

## การบริหารลูกหนี้

การดำเนินธุรกิจก็เพื่อการขายสินค้าหรือบริการ และขายสินทรัพย์ที่ไม่ได้ใช้งาน ซึ่งเป็นการขายที่ยังมิได้รับเงิน ทำให้เกิดลูกหนี้ ถ้ากิจการต้องการเงินสดก็ต้องรอจนถึงกำหนดชำระหรือนำบัญชีลูกหนี้ไปขายลดให้สถาบันการเงิน หรือใช้เป็นหลักประกันเงินกู้ อีกทั้งอาจเกิดการเก็บเงินจากลูกหนี้ไม่ได้เนื่องจากลูกหนี้ล้มละลาย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการบริหารลูกหนี้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อป้องกันความเสี่ยงของธุรกิจ

**ลูกหนี้ (Account Receivable)** หมายถึง สิทธิเรียกร้องที่กิจการมีต่อบุคคลอื่น ในอันที่จะให้ชำระภาระผูกพันที่มีต่อกิจการ ไม่ว่าจะเป็นการชำระในรูปแบบของสินทรัพย์ เช่น เงินสด สินค้า หรือในรูปแบบของการให้บริการ

**ลูกหนี้การค้า (Trade Account Receivable)** หมายถึง ลูกหนี้ที่เกิดจากการดำเนินการค้าตามปกติของธุรกิจ และจะมีชื่อบัญชีแตกต่างกันได้ตามประเภทของธุรกิจ เช่น ธุรกิจธนาคาร หมายถึง บัญชีระหว่างธนาคารที่มีดอกเบี้ย เงินให้สินเชื่อและดอกเบี้ยค้างรับ กิจการประกันภัย หมายถึง บัญชีเบี้ยประกันภัยค้างรับ เงินค้างรับเกี่ยวกับการประกันต่อ และเงินให้กู้ยืม

**ลูกหนี้อื่น (Other Account Receivable)** หมายถึง ลูกหนี้ที่ไม่ได้เกิดจากการดำเนินการค้าตามปกติของธุรกิจ เช่น ลูกหนี้และเงินให้กู้ยืมแก่กรรมการและลูกจ้าง เงินให้กู้ยืมแก่บริษัทในเครือและบริษัทร่วม รายได้อื่นค้างรับ

ลูกหนี้การค้าสำคัญต่อเงินทุนหมุนเวียน ถ้าขายสินค้าแล้วเก็บเงินสดไม่ได้จะทำให้สภาพคล่องของกิจการต่ำ ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดนโยบายการบริหารลูกหนี้ที่เหมาะสม ในเรื่องการบริหารลูกหนี้เราจะพิจารณาเฉพาะลูกหนี้การค้าเท่านั้น ซึ่งเราจะพิจารณาในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 1. นโยบายการให้เครดิตและจัดเก็บหนี้

การกำหนดนโยบายการให้เครดิตขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

- 1.1 เศรษฐกิจ เป็นตัวกำหนดได้ว่าถ้าการค้าขายดี การลงทุนดี การจ้างงานดี ความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าย่อมดีกิจการสามารถปล่อยสินเชื่อได้มากเพราะความเสี่ยงน้อย
- 1.2 กำลังการซื้อของประชาชน ส่งผลต่อเพิ่มขายเชื่อได้เพราะประชาชนมีกำลังซื้อสูงแสดงว่าสภาพคล่องมากเช่นกัน
- 1.3 การเพิ่มการยอดขายโดยเพิ่มวงเงินสินเชื่อให้ลูก
- 1.4 ค่าใช้จ่ายง่ายในการเก็บหนี้ ถ้าลูกหนี้ไม่ชำระเงินอาจทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้
- 1.5 หนี้สูญ ทำให้กิจการสูญเสียเงินและสภาพคล่อง

### 2. ปัจจัยกำหนดขนาดของลูกหนี้การค้า

- 2.1 ระดับของเงินทุนหมุนเวียน คือ ถ้าธุรกิจมีเงินทุนหมุนเวียนสูงสามารถซื้อสินค้ามาขายเป็นเงินเชื่อได้สูง
- 2.2 ส่วนลดเงินสด คือ การขายสินค้าเป็นเชื่อจำนวนมาก ถ้าต้องการลดขนาดลูกหนี้ก็กำหนดส่วนลดเงินสดเพื่อเร่งให้ลูกหนี้มีการชำระหนี้ภายในเวลาที่กำหนดเร็วขึ้น เช่น 2/10, n/30 (ถ้าชำระภายใน 10 วันจะได้ส่วนลดเพิ่มอีกร้อยละ 2 แต่หนี้จำนวนนี้ต้องชำระภายใน 30 วัน)
- 2.3 ระยะเวลาการชำระหนี้ คือ ระยะเวลาการขอลดขายจะสูง ลูกหนี้สูง
- 2.4 การติดตามทวงถามหนี้ คือ การทวงหนี้เข้มงวดมีโอกาสได้รับชำระหนี้
- 2.5 มาตรฐานของลูกหนี้ คือ การกำหนดคุณสมบัติของลูกหนี้ที่ดีย่อมแสดงว่าลูกหนี้สามารถเก็บหนี้ได้

### 3. เงื่อนไขการให้เครดิต

3.1 การขยายระยะเวลาการให้เครดิต นโยบายการให้เครดิตจะมีผลกระทบต่อปริมาณการขายว่าจะมากหรือน้อย และยังเป็นตัวส่งเสริมการขายอีกด้วย ธุรกิจจะลดมาตรฐานการให้เครดิตลงเท่าไรก็ขึ้นอยู่กับว่าธุรกิจมีกำไรส่วนเกินสูงกว่าค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มจากการมีลูกหนี้เพิ่มขึ้นเท่าไร เช่น ถ้ากำไรส่วนเกินเท่ากับร้อยละ 10 ค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มสูงกว่าร้อยละ 10 ก็ไม่ควรเพิ่มเครดิต

3.2 การให้ส่วนลดเงินสดและระยะเวลาการให้ส่วนลด เพื่อให้ธุรกิจมีเงินสดหมุนเวียนในกิจการตามต้องการ และยังมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการซื้อสินค้าและหนี้สูญอีกด้วย ถ้าให้ระยะเวลาส่วนลดมากลูกหนี้ก็จะลดลงมาก แต่ถ้าไม่ให้ส่วนลดเงินสดลูกหนี้ก็จะไม่รีบชำระหนี้

### 4. ตัวอย่าง เงื่อนไขการให้เครดิต วิธีการขยายระยะเวลาการให้เครดิต

#### ตัวอย่างที่

บริษัท แสงดาว จำกัด กำลังตัดสินใจในการบริหารลูกหนี้ดังนี้ (ก) ต้องการขยายระยะเวลาในการชำระหนี้ จากเดิม 30 วัน เป็น 60 วัน (ข) คาดว่ายอดขายจะสูงขึ้นจากเดิม 30,000 หน่วย เป็น 36,000 หน่วย (ค) หนี้สูญคาดว่าจะเพิ่มขึ้น 2.5% เป็น 3% (ง) ราคาขายสินค้าหน่วยละ 90 บาท ต้นทุนผันแปรหน่วยละ 60 บาท ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วย ณ ระดับการขาย 20,000 บาท ราคาหน่วยละ 80 บาท (จ) ถ้าบริษัทต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน 18%

บริษัทควรขยายระยะเวลาในการชำระหนี้หรือไม่

ระยะเวลาการเก็บหนี้	นโยบายเดิม		นโยบายใหม่		เพิ่ม / ลด	
	30	วัน	60	วัน	30	วัน
จำนวนหน่วยขาย	30,000		36,000		6,000	
ยอดขาย (ทั้งปี)	2,700,000		2,880,000		180,000	
ลูกหนี้การค้า	30 x 2,700,000		60 x 2,880,000			
	360		360			
ลูกหนี้การค้า 30 วันอาจเปลี่ยนเป็นหนี้สูญ	225,000.00		480,000.00		255,000	
หนี้สูญ	2.5%		3%			

#### ขั้นตอนการคำนวณขยายระยะเวลาการให้เครดิตการชำระหนี้

##### ขั้นที่ 1. คำนวณหารายได้ส่วนเพิ่มจากการขยายระยะเวลาการให้เครดิต

$$\begin{aligned} \text{กำไรส่วนเพิ่ม} &= \text{กำไรส่วนเกินต่อหน่วย} \times \text{หน่วยขายเพิ่ม} \\ &= (90 - 60) \times 6,000 = 180,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

##### ขั้นที่ 2. คำนวณหาค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม

$$\text{ยอดลูกหนี้เพิ่ม} = 480,000 - 225,000 = 255,000 \text{ บาท}$$

$$\begin{aligned} \text{เงินลงทุนในลูกหนี้เพิ่ม} &= \text{อัตราร้อยละของต้นทุนผันแปร} \times \text{ยอดลูกหนี้เพิ่ม} \\ &= \frac{100}{90} \times 60 = 66.67\% \end{aligned}$$

การคำนวณอัตราร้อยละต้นทุนผันแปร โดยเทียบบัญชีใดตรงกัน

$$66.67\% \times 255,000 = 170,000 \text{ บาท}$$

$$\text{ผลตอบแทนที่ต้องการ} = 18\% \times 170,000 = 30,600 \text{ บาท}$$

$$\text{หนี้สูญเพิ่มขึ้น} = (3\% \times 2,880,000) - (2\% \times 2,700,000) = 18,900 \text{ บาท}$$

$$\text{ค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่มทั้งสิ้น} = 30,600 + 18,900 = 11,700 \text{ บาท}$$

##### ขั้นที่ 3. เปรียบเทียบระหว่างรายได้ส่วนเพิ่ม (กำไรส่วนเพิ่ม) กับค่าใช้จ่ายส่วน

$$\text{กำไรเพิ่มขึ้นสุทธิ} = 180,000 - 11,700 = 168,300 \text{ บาท}$$

บริษัทควรขยายระยะเวลาการให้เครดิตจาก 30 วัน เป็น 60 วัน เพราะทำให้กำไรเพิ่ม 168,300 บาท

## ตัวอย่างที่ 2

บริษัท ดาราประกาย จำกัด ปัจจุบันมียอดขาย 2,000,000 บาท ราคาขายหน่วยละ 20 บาท ระยะเวลาชำระหนี้ 30 วัน หนี้สูญ 1% ต้นทุนคงที่ 800,000 บาท ต้นทุนผันแปร 1,500,000 บาท บริษัทต้องการเปลี่ยนแปลงระยะเวลาการชำระหนี้ใหม่ โดยต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน 18% ซึ่งมีข้อมูลและนโยบายดังนี้

	ปัจจุบัน	นโยบาย 1	นโยบาย 2
ยอดขาย (ทั้งปี)	2,000,000	2,500,000	3,000,000
ระยะเวลาการเก็บหนี้	30 วัน	45 วัน	60 วัน
หนี้สูญ	1.0%	2%	3%
ราคาขายต่อหน่วย (บาท)	20	20	20
ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย	15	15	15

วิธีคำนวณ โดยการเปรียบเทียบระหว่าง กำไรส่วนเพิ่มกับผลตอบแทนที่ต้องการจากลูกหนี้ในแต่ละนโยบาย

ขั้นตอนการคำนวณขยายระยะเวลาการให้เครดิต

ขั้นที่ 1. คำนวณหากำไรส่วนเพิ่มของแต่ละนโยบาย

	ปัจจุบัน	นโยบาย 1	นโยบาย 2
ยอดขาย	2,000,000	2,500,000	3,000,000
รายได้ส่วนเพิ่ม		500,000	500,000
หัก ค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม			
ต้นทุนผันแปร (คิดเป็นร้อยละ 75)	1,500,000	1,875,000	2,250,000
หนี้สูญ 1%, 2%, 3%	20,000	50,000	90,000
รวมค่าใช้จ่าย	1,520,000	1,925,000	2,340,000
กำไรส่วนเพิ่ม		575,000	660,000
ค่าใช้จ่ายส่วนเพิ่ม		-405,000	-415,000
กำไรส่วนเพิ่ม		95,000	85,000

ขั้นที่ 2. คำนวณหาผลตอบแทนที่ต้องการจากลูกหนี้

	ปัจจุบัน	นโยบาย 1	นโยบาย 2
ยอดลูกหนี้การค้า $\frac{\text{ขาย}}{360} \times \text{ระยะเวลาเก็บหนี้}$	166,667	312,500	500,000
ลูกหนี้ส่วนเพิ่ม		145,833	187,500
เงินลงทุนลูกหนี้ส่วนเพิ่ม (ต้นทุนผันแปร 0.75)		109,375	140,625
ผลตอบแทนที่ต้องการ 18%		19,688	25,313

ขั้นที่ 3. เปรียบเทียบระหว่างกำไรส่วนเพิ่มกับผลตอบแทนที่ต้องการ

	นโยบาย 1	นโยบาย 2
กำไรส่วนเพิ่ม	95,000	85,000
ผลตอบแทนที่ต้องการ 20%	19,688	25,313
กำไรส่วนเพิ่มสุทธิ	75,313	59,688

บริษัทควรขยายระยะเวลาการชำระหนี้เป็น 60 วัน เพราะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น 75,313 บาท

5. ตัวอย่าง เงื่อนไขการให้เครดิต วิธีการให้ส่วนลดเงินสดและระยะเวลาการให้ส่วนลด

บริษัท กิจการค้า จำกัด มียอดขายเชื่อปีละ 8 ล้าน ระยะเวลาเก็บหนี้ 45 วัน ต้นทุนคั่นแปรได้ 80% บริษัทกำลังพิจารณาเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขให้เครดิต 30 วัน (2/10, n/30) ทำให้ระยะเวลาการเก็บหนี้ลดลงเฉลี่ยเหลือ 15 วัน ยอดขายเพิ่มขึ้นเป็น 10 ล้าน ลูกค้า 60% จะชำระภายในกำหนดเวลาเพื่อรับส่วนลด 2% บริษัทต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน 18% บริษัทควรเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการขายหรือไม่

	นโยบายเดิม	นโยบายใหม่	เพิ่ม / ลด
ระยะเวลาการเก็บหนี้	45 วัน	30 วัน	-15 วัน
ยอดขาย (ทั้งปี)	8,000,000	10,000,000	2,000,000
ลูกหนี้การค้า	45 x 8,000,000	30 x 10,000,000	
	360	360	
ลูกหนี้การค้า 30 วันเปลี่ยนไป	1,000,000.00	833,333.33	166,667
ส่วนลดเงินสด	0.0%	2%	(ลูกหนี้ลดลง)

ขั้นตอนการคำนวณให้ส่วนลดเงินสดและระยะเวลาการให้ส่วนลด

ขั้นที่ 1. คำนวณหาผลประโยชน์จากการเก็บหนี้เร็วขึ้น

ยอดลูกหนี้ลดลง		166,667 บาท
ผลประโยชน์ที่ได้รับ (ผลตอบแทนที่ต้องการ 18% x 166,667 =		30,000 บาท
กำไรส่วนเพิ่ม (100% - 80%) x (10 ล้าน - 8 ล้าน) =		400,000 บาท
ผลประโยชน์ที่ได้รับสุทธิ 30,000 + 400,000 =		430,000 บาท

ขั้นที่ 2. คำนวณหารายจ่ายที่เกิดขึ้นจากการให้ส่วนลด

รายจ่ายส่วนลด = อัตราส่วนลดจ่าย x อัตราร้อยละลูกหนี้มารับส่วนลด x ยอดขายเชื่อ		
2% x 60% x 10,000,000 =		120,000 บาท

ขั้นที่ 3. เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับกับรายจ่ายส่วนลดเงิน

กำไรเพิ่มขึ้นสุทธิ 430,000 - 120,000 =		310,000 บาท
--	--	-------------

บริษัทควรเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขเครดิตเป็น 2/10, n/60 เพราะทำให้กำไรเพิ่มขึ้น 310,000 บาท

6. วิธีการหรือขั้นตอนการพิจารณาเครดิตและการจัดเก็บข้อมูลหนี้รายตัวเพื่อการตัดสินใจให้เครดิตการค้า

- การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้แก่ งบการเงิน ธนาคารหรือสถาบันการเงิน วงการค้าและอุตสาหกรรมของลูกค้า หน่วยงานที่รวบรวมข้อมูลทางเครดิต รายงานที่เสนอต่อสาธารณชน ผลงานวิจัย
- การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินฐานของผู้ขอเครดิต (5 C's)
 

Character	คุณสมบัติของผู้ขอู้ อุปนิสัย ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ
Capacity	ความสามารถในการชำระหนี้ ความสามารถในการทำกำไร
Capital	ฐานะทางการเงินของธุรกิจ ดูได้จากงบการเงินของกิจการนั้น ๆ
Collateral	หลักประกันในการขอเครดิต สินค้า เครื่องจักร ที่ดิน อาคาร บุคคลค้ำ
Condition	สภาวะการณ์ทั่วไป เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย
- การตัดสินใจ พิจารณาในเรื่องความเสี่ยงการให้เครดิตจากข้อมูลข้างต้น
- เรียกเก็บหนี้รายตัว ติดตามควบคุมลูกหนี้แต่ละรายอย่างปัจจุบัน ณ กาล

## 7. การวิเคราะห์เครดิตข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาสินเชื่อบุคคลของธนาคาร

ผู้ที่กำลังจะขอสินเชื่ออาจจะกังวลใจว่า หากยื่นขอสินเชื่อกับสถาบันการเงินหรือผู้ประกอบการที่ไม่มีใช่สถาบันการเงินแล้ว จะได้รับการอนุมัติหรือไม่ ก่อนอื่นผู้ขอสินเชื่อควรต้องรู้ว่า สถาบันการเงินใช้ข้อมูลอะไรในการพิจารณาให้สินเชื่อ ข้อมูลส่วนตัวของผู้ขอสินเชื่อ ซึ่งประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล เพศ สถานภาพสมรส อาชีพ รายได้ หลักทรัพย์ที่มีแหล่ง ที่อยู่อาศัย ภาระหนี้ และประเภทหนี้ ตลอดจนวัตถุประสงค์ในการขอสินเชื่อ ซึ่งผู้ขอสินเชื่อต้องกรอกตามความเป็นจริงในใบสมัครขอสินเชื่อ ประวัติการขอสินเชื่อ และประวัติการชำระหนี้ของผู้ขอสินเชื่อ หรือที่เรียกว่าข้อมูลเครดิต โดยสถาบันการเงินจะตรวจสอบข้อมูลจากบริษัท ข้อมูลเครดิตแห่งชาติ จำกัด

นโยบายการให้สินเชื่อของแต่ละสถาบันการเงิน เช่น ต้องการบุคลิกตลาดสินเชื่อรายย่อย รายกลาง SME หรือรายใหญ่ เป็นต้น ตลอดจนเครื่องมือ วิธีการและขั้นตอนการพิจารณาสินเชื่อที่แตกต่างกันไปในแต่ละสถาบันการเงิน ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ เช่น สภาพเศรษฐกิจ ณ ขณะนั้น ซึ่งอาจส่งผลต่ออาชีพของผู้ขอสินเชื่อ หรือเงื่อนไขเวลาในการ ชำระหนี้ของผู้ขอสินเชื่อได้ ถ้าหากผู้ขอสินเชื่อเป็นผู้มีอาชีพการงานดี รายได้มั่นคง ไม่เคยมีหนี้สิน ล้นพันตัว มีความสามารถในการชำระหนี้ การขอสินเชื่อก็คงไม่ติดปัญหาอะไร หรือหากมีอาชีพการงานไม่มั่นคง เช่น ขายของแผงลอย โอกาสการได้เงินก็ยังคงมีอยู่ แต่จำนวนเงินกู้ที่ได้รับคงน้อยกว่าที่ต้องการขอสินเชื่อ และอาจต้องจ่ายดอกเบี้ยในจำนวนที่แพงขึ้น

สรุปการบริหารลูกหนี้ย่อมมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะลูกหนี้เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างรายได้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างโอกาสในเรื่องของการได้เปรียบในการแข่งขันเพราะเราสามารถนำผลที่ได้ไปกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้ในขณะเดียวกันยังเป็นการช่วยป้องกันหรือลดต้นทุนจากการเก็บหนี้และหนี้สูญได้อีกประการหนึ่งด้วย

### ข้อมูลอ้างอิง

การเงินธุรกิจ รหัส 9789740321361 บทที่ 5 ผู้เขียน ฐาปนา ลิ่นไพศาล

สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์ มาตรฐานการบัญชี ฉบับที่ 101 เรื่อง หนี้สงสัยจะสูญ และหนี้สูญ

<http://www.bot.or.th/Thai/FinancialLiteracy/credit/Pages/credit1.aspx>

<http://bizfinance.about.com/od/Accounts-Receivable/a/Managing-Credit-And-Accounts-Receivable.htm>