebelum keuntungan boleh dijana
<b>Belanjawan</b>	Rancangan kewangan bagi perniagaan (tatacara ramalan wang perniagaan yang akan diterima dan dibelanjakan); kebiasaannya dilakukan setahun sekali

<b>Perbelanjaan Modal</b>	Jumlah wang yang diperuntukkan atau dibelanjakan ke atas aset
<b>Perakaunan Tunai</b>	Urus niaga perakaunan seperti yang diterima atau dibayar
<b>Kadar Tukaran Tunai</b>	Jumlah hari untuk menukarkan perdagangan anda daripada aliran keluar tunai pada permulaan kitaran modal kerja kepada tunai diterima pada akhir kitaran
<b>Aliran Tunai</b>	Tunai masuk dan keluar dari perniagaan
<b>Kos Barang Dijual</b>	Jumlah keseluruhan kos barang yang dijual sepanjang tempoh perniagaan
<b>Pemiutang</b>	Wang yang anda berhutang kepada pembekal
<b>Aset Semasa</b>	Aset yang boleh ditukar menjadi tunai dalam tempoh 12 bulan
<b>Liabiliti Semasa</b>	Liabiliti yang perlu dibayar dalam tempoh 12 bulan
<b>Susutnilai</b>	Hapus kira ke atas sebahagian nilai aset tetap di dalam tempoh kewangan
<b>Ambilan</b>	Di mana pemilik perniagaan mengambil sesuatu pada nilai monetari secara kekal keluar dari perniagaan (sama ada tunai atau lain-lain aset)
<b>Ekuiti</b>	Jumlah yang perniagaan berhutang kepada pemilik
<b>Belanja</b>	Kos yang berkaitan dengan perolehan dari pendapatan perniagaan

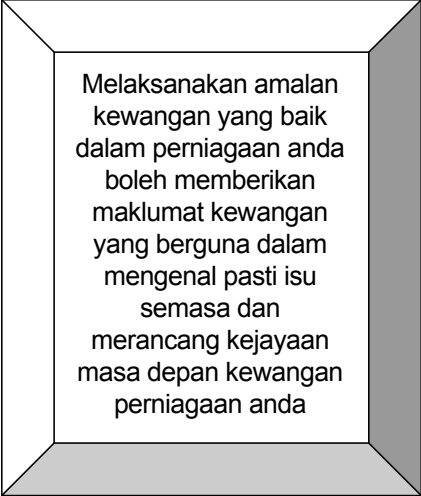
<b>Nisbah Kewangan</b>	Kaedah di mana perniagaan boleh mengukur kemampuan kewangan dan membandingkan operasi perniagaan mereka dengan perniagaan lain dalam industri yang sama
<b>Penyata Kewangan</b>	Rekod yang mencatatkan prestasi kewangan dan kedudukan perniagaan anda bagi tempoh yang tertentu
<b>Ramalan</b>	Proses meramalkan prestasi kewangan perniagaan pada masa hadapan
<b>Inventori</b>	Inventori yang dimiliki perniagaan untuk dijual
<b>Aset Tak Ketara</b>	Aset yang tidak mempunyai bentuk fizikal seperti paten, muhibah, dll
<b>Liabiliti</b>	Jumlah hutang perniagaan kepada pihak yang berkepentingan
<b>Margin Kasar</b>	Untung daripada jualan sebelum ditolak overhead
<b>Tokokan</b>	Peratusan di mana harga jualan melebihi kos
<b>Pemilik Ekuiti</b>	Jumlah modal yang disumbangkan bagi membentuk perniagaan atau ditambah kemudiannya
<b>Overhed</b>	Kos yang berkaitan secara tidak langsung dengan produk atau perkhidmatan yang dijual dalam perniagaan
<b>Keuntungan</b>	Hasil tolak perbelanjaan
<b>Pesanan Belian</b>	Dokumen perdagangan yang dikeluarkan oleh pembeli kepada penjual, menyatakan jenis, jumlah dan harga produk atau perkhidmatan yang dipersetujui penjual kepada pembeli

<b>Akaun Belum Terima</b>	Amaun yang dihutang kepada perniagaan (juga dikenali sebagai penghutang)
<b>Hasil</b>	Pendapatan perniagaan yang diperolehi dari operasinya
<b>Keuntungan Tertahan</b>	Keuntungan yang belum dibahagikan kepada pemilik
<b>Rizab</b>	Keuntungan tertahan yang ada untuk tujuan tertentu atau hasil daripada penilaian semula aset
<b>Modal Kerja</b>	Lebih daripada aset semasa ke atas liabiliti semasa
<b>Kerja-sedang-berlangsung</b>	Di mana tempahan telah diambil oleh pelanggan dan perniagaan dalam proses “bekerja” untuk menyiapkan tempahan

## Seksyen I : Asas Kewangan Perniagaan

*Buku ini dapat memberikan maklumat yang berharga bagi membolehkan anda bukan hanya menyediakan penyata kewangan tetapi juga untuk memahami dengan lebih baik kedudukan kewangan perniagaan anda dan mendalami bagaimana untuk memperbaiki operasi perniagaan. Sistem kewangan yang baik akan membantu di dalam memantau situasi kewangan, menguruskan kedudukan kewangan dan mengukur kejayaan perniagaan anda.*

*Dalam seksyen pertama ini, kita akan melihat tiga penyata kewangan utama dan membincangkan bagaimana anda boleh menggunakan maklumat ini untuk memperbaiki operasi perniagaan melalui analisis nisbah dan untuk menyediakan belanjawan operasi.*



Melaksanakan amalan kewangan yang baik dalam perniagaan anda boleh memberikan maklumat kewangan yang berguna dalam mengenal pasti isu semasa dan merancang kejayaan masa depan kewangan perniagaan anda

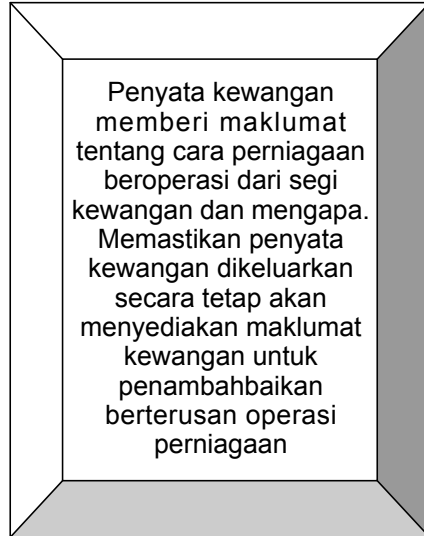
# Bab 1

## Memahami Penyata Kewangan

## Memahami Penyata Kewangan

Sila ambil maklum bahawa bab ini bukan bertujuan untuk membantu anda menyediakan penyata kewangan tetapi untuk memperkenalkan anda dengan penyata kewangan dan bagaimana ianya boleh digunakan untuk manfaat perniagaan anda.

Setiap perniagaan memerlukan beberapa aset untuk menjalankan operasi dan seterusnya mendapat keuntungan. Ini mungkin semudah memiliki tunai di bank, tetapi boleh juga melalui aset, seperti inventori (hanya inventori yang tidak terjual dianggap aset), peralatan pejabat dan juga premis komersial. Memandangkan semua aset tersebut perlu dibeli apabila ingin memulakan perniagaan, pemilik perlu melabur sebahagian daripada wang milik mereka atau mungkin meminjam daripada pemberi pinjaman (contohnya bank) atau pelabur.



Terdapat tiga penyata kewangan yang merekodkan maklumat kewangan bagi perniagaan anda, iaitu:

- **Penyata Pendapatan;**
- **Kunci Kira-kira; dan**
- **Penyata Aliran Tunai.**

Penyata kewangan merekodkan prestasi perniagaan anda dan membolehkan anda dan yang lain mengenal pasti kekuatan dan kelemahan perniagaan dengan menyediakan ringkasan bertulis mengenai aktiviti kewangan bagi tempoh tertentu. Untuk menguruskan perniagaan secara proaktif, anda perlu merancang bagi menyediakan penyata kewangan ini secara bulanan, mengkaji semula hasil dan membuat analisis untuk penambahbaikan. Mari kita lihat penyata kewangan dan bagaimana ianya dapat membantu di dalam memantau prestasi kewangan perniagaan anda.

## Penyata Pendapatan

Penyata pendapatan adalah ringkasan pendapatan dan perbelanjaan perniagaan bagi tempoh tertentu. Ini harus disediakan secara tetap dan berjadual (biasanya secara bulanan dan pada akhir tahun kewangan) bagi menunjukkan hasil operasi untuk suatu tempoh tertentu. Keuntungan atau kerugian dikira seperti berikut:-





### Kajian Kes - Perniagaan Beg Komputer Adam

Adam telah membuat keputusan untuk memulakan perniagaan sendiri dan telah membuat beberapa penyelidikan. Dia akan menjual beg komputer kepada pengeluar komputer. Dia akan berhenti kerja dan telah menyimpan wang untuk membantunya melalui fasa permulaan perniagaannya. Dia telah memutuskan pada tahun pertama dia akan memberi tumpuan untuk menubuhkan perniagaan, dan berpendapat bahawa keuntungan kecil (sebelum faedah dan cukai) sebanyak RM5,000 boleh dicapai. Penyelidikannya menunjukkan bahawa anggaran perbelanjaan untuk menubuh dan menjalankan perniagaan ialah RM15,600 bagi tahun tersebut.

Keuntungan                      RM 5,000    tambah belanja operasi    RM15,600

Jumlah tunai diperlukan    RM20,600

Daripada maklumat ini, Adam dapat melihat bahawa dia memerlukan sekurang-kurangnya RM20,600 bagi menampung perbelanjaan operasi dan mencapai keuntungan yang disasarkan. Penyelidikan yang dibuat oleh Adam juga menunjukkan bahawa ianya wajar untuk menjangkakan penjualan sekurang-kurangnya 1,000 beg pada tahun pertama. Adam telah berunding dengan pembekal agar membekalkan beg pada harga kos RM31.20 sebuah. Sekarang kita boleh membuat perkiraan berdasarkan anggaran Adam, berapakah jualan yang diperlukan untuk mencapai matlamat keuntungannya.

Keuntungan                      RM 5,000    ditambah belanja operasi RM15, 600

Tambahan kos 1,000 beg    RM31,200    (kos barang yang dijual)

Adam memerlukan sejumlah RM51,800    untuk mencapai untung yang disasarkannya

Harga jualan minimum (RM51,800 dibahagikan dengan 1,000 beg yang akan dijual) bersamaan dengan RM51.80 setiap beg.

Adam merasakan bahawa dia boleh menjual setiap beg pada harga RM52.00, oleh itu pada akhir tahun pertama, jika semua berjalan seperti yang dirancang, penyata pendapatan Adam adalah seperti berikut:

**Perniagaan Beg Komputer Adam  
Penyata Pendapatan  
Berakhir pada Akhir Tahun Satu**

**Pendapatan**

Jualan	RM	52,000 (1,000 beg @ RM52 sebuah)
Jumlah Jualan	RM	52,000

**Kos Barang Dijual**

Inventori Permulaan	RM	-
Pembelian Inventori	RM	34,320
Tolak Inventori Penutup	RM	3,120

**Jumlah Kos Barang Dijual** RM 31,200 (Rujuk maklumat lanjut di muka surat sebelah)

**Untung Kasar** RM 20,800

**Belanja**

Pengiklanan	RM	500
Caj Perkhidmatan Bank	RM	120
Insuran	RM	500
Bayaran Gaji	RM	13,000
Yuran Profesional (Guaman, Perakaunan)	RM	200
Utiliti & Telefon	RM	800
Lain-lain:		
Perisian Komputer	RM	480
<b>Jumlah Belanja</b>	RM	15,600

**Untung Bersih Sebelum Cukai** RM 5,200

Pada akhir tahun, Adam berjaya membeli tambahan 100 beg secara kredit daripada pembekal bagi tempahan pada tahun baru. Ini menjadikan inventori di tangan beliau sebanyak RM3,120 pada akhir tahun.

### Pengiraan Kos Barangan Yang Dijual Oleh Adam

Inventori permulaan	Tiada
Tambah pembelian inventori sepanjang tahun	RM34,320 (1,100 beg @ RM31.20 sebuah)
Bersamaan inventori sedia untuk dijual	<u>RM34,320</u>
Tolak inventori di tangan pada akhir tahun	RM 3,120 (100 beg @ RM31.20 sebuah)
Kos barang yang dijual	<u>RM31,200</u>

Bagi perniagaan jenis perkhidmatan, penyata pendapatan secara umumnya tidak mengandungi pengiraan kos barang yang dijual. Bagi sesetengah kes, apabila kos buruh boleh dikira secara langsung dengan jualan, maka anda boleh mengambil kira kos tersebut sebagai kos barangan (perkhidmatan) yang dijual.

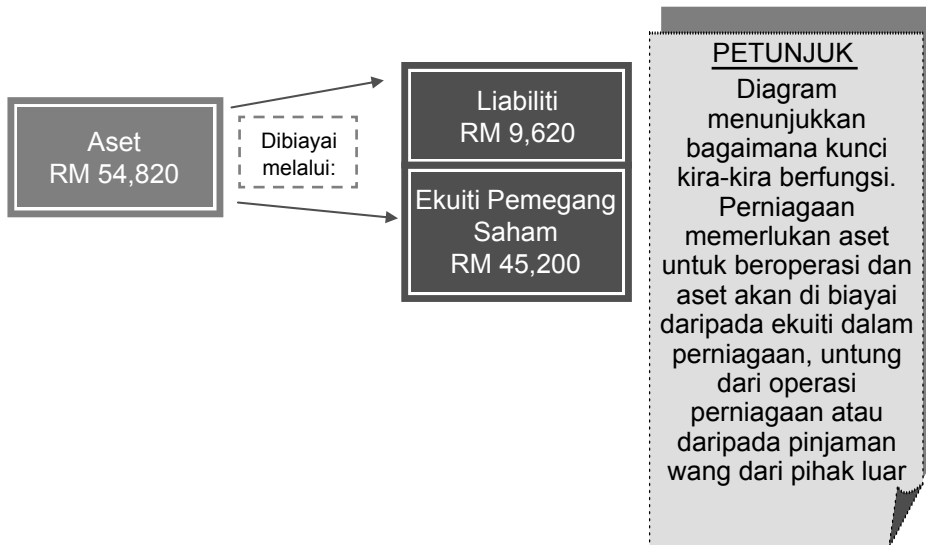
#### TIP

Hasilkan maklumat untung dan rugi secara tetap (bulanan) dan bandingkan dengan aktiviti pada bulan sebelumnya untuk memastikan anda dapat mencapai keuntungan yang dijangkakan

## Kunci Kira-kira

Kunci kira-kira mencerminkan kedudukan kewangan sesebuah perniagaan pada masa tertentu (biasanya pada bulan atau tahun kewangan berakhir). Ia mengandungi senarai yang terperinci mengenai pelbagai aset perniagaan yang dimiliki, liabiliti, dan nilai ekuiti pemegang saham atau nilai bersih perniagaan:

- Aset merupakan item bernilai yang dimiliki oleh perniagaan;
- Liabiliti adalah jumlah yang dihutang oleh perniagaan kepada pihak luaran yang berkepentingan; dan
- Ekuiti atau dana pemegang saham adalah jumlah yang dihutang oleh perniagaan kepada pemilik.



Kunci kira-kira juga boleh digambarkan sebagai:

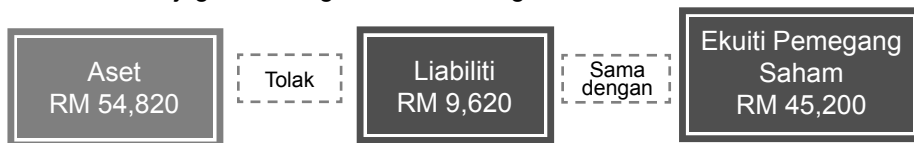


Diagram di atas menunjukkan nilai kesemua aset perniagaan ditolak nilai yang dihutang kepada pihak luaran yang berkepentingan (liabiliti) akan sama dengan nilai ekuiti pemegang saham perniagaan - iaitu, nilai perniagaan selepas semua hutang telah dibayar.

### Kategori Kunci Kira-kira

- **Aset** adalah merangkumi tunai, inventori, tanah, bangunan, peralatan, mesin, perabot, paten dan tanda dagangan, serta wang yang dihutang dari individu atau perniagaan lain (dikenali sebagai penghutang atau akaun belum terima).
- **Liabiliti** termasuk dana yang disediakan untuk perniagaan daripada pihak luaran yang berkepentingan melalui pinjaman, overdraf dan lain-lain kredit yang digunakan bagi membiayai perniagaan termasuklah pembelian modal aset dan inventori serta untuk bayaran bagi perbelanjaan umum perniagaan.
- **Ekuiti pemegang saham** (atau nilai bersih atau modal) adalah wang yang diletakkan ke dalam perniagaan oleh pemiliknya untuk kegunaan perniagaan bagi mendapatkan aset dan membayar untuk keperluan tunai perniagaan.

### Pengelasan Kunci Kira-kira

Bagi aset dan liabiliti, pengelasan seterusnya dibuat untuk membantu di dalam memantau kedudukan kewangan perniagaan anda. Pengelasan ini dirujuk sebagai "semasa" dan "bukan semasa". Semasa merujuk kepada tempoh yang kurang daripada 12 bulan dan bukan semasa adalah tempoh masa yang lebih daripada 12 bulan.

Kunci kira-kira akan menyenaraikan aset bukan semasa terlebih dahulu dan diikuti oleh aset semasa. Aset bukan semasa merupakan aset yang akan terus wujud pada bentuk semasanya lebih daripada 12 bulan. Ini termasuklah perabot dan lekapan, peralatan pejabat, kenderaan syarikat dan sebagainya. Manakala aset semasa merangkumi aset yang berkemungkinan akan berubah menjadi tunai dalam tempoh 12 bulan, seperti tunai di bank, wang yang dipinjam daripada pelanggan (dikenali sebagai penghutang), inventori dan lain-lain aset.

Seperti aset, liabiliti merangkumi liabiliti bukan semasa dan diikuti oleh liabiliti semasa. Liabiliti bukan semasa adalah kesemua pinjaman dari pihak luaran yang berkepentingan yang tidak perlu dibayar dalam tempoh 12 bulan. Manakala, liabiliti semasa merupakan semua wang yang mesti dibayar balik dalam masa 12 bulan dan biasanya terdiri daripada overdraf bank, hutang kad kredit dan wang yang dihutang oleh pembekal (dikenali sebagai pemiutang). Ini akan diikuti oleh ekuiti pemegang saham.

#### TIP

Perniagaan yang maju akan memiliki aset perniagaan yang dibiayai oleh keuntungan berbanding dengan ditanggung daripada pembiayaan sama ada dari pihak luaran (liabiliti) atau suntikan tunai yang berterusan daripada pemilik (ekuiti)

Berdasarkan kajian kes Perniagaan Beg Komputer Adam, kunci kira-kira Adam yang berakhir pada tahun satu adalah seperti berikut:

**Perniagaan Beg Komputer Adam  
Kunci Kira-kira  
Berakhir pada Tahun Satu**

<b>Aset Bukan Semasa</b>		
Komputer	RM 5,500	
Kelengkapan Stor	RM 8,100	
Peralatan Pejabat	RM15,000	
<b>Jumlah Aset Bukan Semasa</b>		<b>RM 28,600</b>
<b>Aset Semasa</b>		
Tunai	RM 5,100	
Penghutang	RM18,000	
Inventori	RM 3,120	
<b>Jumlah Aset Semasa</b>		<b>RM 26,220</b>
<b>JUMLAH ASET</b>		<b>RM 54,820</b>
<b>Liabiliti Bukan Semasa</b>		0
<b>Jumlah Liabiliti Bukan Semasa</b>		0
<b>Liabiliti Semasa</b>		
Kad Kredit	RM 5,500	
Pemiutang	RM 4,120	
<b>Jumlah Liabiliti Semasa</b>		<b>RM 9,620</b>
<b>JUMLAH LIABILITI</b>		<b>RM 9,620</b>
<b>Ekuiti Pemegang Saham</b>		
Dana Pemilik	RM40,000	
Keuntungan Tahun Semasa	RM 5,200	
<b>JUMLAH EKUITI PEMEGANG SAHAM</b>		<b>RM 45,200</b>
<b>JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI</b>		<b>RM 54,820</b>

## Penyata Aliran Tunai

Penyata aliran tunai merupakan ringkasan wang yang masuk dan keluar sesuatu perniagaan bagi tempoh tertentu. Ianya juga disediakan pada tempoh yang ditetapkan (biasanya secara bulanan dan pada tahun kewangan berakhir) untuk menunjukkan sumber dan penggunaan tunai bagi tempoh tertentu.

Aliran tunai (masuk dan keluar) diringkaskan dalam penyata kepada tiga kategori: aktiviti operasi, aktiviti pelaburan dan aktiviti pembiayaan.

### PETUNJUK

Penyata aliran tunai hanya menunjukkan data historikal dan berbeza daripada ramalan aliran tunai

**Aktiviti operasi:** Ini adalah aktiviti harian yang wujud daripada penjualan barangan dan perkhidmatan dan kebiasaannya meliputi:

- Penerimaan daripada pendapatan;
- Bayaran perbelanjaan dan pekerja;
- Bayaran yang diterima daripada pelanggan (penghutang);
- Bayaran kepada pembekal (pemiutang); dan
- Pergerakan inventori.

**Aktiviti pelaburan:** Ini adalah pelaburan yang dapat menyokong atau menggalakkan aktiviti masa depan perniagaan. Ianya adalah pembelian dan penjualan aset tetap, pelaburan atau lain-lain aset dan boleh merangkumi perkara seperti:

- Bayaran untuk pembelian hartanah, kilang dan peralatan;
- Hasil daripada penjualan hartanah, kilang dan peralatan;
- Bayaran bagi pelaburan baru, seperti saham atau deposit tetap; dan
- Hasil daripada penjualan atas pelaburan.

**Aktiviti pembiayaan:** Ini adalah kaedah di mana perniagaan membiaya operasinya melalui pinjaman daripada pihak luaran yang berkepentingan serta suntikan modal, bayaran balik hutang atau ekuiti, dan bayaran dividen. Berikut ini adalah contoh aliran tunai yang termasuk di dalam aktiviti pembiayaan:

- Hasil daripada suntikan dana tambahan ke dalam perniagaan oleh pemilik;
- Wang yang diterima daripada pinjaman;
- Pembayaran balik pinjaman; dan
- Bayaran dari ambilan (bayaran yang diambil oleh pemilik).

Seperti yang dinyatakan sebelum ini, penyata aliran tunai adalah alat yang berguna untuk mengukur kedudukan kewangan suatu perniagaan dan juga dapat memberikan tanda amaran yang berguna. Tiga tanda yang apabila digabungkan mungkin boleh memberikan amaran bagi kegagalan perniagaan adalah:

- Penerimaan tunai kurang daripada pembayaran tunai (iaitu anda kehabisan wang);
- Aliran tunai operasi bersih adalah "aliran keluar" iaitu ianya negatif; dan
- Aliran tunai operasi bersih adalah kurang daripada untung selepas cukai (iaitu anda berbelanja lebih daripada yang anda perolehi).

### TIP

Gunakan Penyata Aliran Tunai untuk membuat analisis sama ada anda berbelanja lebih daripada jumlah yang diperolehi atau membuat pengeluaran tunai yang banyak daripada perniagaan



Panduan Kewangan untuk PKS

Ini adalah contoh Penyata Aliran Tunai Adam yang menunjukkan hubungan di antara Penyata Pendapatan dan Kunci Kira-kira.

<b>Perniagaan Beg Komputer Adam Kunci Kira-kira Berakhir pada Akhir Tahun Satu</b>	<b>Perniagaan Beg Komputer Adam Penyata Aliran Tunai Berakhir pada Akhir Tahun Satu</b>	<b>Perniagaan Beg Komputer Adam Penyata Pendapatan Berakhir pada Akhir Tahun Satu</b>
<u>Aset Bukan Semasa</u>	Aliran tunai dari aktiviti operasi	Pendapatan
Komputer           RM 5,500	Penerimaan dari Pendapatan	Jualan
Stor Kelengkapan   RM 8,100	Pembayaran perbelanjaan	Jumlah jualan
Peralatan Pejabat   RM15,000	Pembiayaan kepada pemiutang	
Jumlah Aset Bukan Semasa	Pergerakan Inventori	
<u>RM 28,600</u>	Pembiayaan daripada penghutang	
<u>Aset Semasa</u>	Tunai bersih dari aktiviti operasi	
Tunai                RM 5,100		
Penghutang         RM18,000	Aliran tunai dari aktiviti pelaburan	
Inventori            RM 3,120	Pembayaran untuk hartanah, loji	
Jumlah Aset Semasa	dan peralatan	
RM 26,220	Tunai bersih dari aktiviti pelaburan	
<u>JUMLAH ASET</u>		
<u>RM 54,820</u>		
<u>Liabiliti Bukan Semasa</u>		
0		
<u>Jumlah Liabiliti Bukan Semasa</u>		
0		
<u>Liabiliti Semasa</u>		
Kad Kredit           RM5,500	Aliran Tunai dari aktiviti pembiayaan	
Pemiutang           RM4,120	Pertambahan Hutang Jangka Pendek	
Jumlah Liabiliti Semasa	Pertambahan Hutang Jangka Panjang	
RM 9,620	Hasil dari pemilik(ekuiti)	
<u>JUMLAH LIABILITI</u>		
RM 9,620	Tunai bersih dari aktiviti pembiayaan	
<u>ASET BERSIH</u>	Pertambahan bersih tunai	
RM 45,200	Baki tunai pada tahun bermula	
<u>Ekuiti Pemegang Saham</u>	Baki tunai pada tahun berakhir	
Dana Pemilik         RM 40,000		
Untuk Tahun Semasa		
RM 5,200		
<u>JUMLAH EKUITI/PEMEGANG SAHAM</u>		
RM 45,200		
<u>JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI</u>		
RM 54,820		

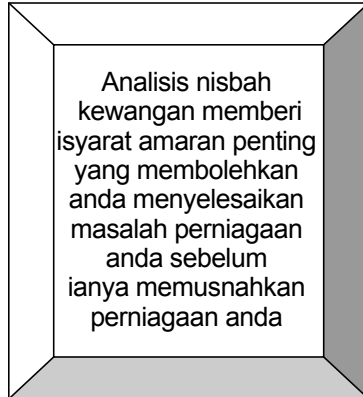
# Bab 2

## Menaksir Kedudukan Kewangan Perniagaan Anda

## Menaksir Kedudukan Kewangan Perniagaan Anda

Satu alat yang boleh digunakan untuk meramalkan kejayaan, potensi untuk kegagalan dan kemajuan perniagaan anda ialah analisis nisbah kewangan. Dengan memperuntukkan masa membuat analisis nisbah kewangan, anda akan dapat melihat trend dalam perniagaan anda dan membandingkan prestasi kewangan dan keadaannya dengan purata prestasi perniagaan yang serupa dalam industri yang sama.

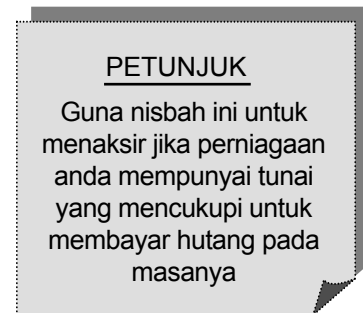
Walaupun terdapat banyak nisbah kewangan yang boleh anda gunakan untuk menaksir kedudukan perniagaan, dalam bab ini kita akan tumpukan kepada yang utama dan mudah digunakan. Nisbah ini digabungkan di bawah bidang utama yang anda harus beri tumpuan.



### Nisbah Kecairan

Nisbah ini akan menilai keupayaan perniagaan anda untuk membayar bil pada masanya. Ianya menunjukkan kemudahan untuk menukarkan aset menjadi tunai dan terdiri daripada nisbah semasa, nisbah cepat, dan modal kerja (dibincangkan secara terperinci dalam Bab 5).

Secara umumnya, adalah lebih baik mempunyai nisbah yang tinggi dalam kategori ini kerana aset semasa yang lebih daripada liabiliti semasa merupakan petunjuk aktiviti perniagaan yang mantap dan berupaya bertahan pada tempoh keadaan aliran tunai yang sukar.



$$\text{Nisbah semasa} = \frac{\text{Jumlah aset semasa}}{\text{Jumlah liabiliti semasa}}$$

Merupakan salah satu cara yang paling biasa digunakan untuk mengukur kekukuhan kewangan. Nisbah ini mengukur sama ada perniagaan memiliki aset semasa yang mencukupi untuk membayar obligasi hutang dengan margin yang selamat. Nisbah semasa yang umumnya boleh diterima ialah 2 kepada 1; bagaimanapun, ianya bergantung kepada keadaan semula jadi industri dan bentuk aset serta liabiliti semasanya. Sebagai contoh, perniagaan yang mempunyai aset semasa yang kebanyakannya terdiri daripada tunai boleh bertahan dengan nisbah yang relatif yang lebih rendah.

$$\text{Nisbah cepat} = \frac{\text{Aset semasa - inventori}}{\text{Liabiliti semasa - overdraf}}$$

Adakalanya dipanggil “nisbah ujian asid”, ianya adalah salah satu ukuran yang terbaik bagi kecairan. Dengan mengeneipkan inventori yang mengambil masa untuk ditukar menjadi tunai melainkan dijual dengan harga “runtuh”, ia menumpukan kepada aset yang nyata atau cair. Ianya membantu untuk menjawab soalan: Jika perniagaan tidak menerima pendapatan selama suatu tempoh, mampukah ia memenuhi kewajipan semasa dengan dana sedia ada yang boleh ditukar dengan “cepat” di tangan?

#### TIP

Nisbah cepat akan memberi anda petunjuk yang baik bagi kesediaan tunai yang ada untuk memenuhi obligasi hutang semasa

## Nisbah Kesolvenan

Nisbah ini menunjukkan sejauh mana kemampuan perniagaan untuk memenuhi semua obligasi hutangnya dari sumber selain daripada aliran tunai. Pada asasnya, ianya menjawab persoalan: Jika perniagaan terjejas akibat aliran tunai yang berkurangan, mampukah ianya terus memenuhi obligasi hutang dan perbelanjaan faedah dari sumber lain? Nisbah kesolvenan yang biasa digunakan adalah:

### PETUNJUK

Nisbah ini digunakan untuk menaksir jika perniagaan anda mempunyai sumber tunai jangka panjang yang mencukupi untuk menampung semua obligasi hutang

$$\text{Nisbah leveraj} = \frac{\text{Jumlah Liabiliti}}{\text{Ekuiti}}$$

Nisbah leveraj (atau penggearan) menyatakan sejauh mana perniagaan bergantung kepada pembiayaan hutang berbanding ekuiti dalam membiayai aset perniagaan. Umumnya, semakin tinggi nisbah, semakin sukar untuk mendapatkan pinjaman pada masa akan datang.

$$\text{Hutang terhadap aset} = \frac{\text{Jumlah liabiliti}}{\text{Jumlah aset}}$$

Ianya mengukur peratusan daripada aset yang dibiayai oleh liabiliti. Umumnya, nisbah ini harus kurang daripada 1, menunjukkan jumlah aset yang cukup untuk membiayai kesemua hutang.

### TIP

Nisbah ini menyatakan sejauh mana perniagaan mampu untuk memenuhi obligasi hutang dari semua sumber, selain dari aliran tunai, seperti mana dengan nisbah kecairan

## Nisbah Keuntungan

Nisbah ini mengukur prestasi perniagaan anda dan akhirnya menunjukkan tahap kejayaan operasi perniagaan anda. Perbincangan lebih lanjut mengenai nisbah keuntungan ini diperincikan dalam Bab 4.

### PETUNJUK

Guna pengiraan margin kasar dan margin bersih untuk mengukur dan memantau keuntungan operasi perniagaan anda

$$\text{Nisbah margin kasar} = \frac{\text{Untung kasar}}{\text{Hasil jualan}}$$

lanya mengukur peratusan hasil jualan yang tinggal (selepas memperolehi atau menghasilkan barang yang dijual) untuk membayar perbelanjaan overhead perniagaan.

$$\text{Nisbah margin bersih} = \frac{\text{Untung bersih}}{\text{Hasil jualan}}$$

lanya mengukur peratusan hasil jualan yang tinggal selepas semua perbelanjaan (termasuk inventori), kecuali cukai pendapatan. lanya memberikan peluang baik untuk membuat perbandingan antara pulangan daripada pendapatan perniagaan anda dengan prestasi perniagaan yang sama.

### TIP

Membandingkan pengiraan margin bersih dan margin kasar dengan perniagaan lain dalam industri yang sama akan memberikan anda maklumat perbandingan dan boleh menyerlahkan skop bagi penambahbaikan margin anda

## Nisbah Pengurusan

Nisbah pengurusan memantau keberkesanan anda menguruskan modal kerja iaitu, secepat mana anda menggantikan inventori, sekerap mana anda mengutip hutang daripada pelanggan dan sekerap mana anda membayar pembekal anda. Pengiraan ini memberikan purata yang boleh digunakan untuk memperbaiki prestasi perniagaan dan mengukur perniagaan anda berbanding dengan purata dalam industri (rujuk Bab 5 untuk maklumat yang lebih terperinci).

### PETUNJUK

Guna bilangan hari bagi inventori, penghutang dan pemiutang untuk mengira kadar tukaran tunai bagi aktiviti urus niaga anda

$$\text{Hari inventori} = \frac{\text{Inventori}}{\text{Kos barang yang dijual}} \times 365$$

Nisbah ini menjelaskan bagaimana cekapnya inventori anda dikendalikan. Ini penting kerana ia akan menyatakan berapa cepat inventori diganti. Biasanya, lebih banyak pusingan inventori dalam kitaran operasi, semakin besarlah keuntungannya.

$$\text{Hari penghutang} = \frac{\text{Akaun belum terima}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 365$$

Nisbah ini menunjukkan kecekapan kutipan tunai daripada pelanggan disebut sebagai akaun belum terima. Jika akaun belum terima terlalu lambat untuk ditukar kepada tunai, kecairan perniagaan anda akan terjejas teruk. (akaun belum terima adalah jumlah pinjaman yang pelanggan berhutang dengan anda).

$$\text{Hari pemiutang} = \frac{\text{Akaun belum bayar}}{\text{Kos barang yang dijual}} \times 365$$

Nisbah ini menunjukkan kecekapan pengendalian hutang. Jika secara purata, hutang dibayar sebelum terma pembayarannya yang dipersetujui atau sebelum hutang dikutip ia akan mempengaruhi aliran tunai. Jika pembayaran kepada pembekal terlalu lambat, berkemungkinan hubungan dengan pembekal akan menjadi buruk.

### TIP

Membandingkan pengiraan nisbah pengurusan dengan perniagaan lain dalam industri yang sama akan memberi anda maklumat perbandingan yang boleh menyerlahkan skop penambahbaikan dalam aktiviti urus niaga anda

## Nisbah Kunci Kira-kira

Nisbah ini menyatakan sejauh mana kecekapan perniagaan anda menggunakan aset dan ekuiti untuk membuat keuntungan.

### PETUNJUK

Guna pulangan atas aset dan nisbah pelaburan untuk menaksir kecekapan penggunaan sumber dalaman perniagaan anda

$$\text{Pulangan aset} = \frac{\text{Untung bersih sebelum cukai}}{\text{Jumlah aset}} \times 100$$

Ia mengukur bagaimana cekapnya keuntungan yang dihasilkan daripada aset untuk digunakan dalam perniagaan. Nisbah ini hanya akan memberi makna apabila dibandingkan dengan nisbah dalam organisasi lain yang serupa. Nisbah yang lebih rendah berbanding dengan purata industri menunjukkan penggunaan aset perniagaan yang tidak cekap.

$$\text{Pulangan Pelaburan} = \frac{\text{Untung sebelum cukai}}{\text{Ekuiti}} \times 100$$

Pulangan atas pelaburan (ROI) merupakan nisbah yang paling penting daripada semua, memandangkan ianya menunjukkan sama ada semua usaha yang dicurahkan ke dalam perniagaan dapat memberikan pulangan yang baik kepada ekuiti yang dijana, di samping mencapai matlamat strategik.

### TIP

Nisbah ini akan menunjukkan keberkesanan pelaburan anda dalam perniagaan





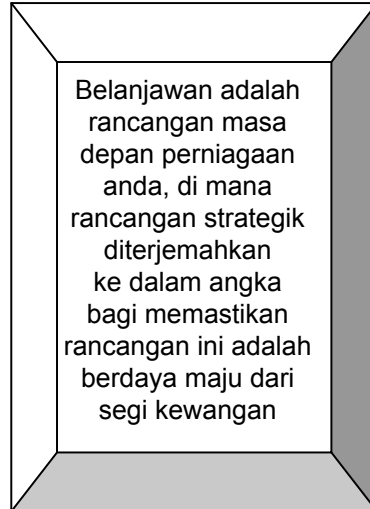
# Bab 3

## Belanjaan

## Belanjawan

Belanjawan adalah alat untuk membangunkan rancangan strategik perniagaan supaya menjadi penyata kewangan yang menetapkan ramalan pendapatan, perbelanjaan dan pelaburan bagi tempoh tertentu. Belanjawan membolehkan anda menilai dan memantau keberkesanan rancangan strategik apabila dilaksanakan dan mengubah rancangan tersebut apabila perlu.

Kebanyakan PKS beroperasi tanpa rizab tunai yang banyak untuk dikeluarkan. Oleh itu, belanjawan akan memberikan maklumat kewangan yang diperlukan untuk menaksir sama ada rancangan strategik anda akan menyokong operasi yang dijalankan. Ringkasnya, belanjawan adalah proses merancang kewangan anda bagi sesuatu tempoh. Belanjawan juga boleh memberi peluang untuk merancang bagi beberapa tahun akan datang dalam usaha mengenal pasti perubahan keadaan yang boleh menjejaskan operasi perniagaan dan membawa kepada kesulitan dalam aspek kewangan.



Amalan baik bagi belanjawan memerlukan perkara berikut:

- Penyediaan matlamat strategik;
- Anggaran masa belanjawan yang disesuaikan dengan penyediaan penyata kewangan;
- Perbandingan yang kerap di antara belanjawan dengan hasil sebenar kewangan seperti yang dinyatakan dalam penyata kewangan; dan
- Skop untuk meminda aktiviti dan sasaran.

Ringkasnya, belanjawan adalah salah satu penyata kewangan yang sangat penting, memandangkan ianya memberi maklumat mengenai prestasi kewangan perniagaan pada masa hadapan. Seandainya dirancang dan diurus dengan baik, ianya akan menjadi penyata kewangan pusat yang membolehkan anda memantau pencapaian pelaksanaan kewangan bagi rancangan strategik anda.

## Belanjawan Untung dan Rugi

Belanjawan untung dan rugi merupakan alat penting bagi semua perniagaan di mana aktiviti yang boleh menjana keuntungan akan menjadikan perniagaan anda kurang bergantung kepada pembiayaan dari luar. Belanjawan adalah ringkasan jangkaan pendapatan dan perbelanjaan yang dibandingkan dalam rancangan strategik untuk tempoh belanjawan. Tempoh ini, biasanya satu tahun, meskipun dalam beberapa kes, tempoh belanjawan boleh menjadi pendek atau panjang, bergantung kepada tujuan belanjawan tersebut.

Walaupun akauntan anda boleh membantu dalam menyediakan belanjawan ini, adalah penting anda memahami bagaimana ia disediakan dan mengetahui bagaimana untuk memantau hasil berbanding belanjawan yang disediakan agar dapat memastikan perniagaan anda mencapai hasil kewangan yang diinginkan.

### PETUNJUK

Dengan menyediakan belanjawan untung dan rugi setiap tahun, anda akan mengetahui jika rancangan perniagaan masa depan anda akan menyokong aktiviti perniagaan anda yang sedang berjalan

## Menyediakan Belanjawan Untung dan Rugi

Kunci kejayaan dalam penyediaan belanjawan untung dan rugi adalah dengan melakukan proses secara tertib, melibatkan semua kakitangan utama dan memastikan matlamat perniagaan difahami dengan jelas sebelum penyediaannya. Terdapat dua kaedah menyediakan belanjawan untung dan rugi:

- **Pertambahan** –aktiviti yang dilakukan pada tahun terdahulu adalah digunakan sebagai asas penyediaan
- **Asas-sifar** – semua kewangan disediakan tanpa pertimbangan aktiviti terdahulu.

Bagi belanjawan tahunan, kaedah yang menjadi pilihan adalah pertambahan, memandangkan belanjawan berasaskan kaedah asas-sifar memerlukan sejumlah besar sumber yang khusus dan masa yang lama. Bagi projek atau belanjawan berasaskan aktiviti, kaedah asas sifar mungkin lebih sesuai digunakan, terutamanya bagi projek baru kerana tidak ada data kewangan terdahulu.

Dasar penyediaan belanjawan tahunan harus didokumenkan dan diikuti, serta boleh merangkumi beberapa atau semua langkah berikut:

1. Kaji semula rancangan strategik yang telah diluluskan dan merekodkan semua aktiviti yang diperlukan bagi tempoh belanjawan tersebut.
2. Asingkan aktiviti kepada aktiviti sedia ada dan aktiviti baru bagi tempoh belanjawan yang baru.
3. Kenal pasti dan dokumenkan semua andaian yang telah dibuat bagi tempoh belanjawan tersebut.
4. Kaji semula penyata pendapatan tahun sebelumnya secara tetap (bulanan, suku tahunan dll).
5. Menyediakan belanjawan untung dan rugi bagi tempoh yang dipilih menggunakan semua langkah yang dinyatakan di atas.

### TIP

Belanjawan untung dan rugi yang bebas boleh disediakan secara berasingan bagi menilai daya maju kewangan sesebuah projek

## Andaian

Bagi memastikan belanjawan anda menjadi alat yang berguna, anda perlu memperuntukkan masa merancang apa yang anda fikirkan akan berlaku kepada perniagaan anda pada masa hadapan. Apabila anda menyediakan anggaran pendapatan dan perbelanjaan, anda akan menganggarkan bagaimana perniagaan anda beroperasi pada masa akan datang dan ianya disebut sebagai andaian. Semasa menentukan andaian anda, adalah lebih baik menggunakan sasaran yang realistik yang anda percaya boleh dicapai.

Sebagai permulaan, langkah yang wajar dilakukan ialah dengan menggunakan maklumat kewangan yang terdahulu dan mengesan sebarang trend pada maklumat tersebut. Selain itu, maklumat industri yang diberikan oleh syarikat bebas yang bereputasi baik akan memberikan anda andaian yang berkredibiliti. Secara khususnya, ini sangat berguna kerana anda mungkin akan memberikan belanjawan anda kepada pemiutang atau pelabur yang berpotensi atau yang sedia ada.

Pastikan anda menuliskan semua andaian dan kemudian tentukan angka kewangan yang mencerminkan keadaan tersebut. Setelah anda selesai menyiapkan jadual andaian, lampirkan jadual tersebut bersama dengan belanjawan. Melalui cara ini, anda akan mengingati apa yang dijangkakan berlaku dan apabila mengkaji semula belanjawan anda berbanding angka sebenar, ianya akan membantu untuk mengenal pasti sebab utama hasil sebenar tidak sama dengan nilai yang dianggarkan.

Semasa menyenaraikan andaian anda, jika anda percaya bahawa terdapat risiko yang mungkin berlaku, senaraikan perinciannya bersama-sama dengan tindakan yang boleh diambil jika andaian tertentu ternyata tidak benar. Dengan cara ini, anda sudah bersedia dengan rancangan tindakan seterusnya. Mari kembali kepada Perniagaan Beg Komputer Adam dan lihat bagaimana dia menetapkan belanjawan untuk tahun kedua perniagaannya.

Dengan menggunakan penyata pendapatan tahun pertamanya, Adam sekarang akan menetapkan beberapa andaian untuk tahun kedua perniagaannya.

### PETUNJUK

Semua andaian yang dibuat sepanjang proses perancangan penyediaan belanjawan haruslah realistik dan didokumentasikan.

<b>Jadual Andaian</b>				
<b>Andaian</b>	<b>Ramalan</b>	<b>Sumber</b>	<b>Risiko</b>	<b>Tindakan</b>
Jualan	Naik sebanyak 50%	Tempahan ke hadapan	Jualan terus kekal atau berkurangan	Kaji semula pegangan inventori dan belanja operasi.  Perkenalkan program pemasaran
Kos barangan	Kekal pada 60% daripada jualan	Kontrak pembekal sekarang	Harga inventori naik	Mencari pembekal baru
Gaji	Naik kepada RM19,500	Seiring dengan piawai industri	Kekurangan aliran tunai	Kurangkan perbelanjaan gaji
Belanja kenderaan	Beli kenderaan dan masukkan belanja perjalanan	Diperlukan untuk jualan dan pemasaran	Kekurangan aliran tunai	Kaji semula aktiviti operasi untuk mengenal pasti perbelanjaan yang boleh dijimatkan

Kita dapat melihat Adam sekarang yakin bahawa, pada tahun kedua, dia akan dapat meningkatkan jualan sebanyak 50%. Sudah tentu, dengan peningkatan jualan, berlaku juga peningkatan dalam perbelanjaan bagi menyokong jualan tersebut. Dia telah menyediakan rancangan bagi penyata pendapatan tahun kedua seperti berikut.

<b>Perniagaan Beg Komputer Adam</b>		
<b>Penyata Pendapatan</b>		
<b>Pendapatan</b>	Berakhirnya Tahun Satu	Berakhirnya Tahun Dua
Jualan	<u>RM52,000</u>	<u>RM 78,000</u>
<b>Jumlah jualan</b>	<u>RM52,000</u>	<u>RM 78,000</u>
<b>Kos Barang Dijual</b>		
Inventori permulaan	RM -	RM 3,120
Belian inventori	RM 34,320	RM 49,920
Tolak inventori penutup	<u>RM 3,120</u>	<u>RM 6,240</u>
<b>Jumlah Kos Barang Dijual</b>	<u>RM 31,200</u>	<u>RM 46,800</u>
<b>Untung Kasar</b>	<u>RM 20,800</u>	<u>RM 31,200</u>
<b>Perbelanjaan</b>		
Pengiklanan	RM 500	RM 1,000
Caj perkhidmatan bank	RM 120	RM 200
Insuran	RM 500	RM 550
Bayaran gaji	RM 13,000	RM 19,500
Yuran profesional (guaman, perakaunan)	RM 200	RM 420
Alat tulis	0	RM 250
Utiliti & telefon	RM 800	RM 880
Belanja kenderaan	0	RM 2,450
Lain: perisian komputer	RM 480	RM 100
<b>Jumlah perbelanjaan</b>	<u>RM 15,600</u>	<u>RM 25,350</u>
<b>Untung Bersih Sebelum Cukai</b>	<u>RM 5,200</u>	<u>RM 5,850</u>

Adam perlu memantau hasil sebenar dan membandingkannya dengan belanjawan ini bagi memastikan rancangannya boleh dicapai.

**TIP**

Apabila mendokumentasikan andaian anda, masukkan kedua-dua penilaian risiko pada setiap andaian dan jangkaan tindakan yang diperlukan agar ianya sepadan dengan risiko. Melalui cara ini, anda akan lebih bersedia dan mempunyai rancangan tindakan sekiranya keadaan sebenar tidak sepadan dengan andaian anda



## Memantau dan Mengurus Belanjawan Untung dan Rugi Anda

Terdapat beberapa cara belanjawan untung dan rugi boleh diuruskan. Sepertimana yang dinyatakan dalam Bab 1, penyediaan penyata kewangan secara tetap adalah penting, khususnya penyata pendapatan agar aktiviti sebenar boleh dibandingkan dengan belanjawan. Amalan piawaian adalah penyediaan penyata bulanan. Walau bagaimanapun bagi perniagaan kecil, penyediaan dan perbandingan penyata kewangan setiap suku tahun sudah mencukupi.

Apabila penyata pendapatan disediakan secara bulanan, belanjawan perlu diasingkan secara bulanan bagi tempoh belanjawan tersebut. Pada akhir setiap bulan, hasil sebenar dibandingkan dengan hasil yang dianggarkan dan mana-mana varian direkodkan dan dianalisis. Varian tersebut harus dinyatakan dan dijelaskan dalam laporan. Kesemua varian harus dikategorikan sama ada varian “berwaktu” atau “kekal”.

**Varian berwaktu** adalah di mana hasil yang dianggarkan tidak berlaku tetapi masih dijangka akan berlaku pada masa hadapan.

**Varian kekal** adalah di mana keadaan yang dijangkakan tidak akan berlaku sama sekali.

Kehebatan analisis ini adalah setiap varian didokumenkan sebagai rujukan untuk masa akan datang, dan jika diperlukan, tindakan boleh diambil untuk mengatasi varian masa hadapan atau melaksanakan aktiviti yang baru atau yang lebih baik bagi memastikan matlamat strategik yang mendasari belanjawan masih boleh dicapai.

### PETUNJUK

Ingat, lebih kerap laporan disediakan, lebih cepat operasi dapat dikaji semula terhadap kesan kewangan dan tindakan yang perlu boleh dilaksanakan dengan segera

### TIP

Kajian semula belanjawan berbanding hasil sebenar secara rutin akan memberikan maklumat sama ada perniagaan anda berada pada landasan yang betul untuk mencapai rancangan yang dibuat semasa anda mula-mula menyediakan belanjawan



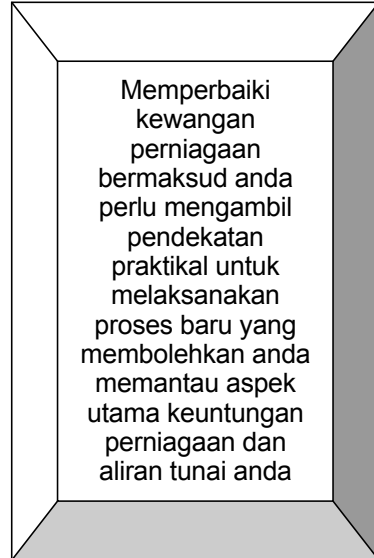
## Seksyen II : Memperbaiki Kewangan Perniagaan

*Kini anda telah diperkenalkan dengan asas kewangan perniagaan, anda boleh menggunakan alat ini untuk memperbaiki pengurusan kewangan perniagaan anda. Pengurusan yang proaktif terhadap kedudukan kewangan perniagaan anda akan memastikan setiap isu yang dihadapi dapat dikenal pasti lebih awal agar tindakan yang sewajarnya boleh diambil untuk memperbetulkan keadaan tepat pada masanya.*

*Melalui penggunaan maklumat kewangan yang dibincangkan di seksyen pertama dalam Panduan ini, dan dengan melaksanakan proses yang diperkenalkan di bahagian ini, anda sedang menuju ke arah mencapai pengurusan kewangan yang baik bagi perniagaan anda.*

*Keuntungan dan aliran tunai adalah bidang utama yang harus dipantau secara berterusan bagi membantu memastikan perniagaan anda maju. Seksyen ini mengutarakan beberapa prosedur yang mudah difahami dan alat yang dapat membantu anda untuk mengekalkan keuntungan serta memperbaiki aliran tunai.*

*Menguruskan kewangan perniagaan adalah berkaitan dengan mengambil pendekatan praktikal untuk mengekalkan keuntungan dan memperbaiki aliran tunai, di samping mempunyai disiplin untuk terus memantau dan mengemaskinikan maklumat kewangan apabila keadaan berubah.*



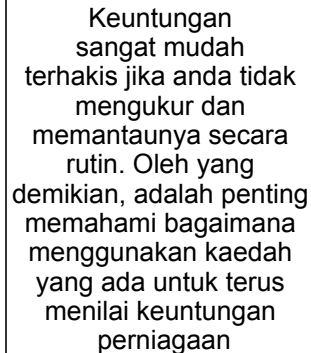
# Bab 4

## Mengekalkan Keuntungan

## Mengekalkan Keuntungan

Salah satu isu yang paling penting bagi setiap perniagaan adalah mengekalkan keuntungan. Sesebuah perniagaan yang menguntungkan akan memastikan anda boleh menguruskan perniagaan anda seiring dengan keseluruhan objektif strategik anda, sama ada ianya untuk mengembangkan perniagaan, menjual perniagaan pada masa akan datang, atau untuk tujuan yang lain.

Dalam bab ini, kita akan melihat kepada tiga kaedah yang boleh digunakan untuk membantu anda memantau keuntungan perniagaan anda. Kita juga akan membincangkan bagaimana diskaun boleh memberi kesan kepada keuntungan anda, dan bagaimana menguruskan perbelanjaan perniagaan untuk mengekalkan keuntungan.



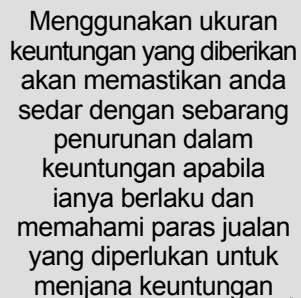
Keuntungan sangat mudah terhakis jika anda tidak mengukur dan memantaunya secara rutin. Oleh yang demikian, adalah penting memahami bagaimana menggunakan kaedah yang ada untuk terus menilai keuntungan perniagaan

## Ukuran Keuntungan

Setelah anda mempunyai penyata pendapatan, anda boleh menggunakan kaedah yang diterangkan di bawah ini untuk memastikan anda mengetahui:

- Bahawa keuntungan anda tidak terjejas oleh kenaikan harga inventori atau perbelanjaan – **Margin**.
- Bagaimana untuk menetapkan harga baru jualan apabila kos inventori meningkat – **Tokokan**.
- Berapa banyak anda perlu menjual sebelum perniagaan membuat keuntungan – **Analisis pulangan modal**.

### PETUNJUK



Menggunakan ukuran keuntungan yang diberikan akan memastikan anda sedar dengan sebarang penurunan dalam keuntungan apabila ianya berlaku dan memahami paras jualan yang diperlukan untuk menjana keuntungan

## Margin

Terdapat dua jenis margin yang perlu dipertimbangkan ketika memantau keuntungan anda: kasar dan bersih. Bagi perniagaan perkhidmatan, hanya margin bersih yang relevan, memandangkan tidak mungkin ada kos langsung daripada perkhidmatan yang diberikan.

**Margin kasar** adalah jualan yang terhasil selepas kos barang yang dijual ditolak daripada jualan bersih. Apakah yang dimaksudkan dengan "jualan bersih"? Ianya adalah nilai jualan yang ditolak sebarang diskaun yang telah diberikan kepada pelanggan dan komisen yang dibayar kepada wakil penjual. Dengan mengetahui margin untung kasar anda, anda boleh memastikan harga yang ditentukan untuk barangan anda akan lebih tinggi daripada kos yang ditanggung bagi membeli atau menghasilkan barangan (margin kasar biasanya tidak digunakan bagi perniagaan perkhidmatan, kerana ia tidak mempunyai "kos barangan") dan anda akan mempunyai wang yang cukup untuk membayar perbelanjaan dan diharapkan memperolehi keuntungan.

Margin kasar boleh dinyatakan dalam bentuk nilai (untung kasar) atau peratusan, yang mengukur peratusan keuntungan jualan yang tinggal (selepas memperoleh atau menghasilkan barangan yang dijual) untuk membayar belanja overhead syarikat. Nilai peratusan ini sangat berguna terutamanya jika anda ingin membandingkan perniagaan anda dengan perniagaan lain dalam industri anda atau dengan prestasi masa lalu perniagaan anda.

$\text{Untung kasar (RM)} = \text{Jualan bersih tolak kos barangan yang dijual}$	$\text{Margin kasar (\%)} = \frac{\text{Nilai untung kasar}}{\text{Nilai jualan bersih}} \times 100$
--	--

**Margin bersih** adalah nilai jualan yang tinggal selepas ditolak kedua-dua kos barang yang dijual dan belanja overhead. Margin bersih menunjukkan nilai keuntungan anda sebelum membayar sebarang cukai. Cukai tidak termasuk kerana kadar cukai dan liabiliti cukai berubah daripada satu perniagaan ke satu perniagaan atas pelbagai sebab. Oleh itu, perbandingan yang dibuat selepas cukai tidak dapat memberikan maklumat yang berguna. Margin ini boleh dinyatakan sama ada dalam nilai (untung bersih) atau peratusan. Nilai peratusan ini sangat berguna terutamanya jika anda membandingkan perniagaan anda dengan perniagaan lain dalam industri anda atau dengan prestasi masa lalu perniagaan anda.

$\text{Untung bersih (RM)} = \text{Jualan bersih tolak untung kasar tolak belanja overhead}$	$\text{Margin bersih (\%)} = \frac{\text{Nilai untung bersih}}{\text{Nilai jualan bersih}} \times 100$
--	--

## Tokokan

Tokokan adalah nilai jualan barangan anda ke atas kos membeli atau menghasilkan barangan tersebut. Secara umumnya, ia hanyalah angka yang bermakna apabila merujuk kepada jualan produk, dan bukannya perkhidmatan. Pengiraan ini amat berguna untuk memastikan anda menetapkan harga jualan pada paras yang merangkumi semua kos yang terlibat dengan jualan.

Tokokan dikira seperti berikut:

$$\text{Nilai peratusan} = \frac{\text{Jualan tolak kos barang dijual}}{\text{Kos barang dijual}} \times 100$$

## Pengiraan Pulang Modal

Pengiraan pulang modal menunjukkan berapa banyak jualan yang mesti dibuat, sama ada dalam nilai atau unit, sebelum semua perbelanjaan terlibat ditampung dan keuntungan yang sebenarnya bermula.

Pengiraan ringkas ini digunakan untuk mencari di mana keuntungan sebenarnya bermula. Pulang modal dikira seperti berikut:

$$\text{Pulang modal (RM)} = \frac{[\text{Perbelanjaan} / 1 \text{ tolak (Kos Barang Dijual)}]}{(\text{Jualan Bersih})}$$

$$\text{Pulang modal (\%)} = \text{Perbelanjaan} / (\text{Unit harga jualan tolak Unit kos menghasilkan})$$

Jika kita lihat penyata pendapatan Adam bagi tahun satu (dalam Bab 1), kita boleh menggunakan kaedah ini untuk mengira ukuran keuntungan perniagaannya.

<b>Perniagaan Beg Komputer Adam Penyata Pendapatan Akhir Tahun Satu</b>		
Jualan	RM52,000 (100) %	
Tolak kos barang yang dijual	<u>RM31,200</u> (60)	
Untung kasar	RM20,800 (40)	
Tolak belanja operasi	<u>RM15,600</u> (30)	
Untung bersih	<u>RM 5,200</u> (10)	
		$\text{Tokokan (\%)} = \frac{\text{Jualan} - \text{kos barang dijual}}{\text{Kos barang dijual}} \times 100$ $= \frac{\text{RM52,000} - \text{RM31,200}}{\text{RM31,200}} \times 100$ $= 66.67\%$
		$\text{Margin kasar (\%)} = \frac{\text{Jualan bersih} - \text{kos barang dijual}}{\text{Jualan bersih}} \times 100$ $= \frac{\text{RM52,000} - \text{RM31,200}}{\text{RM52,000}} \times 100$ $= 40\%$
		$\text{Margin bersih (\%)} = \frac{\text{Untung bersih (nilai)}}{\text{Jualan bersih (nilai)}}$ $= \frac{\text{RM 5,200}}{\text{RM52,000}}$ $= 10\%$

$$\begin{aligned} \text{Pulang modal (RM)} &= \frac{\text{Perbelanjaan}}{1 \text{ tolak } \frac{\text{(Kos barang dijual)}}{\text{(Jualan bersih)}}} \\ &= \frac{\text{RM15,600}}{1 \text{ tolak } \frac{\text{(RM31,200)}}{\text{(RM52,000)}}} \\ &= \frac{\text{RM15,600}}{1 \text{ tolak } 0.6} \\ &= \text{RM39,000 jualan diperlukan sebelum sebarang keuntungan diperolehi} \end{aligned}$$

<b>Ringkasan Ukuran Keuntungan Perniagaan Beg Komputer Adam</b>	
Tokokan	66.67%
Margin kasar	40 %
Margin bersih	10 %
Pulang modal	RM39,000

**TIP**

Bandingkan ukuran keuntungan anda dengan perniagaan dalam industri yang sama bagi memastikan anda kompetitif dan mencapai potensi keuntungan yang maksimum



## Diskaun Jualan

Memberi diskaun ke atas barangan atau perkhidmatan anda untuk menarik pelanggan boleh menjejaskan keuntungan anda. Walaupun kebanyakan diskaun boleh menguntungkan, namun, sebelum anda memutuskan untuk menawarkan diskaun, adalah penting untuk anda memahami kesan diskaun terhadap keuntungan anda. Alternatif seperti tambahan pada produk atau perkhidmatan boleh memberi lebih nilai kepada untung kasar perniagaan dan harus dipertimbangkan sebelum memutuskan untuk menawarkan diskaun.

### PETUNJUK

Anda mungkin ingin mempertimbangkan perkhidmatan tambahan sebagai alternatif kepada penawaran diskaun

Pada seksyen sebelumnya, kita telah membincangkan tentang diskaun jualan “bersih”. Apabila anda menawarkan diskaun, anda secara langsung menawarkan barangan atau perkhidmatan pada harga jualan yang lebih rendah. Ini bermakna jika anda menawarkan diskaun, anda perlu menjual lebih banyak barangan untuk mencapai keuntungan kasar.

Mari kita lihat semula kepada Perniagaan Beg Komputer Adam. Dia sedang mempertimbangkan untuk menawarkan diskaun 5% bagi menggalakkan lebih banyak jualan. Adam perlu mengekalkan margin kasar pada 40% bagi memastikan dia mencapai matlamat keuntungannya. Sepertimana yang ditunjukkan oleh jadual di sebelah, jika Adam memutuskan untuk memberi diskaun sebanyak 5%, maka dia perlu meningkatkan bilangan jualannya sebanyak 14.3%.

Kesan daripada Diskaun							
	Dan Margin Kasar (%) pada masa kini adalah .....						
	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%
Jika anda kurangkan harga hingga...							
5%	100%	50%	33.3%	25%	20%	16.7%	14.3%
6%	150%	66.7%	42.9%	31.6%	25%	20.7%	17.6%
8%	400%	114.3%	66.7%	47.1%	36.4%	29.6%	25%
10%		200%	100%	66.7%	50%	40%	33.3%
12%		400%	150%	92.3%	66.7%	52.2%	42.9%
15%			300%	150%	100%	75%	60%

Jika kita buat perkiraan, maka hasilnya adalah seperti di bawah:

**Perniagaan Beg Komputer Adam**

Adam mahu memberikan diskaun untuk begnya pada kadar 5%. Bagi mengekalkan margin kasar pada 40%, dia perlu meningkatkan unit jualan sebanyak 14.3%.

Adam pada masa ini menjual            1,000 beg

Kenaikan bilangan sebanyak 14.3% =  $1,000 + (1,000 \times 0.143) = 1,143$  beg

Bagi mengekalkan margin kasar (dan mencapai sasaran keuntungan), Adam perlu menjual 1,143 beg jika dia menjual pada 5% diskaun.

Perkara yang sama perlu dilakukan oleh perniagaan perkhidmatan; jika harga jualan dikurangkan 5% dan margin bersih adalah 30%, jualan perlu dinaikkan sebanyak 20% untuk memastikan kesemua kos operasi dapat ditampung.

## Pengurusan Perbelanjaan

Pengurusan perbelanjaan yang baik oleh perniagaan akan membantu meningkatkan keuntungan. Dengan memantau perbelanjaan perniagaan, anda boleh mengenal pasti kos yang meningkat dan mengambil tindakan bagi memastikan anda mengekalkan margin untung bersih anda.

### PETUNJUK

Menumpukan perhatian terhadap perbelanjaan anda akan memastikan anda mengekalkan keuntungan perniagaan

Apabila memantau perbelanjaan, jangan lupa untuk mengenal pasti perbelanjaan yang penting bagi operasi perniagaan anda (cthnya persembahan premis, pemasaran, latihan kakitangan) dan mengekalkan perbelanjaan ini pada paras yang sesuai.

Untuk mengekalkan kawalan berterusan terhadap perbelanjaan, kajian semula secara berterusan akan membantu anda untuk mengenal pasti di mana perbelanjaan berlebihan berlaku. Jangan lupa untuk menggunakan ukuran keuntungan, kerana ianya adalah cara paling mudah untuk segera mengenal pasti keuntungan yang sedang terhakis. Antara idea untuk menguruskan perbelanjaan adalah mempertimbangkan untuk bergabung dengan perniagaan lain bagi mendapat manfaat daripada pembelian secara berkumpulan, mengenal pasti syarikat yang memberikan akses kepada perkhidmatan diskaun bagi pesanan yang besar, dan mendapatkan sebut harga daripada perkhidmatan yang lain bagi memastikan anda membayar pada harga yang sebaik mungkin untuk perbelanjaan anda. Sekiranya anda adalah anggota sebuah pertubuhan industri, pertubuhan tersebut mungkin mempunyai hubungan dengan pembekal perkhidmatan seperti syarikat insurans dan anda boleh mendapat akses kepada diskaun perkhidmatan atau produk melalui keanggotaan anda.

Walau bagaimanapun, berhati-hati untuk tidak terlalu memberi tumpuan kepada setiap perbelanjaan. Ini kerana nilai yang boleh anda jimatkan daripada aktiviti ini mungkin tidak berbaloi berbanding masa dan kesukaran yang timbul ke atas kakitangan, pembekal atau pelanggan anda.

### TIP

Carilah peluang untuk menyertai perniagaan lain bagi mendapatkan pembelian secara berkumpulan yang boleh memberikan diskaun kepada perbelanjaan anda

# Bab 5

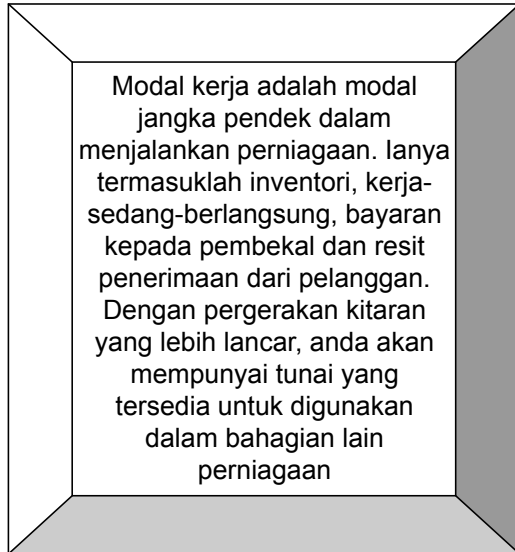
## Memperbaiki Aliran Tunai

## Memperbaiki Aliran Tunai

Salah satu aspek yang paling penting dalam menjalankan perniagaan adalah memastikan adanya aliran tunai yang mencukupi untuk memenuhi semua obligasi jangka pendek. Daya tahan perniagaan anda bergantung kepada faktor ini. Dikenali sebagai pengurusan modal kerja, ia merujuk kepada strategi bagi memastikan terdapatnya tunai yang mencukupi dalam perniagaan bagi menjalankan operasi harian tanpa mengalami krisis tunai.

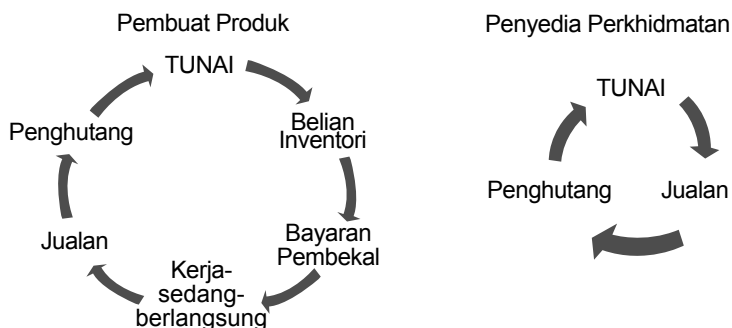
Modal kerja dalam perniagaan terdiri daripada komponen teras seperti berikut:

- Pengurusan inventori;
- Kerja-sedang-berlangsung;
- Bayaran kepada pembekal (bayaran pemiutang); dan
- Pungutan tunai daripada pelanggan (kutipan penghutang).



Sering dirujuk sebagai “kitaran modal kerja”, ini adalah berhubung jangka masa yang diambil untuk penggunaan tunai bagi membeli inventori (atau mungkin mendapatkannya daripada pembekal secara hutang berjangka), dan menggunakan inventori, untuk tujuan pembuatan (oleh yang demikian mewujudkan bahagian kitaran yang disebut “kerja-sedang-berlangsung”), untuk memastikan jualan dan penerimaan tunai.

Berikut ini adalah diagram kitaran modal kerja:



Di antara setiap tahap kitaran modal kerja, terdapat kelewatan masa. Bagi sesetengah perniagaan, masa yang diambil untuk membuat dan menjual produk mungkin agak lama. Dalam syarikat seperti ini, sejumlah modal kerja yang besar diperlukan untuk terus bertahan. Perniagaan lain mungkin menerima tunai mereka dengan cepat sebaik sahaja membuat bayaran tunai untuk inventori, bahkan mungkin sebelum membayar bil mereka. Perniagaan perkhidmatan tidak perlu untuk membayar untuk inventori dan oleh yang demikian, memerlukan modal kerja yang kurang.

Kunci kejayaan pengurusan tunai ialah memantau kesemua langkah dalam kitaran modal kerja. Semakin cepat kitaran berubah, semakin cepat anda menukarkan operasi dagangan anda kembali ke tunai yang tersedia. Ini bermaksud anda telah meningkatkan kecairan dalam perniagaan anda dan kurang bergantung kepada tunai atau lanjutan terma daripada pihak luaran yang berkepentingan seperti bank, pelanggan dan pembekal.

Terdapat banyak cara yang anda boleh lakukan pada kitaran modal kerja agar bergerak lebih cepat. Seksyen berikut memberikan maklumat bagaimana anda boleh membuat kitaran bergerak lebih cepat dan mempertingkatkan aliran tunai dalam perniagaan anda.

## Menguruskan Inventori

Pengurusan inventori adalah berhubung dengan memiliki paras inventori yang betul bagi memuaskan keperluan pelanggan anda dan menguruskan inventori untuk mengenal pasti inventori yang berlebihan atau lama. Sudah tentu, inventori mesti dibeli, baik melalui tunai tersedia dalam perniagaan atau pinjaman. Maka adalah penting paras inventori diuruskan agar ianya menggunakan keperluan sumber kewangan yang minimum. Ini tidak bererti anda perlu menyimpan inventori pada kadar yang rendah, tetapi lebih kepada memastikan inventori disimpan untuk jangka masa yang sependek mungkin, supaya ianya dapat ditukarkan menjadi tunai dengan cepat (inventori yang terlalu sedikit boleh menjejaskan jualan, jadi adalah penting mendapatkan paras yang sesuai, yang akan berubah dari semasa ke semasa).

**PETUNJUK**  
Mewujudkan prosedur kawalan inventori yang baik akan memastikan tunai tidak terikat kepada penyimpanan inventori yang tidak perlu

Walau bagaimanapun, penyelenggaraan inventori akan melibatkan kos. Adalah dianggarkan bahawa penyimpanan inventori boleh menelan kos di antara 10 hingga 30 peratus daripada nilai inventori. Ini termasuk kos penyimpanan, insurans, menyimpan rekod pengesanan yang tepat dan kawalan yang sempurna bagi mengelakkan kecurian.

Kawalan inventori yang cekap melibatkan tiga unsur:

- Kajian semula inventori;
- Dasar pembelian; dan
- Isu operasi.

Senarai semak yang berikut akan membantu anda untuk menentukan langkah kawalan inventori yang anda mungkin perlukan atau boleh gunakan untuk memperbaiki prosedur sedia ada.

<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Inventori</b>	
<b>1. Kajian Semula Inventori</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Senarai semua inventori	Kenal pasti paras semasa, butiran dan nilai inventori yang disimpan.
Kaji semula jualan inventori	Rujuk pada rekod jualan untuk mengenal pasti item yang laris dan item yang kurang laris. Jangan lupa untuk melihat kepada trend bermusim. Fokus terhadap item yang laris akan meningkatkan aliran tunai, jika anda menguruskan pemiutang dengan baik. Kenal pasti inventori yang memberikan margin kasar tertinggi. Ini adalah penting, kerana anda mungkin mampu memperbaiki untung dengan menumpukan lebih tenaga terhadap penjualan tersebut.
Senaraikan inventori kurang laris, lama dan berlebihan	Senaraikan butiran inventori yang kurang laris, lama dan berlebihan, serta sediakan pelan tindakan untuk melariskan inventori ini dengan segera, walaupun jika terpaksa menjualnya lebih rendah daripada harga kos. Hasil penjualan ini akan menjana tunai untuk dilaburkan dalam inventori baru yang lebih laris serta memberi ruang untuk inventori yang laris.
Kemaskini rekod inventori	Kemaskinikan rekod inventori anda dengan paras semasa dan laksanakan dasar untuk mengesan semua pergerakan inventori. Ini akan membantu untuk memastikan inventori hanya dipesan semula hanya apabila diperlukan, dan akan dapat mengenal pasti kemungkinan berlaku kecurian atau penipuan.



<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Inventori</b>	
<b>2. Dasar Pembelian</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Fahami maksud inventori 'teras'	Kenal pasti inventori yang anda perlu sentiasa ada dalam usaha mengekalkan momentum jualan dan memastikan pelanggan tidak akan kecewa terhadap produk asas dalam ruang anda.
Mengetatkan pembelian inventori	Ketahui jumlah jualan setiap butiran inventori. Ini akan membantu anda membeli pada jumlah yang betul. Menyimpan inventori terlalu sedikit boleh mengecewakan pelanggan, kerana anda tidak dapat memenuhi keperluan pelanggan dengan cepat, manakala menyimpan inventori terlalu banyak bermakna anda terikat dengan tunai yang sepatutnya boleh digunakan dengan lebih baik.
Berunding dengan pembekal	Berundinglah dengan pembekal, tetapi elakkan diskaun berasaskan jumlah. Apabila wang menjadi terhad, tiada guna melabur untuk inventori pada bulan berikutnya tanpa sebab yang kukuh. Sebaliknya, cuba berunding untuk mendapatkan diskaun bagi pembayaran yang dibuat dengan segera (melainkan kedudukan tunai anda adalah lemah) atau berunding untuk penghantaran lebih kerap dengan kuantiti yang sedikit daripada pembekal anda untuk memperbaiki aliran tunai anda.
Berhati-hati dengan tawaran diskaun	Jangan biarkan harga diskaun menentukan keputusan pembelian inventori anda. Beli inventori yang anda boleh jual pada keuntungan dalam jangka masa yang munasabah.

<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Inventori</b>	
<b>3. Isu Operasi</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Perkhidmatan pembekal	Pembekal boleh membantu dalam pengurusan inventori dengan memberikan akses kepada inventori hanya bila anda memerlukan (disebut JIT atau sesempit masa) dan memberikan perkhidmatan penghantaran yang baik. Dengan memesan inventori dalam jumlah yang kurang tetapi lebih kerap dan mengendalikan jadual penghantaran yang lebih baik, anda boleh mengurangkan kuantiti inventori, menjimatkan sumber tunai yang berharga dan memperbaiki kecairan tanpa mengurangkan jualan.
Pengiklanan dan promosi	Sebelum melancarkan promosi, pastikan anda mempunyai inventori yang mencukupi atau boleh mendapatkan inventori yang mencukupi. Jika anda terpaksa mengambil kuantiti lebih besar daripada biasa, pastikan anda mempunyai pelan sandaran seandainya ianya tidak terjual sepanjang promosi.
Dasar jualan	Ini akan mempengaruhi paras inventori dan perlulah diurus bukan sahaja untuk memaksimumkan jualan, tetapi juga untuk meminimalkan pelaburan dalam modal kerja. Ianya boleh dicapai dengan menyalurkan dasar ke arah pusing ganti barangan yang tinggi, menjual barangan yang dibeli pada harga murah dengan pantas, dan mempercepatkan penjualan item yang kurang laris.
Penghantaran pelanggan	Memastikan barangan dihantar kepada pelanggan dengan segera menunjukkan bahawa inventori bergerak dan tunai dari jualan akan diperolehi dengan lebih cepat.

TIPS UNTUK MEMPERBAIKI KAWALAN INVENTORI

- Bagi inventori yang laris, berunding dengan pembekal untuk penghantaran apabila diperlukan (disebut JIT atau sesempit masa), bagi mengurangkan keperluan menyimpan inventori yang besar untuk memenuhi permintaan pelanggan.
- Bagi inventori lama dan berlebihan, sama ada dijual pada sebarang harga yang dapat menggerakkannya, atau sumbangkan kepada kumpulan amal dan komuniti. (Jangan lupa mengiklankan sumbangan yang dibuat!)
- Simpan rekod inventori yang tepat dan padankan rekod dengan kiraan fizikal secara rutin – sekurang-kurangnya setahun sekali. Walau bagaimanapun, jika terdapat varian yang besar antara rekod dan kiraan fizikal, lakukan kiraan lebih rutin sehingga isu dikenal pasti dan diperbetulkan.
- Fahami inventori anda: kenal pasti inventori yang paling cepat laris, yang menyumbang kepada margin kasar tertinggi, dan inventori bermusim dsbnya. Ini akan membantu anda mengetahui berapa banyak setiap inventori perlu disimpan dan bila pesanan semula diperlukan.
- Gunakan sistem kewangan anda untuk mengesan butiran inventori. Ini akan membantu dalam:
  - o Mengautomatiskan keperluan pesanan semula
  - o Memadankan setiap butiran inventori yang berlainan dengan jualan dan memudahkan pengenalpastian jualan yang bermargin tinggi.
- Kawalan pegangan inventori yang baik akan memastikan anda menyimpan inventori lama dan berlebihan pada aras minima dan mengurangkan risiko kecurian, sementara masih memiliki paras inventori yang mencukupi untuk memenuhi keperluan pelanggan.

## Menggunakan Angka untuk Mengurus Inventori

### Nisbah Inventori Harian

Nisbah ini menunjukkan tahap kecekapan pengurusan inventori anda. Ini penting kerana ia menunjukkan secepat mana inventori digantikan dan lebih kerap inventori boleh "ditukarkan" (digantikan) dalam suatu kitaran operasi, lebih besar keuntungan.

Nisbah inventori harian dikira seperti berikut:

$$\text{Inventori harian} = \frac{\text{Inventori di tangan}}{\text{Kos Barang Dijual}} \times 365$$

#### Perniagaan Beg Komputer Adam

$$\text{Inventori harian} = \frac{\text{RM } 3,120}{\text{RM } 31,200} \times 365 = 36.5 \text{ hari}$$

Pengiraan ini menunjukkan, secara purata, Adam menyimpan inventornya selama 36.5 hari.

### Pusingan Inventori

Pengiraan ini menunjukkan keberkesanan perancangan pegangan inventori anda. Pusingan inventori yang rendah menunjukkan anda tidak menggerakkan inventori, yang akan menyebabkan inventori berlebihan atau lama seterusnya mengakibatkan kos pegangan yang tinggi. Kadar pusingan inventori yang tinggi menunjukkan bahawa anda berisiko untuk tidak mempunyai inventori dalam tangan yang mencukupi untuk dibekalkan kepada pelanggan.

Pusingan inventori dikira seperti berikut:

$$\text{Pusingan inventori} = \frac{\text{Kos barang yang dijual}}{\text{Inventori di tangan}}$$

#### Perniagaan Beg Komputer Adam

$$\text{Pusingan inventori} = \frac{\text{RM } 31,200}{\text{RM } 3,120} = 10 \text{ kali}$$

Pengiraan ini menunjukkan bahawa, secara purata, Adam mengganti inventornya sebanyak 10 kali setahun.

Pengiraan inventori harian dan pusingan inventori haruslah dibandingkan dengan purata industri bagi memberikan maklumat yang berguna. Membandingkan ukuran ini secara rutin dengan tempoh sebelumnya dalam perniagaan, akan turut memberikan maklumat keberkesanan pengurusan inventori dalam perniagaan anda.

## Menguruskan Pembayaran kepada Pembekal

Pembayaran kepada pembekal akan mempengaruhi aliran tunai anda. Sering kali, perniagaan yang baru bermula perlu membayar kepada pembekal secara tunai semasa penghantaran barang atau perkhidmatan, kerana mereka tidak mempunyai sejarah dagangan. Pembekal tidak akan bersedia untuk memberikan barang atau perkhidmatan secara kredit kerana mereka tidak yakin sama ada perniagaan tersebut akan menguntungkan atau masih beroperasi di masa hadapan. Setelah perniagaan anda berkembang dan berjalan dengan lancar, anda telah mempunyai asas untuk berunding dengan pembekal anda untuk membayar secara kredit agar mempunyai lebih aliran tunai.

### PETUNJUK

Mewujudkan prosedur pengurusan yang baik akan memastikan anda mendapat manfaat yang sepenuhnya daripada hubungan dengan pembekal anda

Penggunaan sepenuhnya terma pembayaran anda dengan pembekal secara berkesan merupakan pinjaman tanpa faedah. Oleh itu, adalah penting untuk anda menguruskan pembekal anda dan proses pembayaran kepada mereka dengan cara yang sama seperti anda menguruskan komponen utama yang lain dari kitaran modal kerja. Pengurusan pembekal yang berkesan dan pembayaran kepada mereka terdiri daripada tiga unsur utama:

- Pemilihan pembekal;
- Syarat atau terma pembayaran; dan
- Menguruskan hubungan.

Senarai semak berikut akan membantu anda mengkaji semula prosedur yang anda mungkin perlu baiki dengan pembekal sedia ada:

<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Pembekal &amp; Bayaran kepada Pembekal</b>	
<b>1. Pemilihan Pembekal</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Keutamaan	Kenal pasti keutamaan berhubung pembekal anda. Adakah kualiti, kebolehpercayaan, dasar pemulangan, harga, terma, atau gabungan dari sebahagian atau kesemua faktor ini?
Kenal pasti pembekal terpilih	Sediakan senarai pembekal terpilih.
Semak rujukan	Lakukan semakan rujukan kredit dan perdagangan bagi setiap pembekal dalam senarai.
Pilih pembekal	Pilih pembekal berasaskan keutamaan anda dan hasil semakan kredit dan dagangan.
Wujudkan pembekal alternatif	Jika anda mempunyai satu pembekal utama, pastikan anda mempunyai perjanjian dengan pembekal alternatif untuk menghadapi sebarang risiko pembekal yang dipilih tidak dapat memberikan perkhidmatan yang dipersetujui pada sesuatu masa.
Kajian semula secara rutin	Pantau pembekal yang dipilih dan sentiasa kaji semula prestasi mereka berbanding keutamaan anda (sering kali keutamaan berubah apabila perniagaan berkembang).
<b>2. Terma Pembayaran</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Runding terma	Setuju dengan terma pembayaran dengan pembekal sebelum memulakan urus niaga.
Rangkumkan terma pada pesanan	Dokumenkan terma standard pembayaran ke atas setiap pesanan belian.
Pertimbangkan manfaat diskaun	Kira manfaat mendapatkan diskaun bagi pembelian awal.

<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Pembekal &amp; Bayaran kepada Pembekal</b>	
Bayar atas terma	Pastikan semua pembekal dibayar berdasarkan terma yang dipersetujui, tidak terlalu awal dan tidak terlalu lambat (lakukan semakan ini secara rutin).
Prosedur barangan yang rosak	Wujudkan proses yang dipersetujui apabila barang yang dibekalkan rosak atau tidak sesuai. Jangan menanggungkan pembayaran tanpa berkomunikasi dengan pembekal sekiranya terdapat isu.
Kaji semula terma secara rutin	Kaji semula terma dengan setiap pembekal secara rutin. Jika anda menemui pembekal alternatif yang boleh memberikan terma yang lebih baik, bincangkan dengan pembekal sedia ada sebelum membuat pertukaran. Mungkin mereka juga boleh menawarkan terma yang ditawarkan dan akan menghargai kesetiaan yang anda tunjukkan.
<b>3. Menguruskan Hubungan</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Bertemu secara rutin	Bertemu secara rutin dengan pembekal utama untuk membincangkan perkembangan perniagaan anda (mereka selalunya akan dapat membantu meningkatkan terma kredit, produk baru dan sebagainya).
Patuhi terma pembayaran	Pastikan terma pembayaran yang dipersetujui adalah dipatuhi.
Wujudkan proses tiada bayaran	Pastikan terdapat proses apabila pembekal tidak dibayar pada waktunya, cthnya mereka boleh menghubungi seseorang bagi membincangkan situasi tersebut.
Komunikasi	Berkomunikasi dengan pembekal anda apabila pembayaran perlu dilewatkan dan, jika perlu, wujudkan kaedah pembayaran yang dipersetujui, dan pastikan anda menepatinya. Ringkaskan perjanjian ini dalam bentuk bertulis dan pastikan pegawai kanan kewangan (atau pemilik) menerima satu salinan.
Menjadi pelanggan yang baik	Untuk mengekalkan hubungan baik dengan pembekal utama, tunjukkan bahawa anda adalah pelanggan yang baik dan boleh dipercayai.

TIPS BAGI MEMPERBAIKI PEMBAYARAN PEMBEKAL

- Lanjutkan terma pembayaran. Melanjutkan tempoh pembayaran dari 30 kepada 45 hari boleh membantu mengurangkan turun naiknya aliran tunai.
- Kebanyakan syarikat besar menerima pembayaran secara suku tahunan, ini dapat membantu dalam ramalan keperluan aliran tunai.
- Terma pembayaran haruslah menetapkan supaya bayaran dibuat pada masa penghantaran lengkap, berbanding dengan penghantaran sebahagian barang. Ini juga merangkumi barang atau perkhidmatan yang belum diberikan sebagaimana dipersetujui.
- Apabila barangan dipulangkan, sama ada:
  - o invoice baru dikeluarkan, dan ini adalah permulaan bayaran bersyarat; atau
  - o invoice yang dipertikaikan dipegang sehingga nota kredit diterima.
- Mulakan pembayaran terancang, biasanya sebulan sekali (cthnya pada hari terakhir setiap bulan) dan tepatinya.
- Pastikan sistem anda mempunyai kawalan yang baik agar pembekal tidak:
  - o dibayar awal. Apabila sistem kewangan digunakan, pastikan tarikh pembayaran diautomasikan daripada pembekal yang disahkan dan tiada perubahan kepada tarikh boleh dibuat tanpa kebenaran.
  - o dibayar lebih. Semua barangan yang diterima mestilah disemak terhadap pesanan belian dan jumlah invoice yang disemak.
  - o dibayar dua kali. Bayar hanya atas penyata.
- Selalu kaji semula kontrak pembekal bagi peluang seperti:
  - o penambahbaikan terhadap harga
  - o diskaun yang efektif
  - o penambahbaikan penghantaran (anda tidak perlu memesan terlalu awal dan akhirnya boleh menanguhkan pembayaran).



## Penggunaan Angka untuk Menguruskan Pembayaran kepada Pembekal

### Nisbah Pemiutang Harian

Nisbah ini menunjukkan kecekapan pengurusan akaun belum bayar (pembayaran kepada pembekal). Jika pembayaran dibuat, secara puratanya, sebelum terma pembayaran yang telah dipersetujui, aliran tunai akan terjejas. Jika pembayaran kepada pembekal terlalu lambat, maka terdapat kemungkinan hubungan dengan pembekal akan terjejas.

Nisbah pemiutang harian dikira seperti berikut:

$$\text{Pemiutang Harian} = \frac{\text{Akaun belum bayar}}{\text{Kos barang dijual}} \times 365$$

Nota: Akaun belum bayar adalah amaun yang dihutang kepada pembekal anda pada masa pengiraan dibuat.

#### Perniagaan Beg Komputer Adam

$$\text{Pemiutang Harian} = \frac{\text{RM } 4,120}{\text{RM}31,200} \times 365 = 48.20 \text{ hari}$$

Pengiraan ini menunjukkan bahawa secara purata, Adam membayar pembekalnya pada setiap 48 hari.

## Menguruskan Kerja-sedang-berlangsung

Kerja sedang berlangsung ialah aktiviti selepas pesanan diambil daripada pelanggan dan anda sedang dalam proses “bekerja” untuk menyiapkan pesanan tersebut. Sudah tentu, anda akan menerima banyak pesanan dalam sesuatu masa, maka anda memerlukan sistem pengurusan yang baik bagi mengendalikan pesanan pelanggan dengan cekap. Kerja-sedang-berlangsung seringkali dikaitkan dengan sektor pembuatan, namun, sesetengah perniagaan runcit dan perkhidmatan juga mempunyai kerja-sedang-berlangsung – dari masa pesanan diterima daripada pelanggan kepada penghantaran adalah kerja-sedang-berlangsung.

### PETUNJUK

Mempunyai sistem rekod simpanan yang baik adalah kunci dalam menguruskan kerja-sedang-berlangsung

Menguruskan kerja-sedang-berlangsung adalah penting kerana lebih cepat proses kerja dapat diselesaikan, lebih cepat invoice dapat dikeluarkan dan membawa kepada penerimaan tunai. Senarai semak berikut akan membantu anda dalam membandingkan prosedur kerja-sedang-berlangsung dan boleh membantu untuk mengenal pasti beberapa penambahbaikan.

<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Kerja-sedang-berlangsung</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Rekodkan semua perincian pesanan	Pastikan semua pesanan direkodkan dan semua perincian yang relevan dicatatkan, seperti tarikh pesanan perlu siap, sebarang pembayaran yang diterima (cthnya deposit), sebarang pembayaran berperingkat yang perlu diberi invoice, tempoh masa untuk menyiapkan pesanan, dan sebarang kos tambahan yang terlibat dalam menyiapkan kerja.
Kenal pasti proses pesanan yang belum dibuat	Wujudkan prosedur untuk mengesan semua pesanan yang belum dibuat dan susunkan mereka mengikut keutamaan. Prosedur tersebut haruslah mengambil perhatian terhadap sebarang kelewatan sebenar atau yang mungkin berlaku dan menggariskan langkah bagi mengambil tindakan apabila berlakunya kelewatan.

<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Kerja-sedang-berlangsung</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Invois penghantaran	Apabila pesanan telah siap, pastikan invois dikeluarkan dan dihantar bersama barangan.
Guna rekod bagi ramalan aliran tunai	Sistem simpanan rekod harus memberikan perincian tentang tarikh dijangka siap, penghantaran, dan tarikh invois, serta memberikan maklumat tentang penerimaan tunai bagi membantu dalam ramalan aliran tunai.

#### TIPS BAGI MEMPERBAIKI KERJA SEDANG BERLANGSUNG

- Pesan inventori hanya apabila anda bersedia menggunakannya. Ini akan mengurangkan bilangan hari inventori berada dalam tangan (dan akhirnya dibayar) sebelum pengeluaran bermula.
- Kenal pasti sebarang kesesakan dalam proses pengeluaran dan cari kaedah untuk penambahbaikan.
- Lihat pada proses, termasuk susun atur fizikal barangan, dan kenal pasti penambahbaikan bagi mempercepatkan pergerakan melalui peringkat kerja-sedang-berlangsung.
- Sebelum mengambil pesanan, pastikan anda tahu berapa banyak inventori yang anda perlukan untuk menyiapkan pesanan. Kelewatan dalam menerima barangan akan melewatkan penyediaan jualan.
- Kaji semula prosedur kerja-sedang-berlangsung secara tahunan bagi mengenal pasti prosedur atau teknologi yang berkemungkinan dapat memperbaiki proses tersebut.
- Apabila material bahan yang khusus diperlukan bagi pesanan pelanggan (cth pabrik untuk menutup sofa) masukkan ke dalam perjanjian pesanan yang pelanggan akan membayar deposit terlebih dahulu sebelum pesanan diproses.

## Menguruskan Akaun Belum Terima

Pendapatan daripada jualan adalah pendorong aliran tunai dalam semua perniagaan dan menukar jualan menjadi tunai adalah salah satu proses yang penting dalam perniagaan. Apabila jualan ditawarkan secara kredit, sistem kewangan akan merujuk kepada amaun belum bayar sebagai “penghutang”. Menguruskan pembayaran daripada penghutang boleh memakan masa dan

### PETUNJUK

Pastikan anda mempunyai prosedur yang baik bagi mengalakkan pembayaran

usaha, seandainya tiada kawalan dan prosedur yang baik dari mula. Pelanggan anda adalah kunci kejayaan perniagaan anda; walau bagaimanapun, sehingga anda menerima tunai daripada jualan, anda sebenarnya telah memberikan sumbangan kepada pelanggan anda! Oleh yang demikian, adalah penting menguruskan semua baki pembayaran pelanggan anda dan pastikan anda mempunyai prosedur yang baik untuk mendorong pelanggan membayar jumlah yang betul pada masa yang ditetapkan.

Prosedur pengutipan daripada penghutang yang berkesan meliputi perkara berikut:

- Wujudkan kawalan kredit
- Wujudkan terma pembayaran
- Menguruskan hubungan pelanggan

Senarai semak berikut boleh digunakan untuk membandingkan prosedur yang ada untuk mengutip baki hutang daripada pelanggan anda dan membantu mengenal pasti kemungkinan untuk penambahbaikan:

<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Penghutang</b>	
<b>1. Wujudkan Kawalan Kredit</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Rekod semakan kredit pelanggan	Wujudkan sistem untuk merekodkan setiap semakan kredit bagi semua pelanggan baru bagi memastikan proses tersebut telah dilakukan dengan sempurna.
Tarafkan semua pelanggan berdasarkan risiko kredit	Ini mungkin berdasarkan tempoh mereka berada dalam perniagaan, kualiti semakan kredit, had kredit yang dibenarkan kepada setiap pelanggan dsbnya.
Tetapkan had kredit	Tetapkan had kredit yang mencukupi bagi setiap pelanggan. Had haruslah ditetapkan berdasarkan penarafan risiko kredit sebagaimana ditetapkan di atas.
Kaji semula semakan kredit secara rutin	Semasa tempoh sukar, status kredit bagi sesetengah pelanggan mungkin berubah.
Rekodkan had penggunaan pelanggan	Pastikan sistem anda mengesan kredit pelanggan yang belum bayar dan maklumkan kepada kakitangan yang berkenaan jika ianya telah melebihi had (pastikan pemberitahuan dibuat sebelum jualan seterusnya).
Laksanakan polisi bagi pelanggan yang melebihi had	Rekodkan prosedur untuk diambil apabila kredit sudah melebihi hadnya dan pastikan semua staf yang berkenaan tahu tindakan yang perlu diambil.
<b>2. Wujudkan Terma Pembayaran</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Masukkan terma dalam invois	Rekodkan terma standard pembayaran dalam setiap invois.
Maklumkan terma kepada semua staf	Pastikan semua staf (termasuklah wakil penjual) tahu akan terma pembayaran dan mereka mematuhiinya.

<b>Senarai Semak bagi Menguruskan Penghutang</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Wujudkan prosedur pembayaran lewat	Laksanakan sistem bagi memastikan semua terma pembayaran dipatuhi. Hantar peringatan secara rutin dan ambil tindakan susulan atas pembayaran lewat.
Uruskan barangan yang dikembalikan	Pastikan adanya polisi dan proses bagi barangan yang dikembalikan bagi memastikan pembayaran tidak terlewat bagi sebarang tempoh masa.
<b>3. Menguruskan Hubungan Pelanggan</b>	
<b>Tindakan</b>	<b>Deskripsi</b>
Bertemu secara rutin	Bertemu dengan pelanggan anda secara rutin, terutamanya pelanggan utama. Kadangkala, lawatan ke premis mereka dapat membantu anda memahami keperluan perniagaan dan kedudukan kewangan mereka.
Kaji semula terma pembayaran	Kaji semula secara rutin pembayaran sebenar dan terma yang dipersetujui bagi setiap pelanggan. Jika anda mendapati pelanggan berterusan membayar di luar terma yang dipersetujui, bertemu dan bincang tentang isu tersebut.
Proses tiada pembayaran	Pastikan terdapat proses untuk pelanggan apabila barangan dan perkhidmatan tidak diberikan seperti yang diharapkan (barangan dipulangkan). Wujudkan polisi yang menjelaskan bagaimana untuk memperbetulkan keadaan seperti ini.
Komunikasi	Jika terdapat pesanan atau penghantaran lewat, maklumkan kepada pelanggan anda dan bincangkan penyelesaian alternatif. Hanya bersetuju dengan tarikh penyiapan jika anda pasti dapat mematuhi tarikh yang ditetapkan.
Jadi pembekal yang baik	Tunjukkan diri anda sebagai pembekal yang baik, dan boleh diharapkan kepada pelanggan anda.

TIPS BAGI MEMPERBAIKI KUTIPAN PENGHUTANG

- Keluarkan invoice sebaik saja kerja telah disiapkan, bukannya pada akhir minggu atau bulan.
- Beri insentif untuk pembayaran awal (cthnya diskaun, tetapi ketahui kesannya ke atas margin untung).
- Perudahkan proses pembayaran – kredit terus atau kad kredit.
- Apabila membayar komisen kepada staf jualan, bayar komisen pada amaun yang dikutip, bukannya amaun jualan yang ditempah.
- Keluarkan laporan secara tetap untuk mengenal pasti tempoh pembayaran yang perlu dibuat.
- Kenal pasti pelanggan yang lambat membayar dan hubungi mereka dengan segera bagi membincangkan sebarang isu (cthnya barangan rosak, perkhidmatan yang tidak padan, ketidakmampuan membayar).
- Pantau pelanggan yang tidak membayar dan hubungi mereka secara kerap.
- Kendalikan pelanggan yang tidak membayar (pelan pembayaran bagi menjelaskan hutang).
- Wujudkan polisi menghentikan bekalan kepada pelanggan sehingga semua hutang dijelaskan.
- Hantar surat tuntutan bagi hutang yang belum dibayar dan jika perlu gunakan pengutip hutang yang profesional.
- Ingat, pelanggan yang baik adalah mereka yang membayar. Jika anda tidak mengutip tunai daripada pelanggan, organisasi anda sedang membiayai perniagaan pelanggan anda serta perniagaan anda.
- Pertimbangkan “menamatkan” pelanggan jika mereka tidak boleh dipercayai dalam pembayaran.

## Penggunaan Angka bagi Menguruskan Pembayaran daripada Pelanggan

### Nisbah Penghutang Harian

Nisbah ini menunjukkan keberkesanan pengutipan tunai daripada pelanggan. Dikenali sebagai akaun belum terima dalam istilah perakaunan, ianya merujuk kepada amaun terkumpul yang belum dibayar oleh pelanggan anda. Jika akaun belum terima tidak dikutip secara berhemah berdasarkan termannya, anda harus mempertimbangkan semula dasar pengutipan. Jika akaun belum terima adalah terlalu lambat untuk ditukarkan kepada tunai, kecairan dalam perniagaan anda akan terjejas teruk.

Nisbah penghutang harian adalah dikira seperti berikut:

$$\text{Penghutang Harian} = \frac{\text{Akaun belum terima}}{\text{Hasil jualan}} \times 365$$

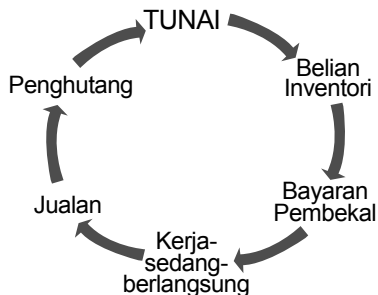
#### Perniagaan Beg Komputer Adam

$$\text{Penghutang harian} = \frac{\text{RM18,000}}{\text{RM52,000}} \times 365 = 126 \text{ hari}$$

Pengiraan ini menunjukkan bahawa secara purata, Adam mengutip bayaran daripada penghutangnya setiap 126 hari.

### Kitaran Modal Kerja - Kadar Tukaran Tunai

Jumlah keseluruhan hari untuk menukar dagangan anda dari masa aliran tunai keluar pada permulaan kitaran modal kerja sehingga tunai yang diterima pada akhir kitaran boleh dikira dengan kadar tukaran tunai.



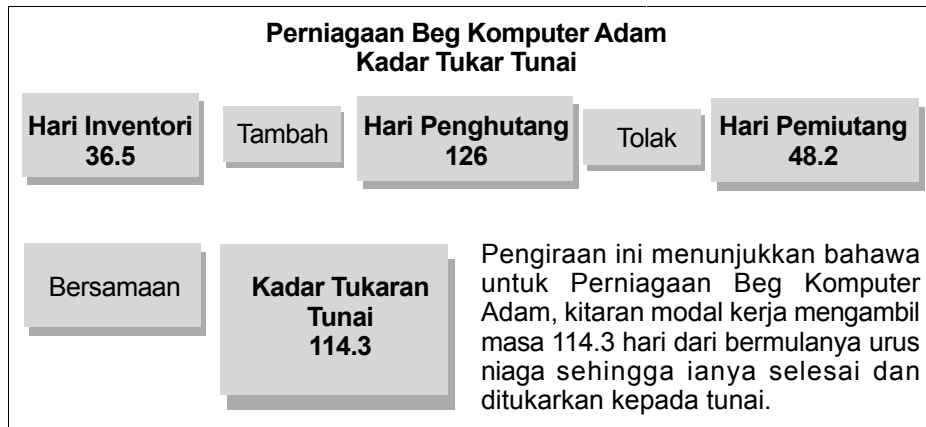
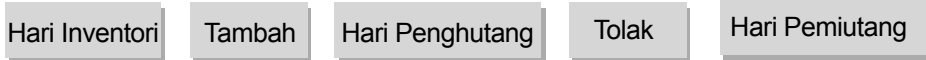
#### PETUNJUK

Kira kadar tukaran tunai dan bandingkan dengan standard dalam industri anda. Kenal pasti bahagian dalam kitaran yang bermasalah dan sediakan pelan tindakan bagi memperbaiki kadar tukaran tunai tersebut.



## Pengiraan Kadar Tukaran Tunai

Kadar tukaran tunai dikira sebagai:



### TIP

Kira secara tetap kadar tukaran tunai anda dan lakukan penambahbaikan ke atas modal kerja anda untuk melepaskan tunai yang tidak digunakan dalam perniagaan. Ianya akan mengurangkan keperluan meminjam dana tambahan bagi menyokong operasi perniagaan, mengurangkan kebergantungan terhadap dana daripada pemiutang, dan mengurangkan perbelanjaan terhadap faedah yang dikenakan

# Bab 6

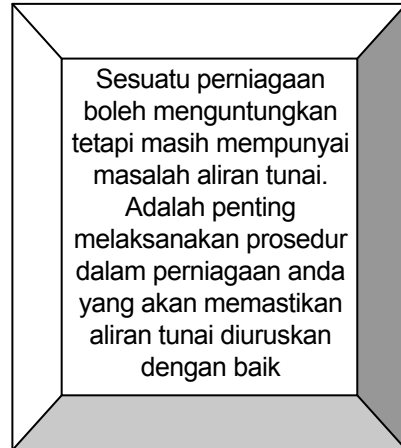
## Menguruskan Aliran Tunai

## Menguruskan Aliran Tunai

### Tunai dan Untung

Kini anda tahu keuntungan diperolehi daripada penjualan barangan atau perkhidmatan pada harga yang lebih tinggi daripada harga kos membuat barangan atau menyediakan perkhidmatan tersebut kepada pelanggan. Sudah tentu tunai dijana daripada urus niaga ini, serta aktiviti lain dalam perniagaan (seperti menjual aset). Kunci kejayaan sesuatu perniagaan adalah keuntungan yang baik dan aliran tunai yang mencukupi.

Ini bermaksud jika anda menguruskan margin anda dengan betul, perdagangan anda akan selalu menguntungkan dan mempunyai aliran tunai yang positif, betul? Silap! Sebuah perniagaan boleh menguntungkan tapi masih mengalami masalah aliran tunai. Bagaimana ini berlaku? Ini semua berkaitan dengan masa. Keuntungan transaksi dikira ketika jualan dibuat. Jika perniagaan anda menawarkan barangan atau perkhidmatan secara kredit, maka umumnya keuntungan dinilai pada masa jualan. Bagaimanapun, anda mungkin tidak menerima tunai sehingga satu tempoh kemudiannya.



**PETUNJUK**  
TUNAI TIDAK SAMA  
DENGAN UNTUNG!

Terdapat dua cara di mana urus niaga boleh direkodkan: sama ada berasaskan tunai atau berasaskan akruan. Semasa membuat perkiraan jika urus niaga anda akan menguntungkan, anda mungkin perlu menjawab persoalan berikut:

- Berapakah kos untuk membeli atau membuat produk, atau menyediakan perkhidmatan (dibayar mengikut jam)?
- Apakah harga realistik yang pelanggan anda sanggup bayar?
- Apakah harga yang dikenakan oleh pesaing anda untuk produk atau perkhidmatan yang sama atau serupa?

Langkah selanjutnya adalah membandingkan harga yang anda akan terima dengan kos yang dibayar, dan jika harga lebih tinggi daripada kos, urus niaga tersebut adalah menguntungkan. Sekali lagi, mari kita kembali ke penyata pendapatan Perniagaan Beg Komputer Adam, yang kita telah lihat dalam Bab 1.

<b>Perniagaan Beg Komputer Adam Penyata Pendapatan Akhir Tahun Satu</b>	
Jualan	RM52,000
Tolak kos barang dijual	<u>RM31,200</u>
Untung kasar	RM20,800
Tolak belanja operasi	<u>RM15,600</u>
Untung bersih	RM5,200

Apabila kita perhatikan penyata pendapatan Adam, kita dapat melihat yang dia akan memperolehi untung kasar berjumlah RM20,800. Cara catatan transaksi ini disebut perakaunan akruan, iaitu jualan direkodkan apabila ianya dibuat dan bukan pada saat bayaran dikutip. Ini adalah cara paling berkesan untuk memadamkan semua kos dengan transaksi dan menjadikannya lebih mudah untuk melihat dengan jelas keuntungan yang dijana daripada sesuatu transaksi.

Dengan menggunakan contoh Perniagaan Beg Komputer Adam, mari kita andaikan yang dia menjual 500 beg pada harga RM52 bagi setiap beg kepada pengeluar komputer pada tempoh kredit 30 hari, yang bermaksud bahawa dia akan menerima RM26,000 daripada pelanggan tersebut pada akhir bulan pertama. Dia juga mengeksport 200 beg pada harga RM52 setiap satu, yang bermaksud bayaran RM10,400 daripada pelanggan luar negeri tidak akan diterima sehingga bulan kedua selepas penghantaran. Baki inventori akan dijual pada akhir tahun. Semua beg telah diimport pada awal tahun dan kos keseluruhan RM 34,320 yang telah dibayar pada akhir bulan pertama dagangan.

Apabila kita melihat aliran tunai daripada jualan Adam, ianya jelas bahawa aliran tunai tidak akan sama dengan keuntungan sehingga keseluruhan urus niaga diselesaikan, iaitu apabila semua wang diterima daripada keseluruhan jualan.

Urus niaga		Pergerakan Tunai		
		Bulan 1	Bulan 2	Bulan 3 hingga 12
Jualan	RM52,000	RM26,000	RM10,400	RM15,600
Bayaran bagi inventori	RM34,320	(RM34,320)	0	0
Untung kasar	RM20,800	(RM8,320)	RM10,400	RM15,600
Baki tunai	0	(RM8,320)	RM 2,080	RM17,680

Pada bulan pertama, Adam hanya mengutip RM26,000 daripada jualan, tetapi dia perlu membeli kesemua beg computer pada bulan yang sama. Dia hanya akan menerima tunai bagi jualan 200 beg yang lain dalam bulan kedua dan selebihnya pada baki tahun tersebut. Oleh itu, jadual di atas menunjukkan pada akhir bulan pertama, dia memerlukan tambahan RM8,320 untuk membiayai pembelian beg, dan pada akhir tahun, baki banknya akan sama dengan untung kasarnya. Sudah tentu, dia juga terpaksa membiayai belanja operasi sepanjang tahun, yang tidak dimasukkan ke dalam jadual di atas.

TIP

Jangka masa tunai diterima adalah isu yang paling utama dalam menguruskan aliran tunai

## Faktor yang Mendorong Aliran Tunai dalam Perniagaan Anda

Biarpun perniagaan anda menguntungkan, pengurusan aliran tunai dalam perniagaan anda adalah sangat penting. Dengan mengenal pasti “pendorong” aliran tunai dalam perniagaan anda, ianya akan lebih mudah untuk menguruskan aliran tunai anda. Apakah yang dimaksudkan dengan “pendorong” aliran tunai? Ia adalah perkara dalam perniagaan anda yang paling mempengaruhi aliran tunai anda. Bagi kebanyakan perniagaan kecil, ini adalah jualan. Bagi perniagaan lain,

ianya mungkin adalah sesuatu yang berbeza. Mari kita lihat pendorong paling utama aliran tunai dan ini akan membantu anda menentukan pendorong utama aliran tunai dalam perniagaan anda.

PETUNJUK

Aliran tunai adalah nadi kepada setiap perniagaan. Sebuah perniagaan yang menguntungkan masih boleh mengalami masalah kekurangan tunai, jadi adalah penting memahami apakah yang mendorong aliran tunai anda

### **Akaun Belum Terima (Kutipan Hutang)**

Jualan adalah penting bagi semua perniagaan kerana ia akhirnya menghasilkan keuntungan bagi perniagaan anda. Daripada contoh Adam pada halaman sebelumnya, kita dapat melihat bahawa kutipan tunai daripada jualan adalah kritikal untuk memastikan bahawa dia mempunyai tunai yang mencukupi di bank. Jadi, jika jualan adalah isu utama bagi anda menguruskan aliran tunai, maka anda mesti mempunyai prosedur yang baik untuk memastikan yang anda boleh menukarkan jualan kepada tunai dengan secepat mungkin. Cara terbaik untuk melakukan ini ialah menguruskan kutipan tunai daripada pelanggan anda menggunakan senarai semak dalam bab sebelumnya.

### **Akaun Belum Bayar (Bayaran Pemiutang)**

Apabila bekalan inventori atau perkhidmatan adalah kritikal bagi perniagaan anda, menguruskan hubungan dengan pembekal anda adalah penting. Jika anda hanya mempunyai satu atau dua pembekal yang boleh memberikan bekalan inventori atau perkhidmatan kepada perniagaan anda, maka pastikan anda membayar mereka tepat pada masanya dan adalah kritikal untuk menjaga hubungan yang baik. Jika hal ini berlaku, maka pembayaran akaun boleh menjadi pendorong utama aliran tunai anda (untuk tips menguruskan pembayaran pembekal, rujuk bab sebelumnya).

### **Inventori**

Bagi sesetengah syarikat, pembekalan barangan sangat penting dalam memastikan bekalan inventori berkualiti tepat pada masanya untuk memenuhi keperluan pelanggan. Bagi menentukan jika ini merupakan pendorong utama, anda mungkin perlu mempertimbangkan sama ada pembekalan barangan adalah kritikal untuk perniagaan anda beroperasi. Jika demikian, maka penyimpanan amaun inventori yang tepat dan mencukupi akan memberi kesan ke atas aliran tunai.

### **Perbelanjaan Modal**

Apabila perniagaan bergantung kepada teknologi yang paling terkini untuk mengekalkan bahagian pasaran, perbelanjaan modal boleh menjadi pendorong utama aliran tunai. Sebagai contohnya, bagi perniagaan yang berkait rapat dengan penyelidikan dan pembangunan, mereka perlu mempunyai peralatan dan teknologi terkini bagi membangunkan produk atau perkhidmatan. Dalam hal ini, perniagaan akan memerlukan aliran tunai yang mencukupi untuk menyokong perbelanjaan modal.

TIP

Kepentingan mengetahui apakah pendorong utama aliran tunai anda tidak harus di pandang rendah. Untuk mengekalkan aliran tunai yang mencukupi, pendorong tersebut mestilah menjadi keutamaan kepada perniagaan anda dan diuruskan dengan baik

## Ramalan Aliran Tunai

Ramalan aliran tunai merupakan alat yang paling penting bagi perniagaan; perancangan aliran tunai sangat penting bagi kejayaan perniagaan. Ramalan tersebut akan menjangkakan kemampuan perniagaan anda untuk menghasilkan tunai yang diperlukan bagi pengembangan atau menyokong operasi perniagaan. Ianya juga akan menunjukkan sebarang jurang aliran tunai perniagaan yang mungkin dialami - tempoh ketika aliran tunai keluar melebihi aliran tunai masuk. Ianya menggunakan jangkaan atau angka sebenar yang anda kumpulkan dan masukkan ke dalam lembaran kerja ringkas dari hari anda memulakan perniagaan. Anda juga boleh menyediakan ramalan aliran tunai dengan maklumat sedia ada jika anda sudah memulakan perniagaan. Selepas 12 bulan, anda akan mempunyai idea yang baik tentang baki tunai anda, bulan ke bulan bagi tahun operasi berikutnya.

PETUNJUK

Ingat bahawa aliran tunai adalah berkaitan dengan masa dan aliran daripada tunai, jadi semasa menyediakan ramalan aliran tunai anda, pastikan anda membuat anggaran tempoh aliran tunai yang setepat mungkin

Ada beberapa cara untuk menggunakan ramalan aliran tunai sebagai alat perancangan:

- Dalam perancangan jangka-pendek, ianya digunakan untuk mengenal pasti waktu tunai diperlukan dengan kadar lebih tinggi daripada biasa dalam sebulan, contohnya, jika terdapat bil tahunan yang perlu dibayar, dan tunai di bank kemungkinan pada tahap rendah.
- Dalam perancangan jangka-panjang, ia digunakan untuk mengetahui apabila aliran tunai boleh menjejaskan perniagaan, terutamanya sewaktu anda ingin mengembangkan perniagaan. Sebagai contoh, sebuah peruncit pakaian persekolahan, setelah berbulan-bulan menghadapi jumlah dagangan dan aliran tunai yang rendah, terpaksa membeli inventori musim baru, mengambil staf tambahan dan membuat pengiklanan. Mereka juga mungkin merancang untuk memperluaskan perniagaan ke kedai sebelah. Setelah beberapa bulan,

bekalan tunai mungkin berada pada tahap terendah, walaupun tanpa perbelanjaan tambahan pada premis baru, maka aliran tunai akan memerlukan perancangan yang rapi.

Cara paling mudah untuk menyediakan ramalan aliran tunai adalah membahagikan ramalan tersebut kepada bahagian yang kecil dan mengumpulkan semua maklumat tersebut pada akhirnya. Lima langkah dalam menyediakan ramalan aliran tunai adalah:

1. Sediakan senarai andaian.
2. Sediakan jangkaan pendapatan atau jualan bagi perniagaan (disebut ramalan jualan).
3. Sediakan perincian ke atas kemasukkan aliran tunai yang dianggarkan.
4. Sediakan perincian ke atas semua aliran tunai keluar yang dianggarkan.
5. Masukkan semua perincian yang dikumpulkan bersama.

### **Langkah 1: Andaian**

Andaian yang digunakan dalam ramalan aliran tunai adalah sama dengan yang digunakan untuk proses belanjawan pendapatan dan perbelanjaan - rujuk halaman 37.

### **Langkah 2: Ramalan Jualan**

Bagi sesebuah perniagaan, jualan adalah kunci kepada kejayaan perniagaan. Sama ada anda ingin memulakan sebuah perniagaan baru atau mengendalikan syarikat yang sedia ada, anggaran jualan sering menjadi salah satu yang paling sukar dalam proses ramalan. Jika difikirkan, anda akan sedar bahawa jualan anda akan bergantung kepada banyak pemboleh ubah, seperti jenis pelanggan yang anda miliki, terma yang anda tawarkan kepada pelanggan anda, keadaan ekonomi seperti kenaikan kadar faedah atau pengaruh persaingan. Adalah mustahil untuk meramalkan semua keadaan yang mungkin berlaku dan kesannya ke atas jualan anda pada masa ramalan disediakan. Ini sering menjadi alasan mengapa banyak perniagaan tidak membuat ramalan. Walau bagaimanapun, jika anda berpendapat bahawa ramalan jualan anda berkemungkinan besar tidak menepati jualan sebenar anda, maka anda boleh memberi fokus kepada menentukan angka jualan yang "realistik" bagi tempoh ramalan.

Untuk perniagaan yang sedia ada, titik permulaan yang paling baik adalah untuk melihat kepada angka jualan tahun sebelumnya. Adakah anda berpendapat bahawa anda akan terus mencapai angka ini, atau adakah anda telah



mengambil langkah untuk memperbaiki aktiviti perniagaan anda bagi meningkatkan jualan untuk tahun yang akan datang? Setelah anda mengenal pasti pelarasan yang mungkin diperlukan untuk angka jualan anda yang terdahulu, anda boleh menganggarkan ramalan jualan bagi tempoh tersebut.

Selepas anda menentukan jualan untuk tempoh tersebut, langkah seterusnya adalah untuk mengasingkan angka ini kepada resit “penerimaan penjualan” - waktu sebenar penerimaan aliran tunai jualan. Adakah anda ingat bahawa kita telah membincangkan tentang waktu penerimaan tunai sebagai kunci kepada ramalan aliran tunai. Sekali lagi, maklumat ini akan dianggarkan walaupun perniagaan sedia ada mempunyai sejarahnya untuk membantu menganggarkan penerimaan jualan yang sebenar.

Jika perniagaan adalah perniagaan tunai sepenuhnya (contohnya sebuah gerai buah-buahan di pasar), maka jualan akan sama dengan angka pada resit “penerimaan penjualan”. Walau bagaimanapun, seperti yang dibincangkan sebelum ini, terma kredit yang diberikan kepada pelanggan akan menyebabkan penangguhan dalam penerimaan hasil daripada jualan dan kita perlu menganggarkan tempoh penerimaan. Mengguna pakai pola kutipan akaun belum terima daripada ramalan jualan anda yang lepas adalah cara terbaik untuk meramalkan penerimaan tunai anda daripada kutipan akaun belum terima. Untuk melihat bagaimana ini dilakukan, kami telah memberikan contoh bagaimana mengira tempoh penerimaan aliran tunai.

Setelah mengkaji semula sejarah kutipan jualan, Adam telah mengenal pasti bahawa pola penerimaan jualan berikut telah berlaku dalam tahun pertama.

Peratus Jualan Tunai	40%
Peratus Jualan Kredit	60%

Dengan mengguna pakai peratusan bagi anggaran jualan untuk tahun kedua, Adam seterusnya menyiapkan jadual berikut:

Nota: Bagi ramalan aliran tunai, kesemua anggaran harus merangkumi cukai jualan dan perkhidmatan	Terimaan Tunai Bulanan														
	Tahun Satu			Tahun Dua											
	Oktober	November	Disember	Januari	Februari	Mac	April	Mei	Jun	Julai	Ogos	September	Oktober	November	Disember
Jumlah Jualan Bulanan	RM 4,056	RM 4,300	RM 4,800	RM 5,500	RM 5,500	RM 6,050	RM 6,600	RM 6,930	RM 7,150	RM 7,700	RM 7,920	RM 8,030	RM 8,250	RM 8,470	RM 7,700

Jumlah Jualan Tunai 40%	Tidak diperlukan		RM 2,200	RM 2,200	RM 2,420	RM 2,640	RM 2,772	RM 2,860	RM 3,080	RM 3,168	RM 3,212	RM 3,300	RM 3,388	RM 3,080
Jumlah Jualan Kredit 60%	RM 2,434	RM 2,580	RM 2,880	RM 3,300	RM 3,630	RM 3,960	RM 4,158	RM 4,290	RM 4,620	RM 4,752	RM 4,818	RM 4,950	RM 5,082	RM 4,620

Langkah seterusnya adalah bagi Adam menyiapkan jadual yang mengira kutipan tunai daripada jualan kreditnya. Bagi jualan yang dibuat secara kredit, Adam harus mengira kadar kutipan purata dan membuat nota dalam jadual berikutnya:

% daripada terimaan jualan yang dikutip dalam bulan selepas jualan	60 %
% daripada terimaan jualan yang dikutip dalam bulan ke-2 selepas jualan	30 %
% daripada terimaan jualan yang dikutip dalam bulan ke-3 selepas jualan	10 %

Oleh itu, dengan mengguna pakai peratusan di atas pada jualan yang dianggarkan bagi tahun dua, Adam boleh mengira anggaran "sebenar" penerimaan tunai daripada jualan.

Jualan Secara Kredit		Jualan Kredit Bulanan Dikutip													
		Tahun Satu						Tahun Dua							
		November	Disember	Januari	Februari	Mac	April	Mei	Jun	Julai	Ogos	September	Oktober	November	Disember
Oktober	RM 2,434														
November	RM 2,580	RM 730	RM 243												
Disember	RM 2,880	RM 1,548	RM 774	RM 258											
Januari	RM 3,300		RM 1,728	RM 864	RM 288										
Februari	RM 3,300			RM 1,980	RM 990	RM 330									
Mac	RM 3,630				RM 1,980	RM 990	RM 330								
April	RM 3,960					RM 2,178	RM 1,089	RM 363							
Mei	RM 4,158						RM 2,376	RM 1,188	RM 396						
Jun	RM 4,290							RM 2,495	RM 1,247	RM 416					
Julai	RM 4,620								RM 2,574	RM 429					
Ogos	RM 4,752									RM 1,287	RM 429				
September	RM 4,818									RM 2,772	RM 1,386	RM 462			
Oktober	RM 4,950										RM 2,851	RM 1,426	RM 475		
November	RM 5,082											RM 2,891	RM 1,445	RM 482	
Disember	RM 4,620												RM 2,970	RM 1,485	
Jumlah Jualan Kredit Bulanan Dikutip			RM 2,745	RM 3,102	RM 3,258	RM 3,498	RM 3,795	RM 4,046	RM 4,217	RM 4,475	RM 4,666	RM 4,778	RM 4,891	RM 5,016	

Setelah menerima kutipan tunai bulannya daripada jualan kredit, Adam boleh menggunakan nilai ini bagi mengira jumlah penerimaan tunai daripada jualan pada setiap bulan.

	Januari	Februari	Mac	April	Mei	Jun	Julai	Ogos	September	Oktober	November	Disember
	Jumlah Jualan Tunai 40%	RM 2,200	RM 2,200	RM 2,420	RM 2,640	RM 2,772	RM 2,860	RM 3,080	RM 3,168	RM 3,212	RM 3,300	RM 3,388
Jumlah Jualan Tunai Dikutip	RM 4,945	RM 5,302	RM 5,678	RM 6,138	RM 6,567	RM 6,906	RM 7,297	RM 7,643	RM 7,878	RM 8,078	RM 8,279	RM 8,096

### Langkah 3: Lain-lain Aliran Masuk Tunai

Untuk melengkapkan maklumat aliran masuk tunai di dalam ramalan aliran tunai, anda perlu mengenal pasti sebarang tunai tambahan yang masuk ke dalam perniagaan. Sudah tentu, jenis aliran masuk tunai bagi setiap perniagaan akan berbeza, tetapi senarai berikut boleh membantu anda mengenali aliran masuk tunai lain ke dalam perniagaan anda:

- Sumbangan ekuiti tambahan;
- Bayaran balik cukai pendapatan;
- Geran;
- Perolehan pinjaman;
- Sumber pendapatan lain yang tidak termasuk dalam jualan (misalnya bayaran royalti, yuran francais dan lesen); dan
- Hasil daripada jualan aset.

Jika anda sedang menyediakan ramalan aliran tunai untuk pembiayaan tambahan, jangan lupa untuk menyertakan dana pinjaman dalam aliran masuk tunai anda.

### Langkah 4: Aliran Keluar Tunai

Sebagaimana yang telah ditunjukkan sebelum ini, salah satu input utama dalam ramalan ialah jualan. Input ramalan lain adalah kos pembelian atau pembuatan barangan untuk dijual. Oleh itu, ketika menentukan aliran keluar tunai anda, disarankan agar anda mengira kos barang yang dijual selaras dengan ramalan jualan anda. Dengan cara ini, jika anda perlu menukarkan angka jualan anda, secara automatik perubahan ke atas kos barang yang dijual akan berlaku. Terdapat banyak program komputer yang boleh membantu anda menyediakan rantaian di antara dua butiran, seperti jualan dan kos barang yang dijual, bagi menjadikan proses ramalan lebih mudah. Pengiraan untuk kos barang yang dijual telah dibincangkan dalam Bab 1, jadi anda boleh merujuk kembali kepada bahagian tersebut atau menggunakan peratusan margin kasar seperti yang dibincangkan dalam Bab 4 apabila menganggarkan kos barang yang dijual bagi ramalan anda.

## Belanja

Belanja adalah aliran keluar tunai yang berkaitan dengan operasi perniagaan dan yang tidak termasuk dalam pengiraan kos barang yang dijual. Ia sering disebut sebagai perbelanjaan “pentadbiran” atau “operasi”. Sekali lagi, butiran belanja bergantung kepada jenis perniagaan yang anda ingin mulakan atau sedang dijalankan. Salah satu bahagian penting untuk diberi tumpuan semasa membuat ramalan belanja adalah pengkelasan. Ingat dalam Bab 4 kita telah bincangkan tentang perbezaan antara belanja tetap dan boleh ubah. Semasa menyusun ramalan anda, belanja boleh ubah adalah berkaitan secara langsung dengan angka ramalan jualan. Jadi jika anda menyesuaikan jualan anda, belanja ini perlu diubah seiring dengan penyelarasan jualan. Sudah tentu, belanja tetap akan kekal sama, walaupun anda mungkin perlu mempertimbangkan untuk menyesuaikan kenaikan tersebut (misalnya inflasi).

## Aliran Keluar Tunai Lain

Selain belanja kos barang yang dijual dan operasi, anda juga mungkin mempunyai aliran keluar tunai lain sepanjang operasi perniagaan. Contoh jenis aliran keluar tunai termasuklah:

- Pembelian aset;
- Yuran bank sekali (iaitu kos penyediaan);
- Bayaran balik prinsipal pinjaman;
- Pembayaran kepada pemilik (contohnya dividen); dan
- Pelaburan atas dana lebihan.

## Langkah 5: Melengkapkan Ramalan Aliran Tunai

Setelah semua maklumat yang relevan dikumpulkan, maka tiba masanya untuk menyediakan ramalan aliran tunai. Pada awalnya, anda mungkin telah menentukan jangka masa bagi ramalan tersebut. Ingat bahawa aliran tunai adalah berkenaan dengan masa dan tunai yang mengalir. Oleh itu, anda perlu mempunyai baki permulaan bank, kemudian ditambah semua aliran masuk tunai dan ditolak aliran keluar tunai bagi setiap tempoh, biasanya mengikut bulan. Angka pada akhir setiap bulan disebut sebagai baki “penutup” tunai dan jumlah ini menjadi permulaan baki tunai untuk bulan berikutnya.

Satu contoh bagi ramalan aliran tunai Adam untuk tahun dua telah diberikan pada halaman berikut. Ramalan aliran tunai ini menunjukkan bahawa dia akan meminjam RM20,000 untuk membeli kereta bagi membantunya dalam jualan dan pemasaran serta melawat pelanggan yang berpotensi. Ingat bahawa Adam memasukkan ini di dalam andaiannya (rujuk halaman 37).

Ramalan tersebut menunjukkan bahawa RM20,000 ini dipinjam pada bulan Februari dan kereta dibayar pada bulan yang sama. Aliran masuk tunai tersebut merangkumi anggaran penerimaan jualan seperti yang ditunjukkan dalam jadual di halaman 81. Ingat, ini adalah tunai yang diterima daripada jualan, bukan jualan sebenar yang dibuat. Pada bahagian aliran keluar tunai, semua perbelanjaan bulanan yang dibayar telah dimasukkan dan juga aliran keluar tunai daripada belanja yang dikeluarkan bagi pinjaman (yuran penyediaan dll).

Dengan menyediakan ramalan aliran tunai, kita dapat melihat dengan mudah bahawa jika Adam meminjam RM20,000 untuk membeli kereta, dia masih tidak mempunyai tunai yang mencukupi untuk menampung semua perbelanjaan bagi tempoh ramalan yang disediakan. Sebab utama adalah terdapat sebilangan peratusan jualan dibuat secara kredit. Ini bermaksud bahawa apabila jualan meningkat selepas pembelian kereta, beza masa antara pembelian kereta dan peningkatan jualan, dan kemudian tunai yang dikutip bermaksud perniagaannya memerlukan tambahan RM3,267 (jumlah maksimum amaun yang dikeluarkan seperti yang ditunjukkan dalam bulan kelima) bagi memastikan dia mempunyai tunai yang cukup untuk menampung perbezaan waktu tersebut.

Adam harus mempertimbangkan bagaimana dia akan membiayai kekurangan tunai ini. Kemungkinan besar, dia perlu mempertimbangkan untuk memohon pembiayaan tambahan daripada pihak bank. Selain daripada itu, terdapat dua perkara penting yang perlu diberi perhatian. Pertama, bank berkemungkinan memohon andaian terperinci daripada ramalan tersebut. Kedua, jika perniagaan ini memohon dana tambahan hanya RM3,267, ia tidak mempunyai “penimbal” sekiranya terdapat sebarang perubahan dalam aliran tunai (misalnya kenaikan kadar faedah dan belanja faedah yang meningkat).

### TIP

Apabila ramalan sudah disiapkan, anda boleh mempertimbangkan beberapa senario “bagaimanakah jika” untuk mengukur tindak balas aliran tunai perniagaan anda terhadap perubahan tertentu seperti penurunan jualan atau kenaikan kos bahan bakar. Ini menunjukkan betapa cepatnya anda mungkin kehabisan tunai jika berlakunya salah satu perkara tersebut

**Ramalan Aliran Tunai Tahun Kedua Perniagaan Adam**

Bulan	Bulan satu Januari	Bulan dua Februari	Bulan tiga Mac	Bulan empat April	Bulan lima Mei	Bulan enam Jun	Bulan tujuh Julai	Bulan lapan Ogos	Bulan sembilan September	Bulan sepuluh Oktober	Bulan sebelas November	Bulan dua belas Disember
<b>Baki tunai pada permulaan setiap bulan</b>	5,000	7,341	1,227	2,348	5,974	3,267	1,191	6,125	2,662	7,265	13,005	1,244
<b>Tunai masuk</b>												
<i>Pendapatan Jualan</i>												
Jualan tunai	2,200	2,200	2,420	2,640	2,772	2,860	3,080	3,168	3,212	3,300	3,388	3,080
Jualan Kredit	2,745	3,102	3,258	3,498	3,795	4,046	4,217	4,475	4,666	4,778	4,891	5,016
<i>Perolehan Pinjaman</i>												
Jumlah tunai masuk pada akhir bulan	4,945	25,302	5,678	6,138	6,567	6,906	7,297	7,648	7,878	8,078	8,279	8,096
<b>Tunai keluar</b>												
<i>Pengiktirafan</i>												
Caj perkhidmatan Bank	275	17	17	275			275			275		
Cukai Jualan & Perkhidmatan	17	17	335	17	20	18	20	20	18	20	18	18
Insurans	605					435			1,180			400
Bayaran gaji	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625
Yuran Profesional	22	22	22	22	22	22	27	462	22	22	22	28
Alat tulis	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
<i>Belanja Inventori</i>												
Utiliti & Telefon	12,012	84	104	73	13,728	73	115	8,580	66	84	121	20,592
Belanja Kenderaan	60	84	104	73	55	275	302	66	84	275	73	60
Belanja Kenderaan				500	358	275	302	330	347	275	198	110
<i>Lain-lain: Perisian Komputer</i>												
Jumlah tunai keluar pada akhir bulan	2,604	33,870	2,103	2,512	15,808	2,448	2,364	11,105	3,276	2,338	22,528	2,241
<b>Perbezaan bersih</b> (tunai keluar tolak tunai masuk)	2,341	- 8,568	3,575	3,626	- 9,241	4,458	4,933	- 3,462	4,602	5,740	- 14,249	5,855
<b>Baki tunai pada akhir setiap bulan</b>	7,341	- 1,227	2,348	5,974	- 3,267	1,191	6,125	2,662	7,265	13,005	- 1,244	4,611

Rujuk kepada jadual di halaman 81 untuk periraian jualan

Wang pinjaman diterima untuk pembelian kenderaan

Wang pembayaran bagi pembelian kenderaan

Kekurangan dana

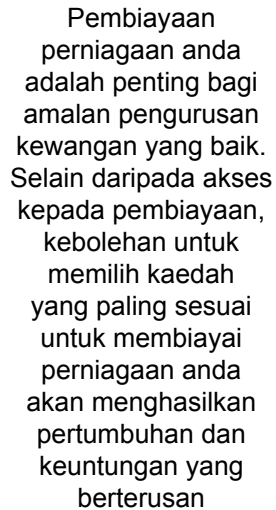




## Seksyen III : Membiayai Perniagaan Anda

*Seperti pentingnya aliran tunai dan keuntungan kepada perniagaan, memastikan perniagaan dibiayai dengan secukupnya adalah penting untuk mencapai kejayaan kewangan.*

*Pembiayaan terdiri daripada pelbagai bentuk yang berbeza dan di seksyen ini, kita akan membincangkan mengenai pembiayaan perniagaan melalui hutang atau ekuiti, dan pelbagai jenis produk pinjaman yang boleh dipertimbangkan. Selain itu, kita akan melihat jenis transaksi perbankan yang ada dan jenis pembiayaan yang khusus untuk pengimport dan pengeksport.*



Pembiayaan perniagaan anda adalah penting bagi amalan pengurusan kewangan yang baik. Selain daripada akses kepada pembiayaan, kebolehan untuk memilih kaedah yang paling sesuai untuk membiayai perniagaan anda akan menghasilkan pertumbuhan dan keuntungan yang berterusan