

# บทที่ 5 การจัดการลูกหนี้

(Account Receivable Management)

# การจัดการลูกหนี้



ขายสินค้า -----สด

ได้รับเงินทันที

เชื่อ-----ลูกหนี้

ได้รับเงิน

# นโยบายการจัดการลูกหนี้



- นโยบายการให้สินเชื่อ
- นโยบายการให้ส่วนลด
- การจัดเก็บหนี้
- การพิจารณาการให้เครดิต
- การประกันความเสี่ยง
- การขายสินค้าเป็นฤดูกาล
- การวัดประสิทธิภาพในการจัดการลูกหนี้

# นโยบายการให้สินเชื่อ



ขนาดของลูกค้าขึ้นอยู่กับ

- เงินทุนหมุนเวียน (Working Capital)
- ส่วนลดเงินสด (Cash Discount)
- เวลาที่ให้เชื่อ (Credit Times)
- การติดตามวงถาม (Collection Policy)
- Credit Standard ของลูกค้า

# ปัจจัยที่พิจารณาในการปล่อยสินเชื่อ คือ เวลาในการให้เชื่อ



หลัก : ขยายเวลาในการให้เชื่อจนกระทั่ง รายได้ที่เพิ่มขึ้น เท่ากับ  
ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

$$\text{Marginal Revenue} = \text{Marginal Cost}$$

Marginal Cost : Variable Cost

Default Costs

Collection Cost

Capital Cost

Delinquency Cost

# Assumption



ราคาขายต่อหน่วยคงที่

ค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วยคงที่

ค่าใช้จ่ายคงที่ไม่เพิ่มขึ้น

ต้นทุนของเงินลงทุนในลูกหนี้ หรือ ผลตอบแทนที่ต้องการจากการ  
ลงทุนในลูกหนี้ส่วนเพิ่ม

= DSO (ขายต่อวัน) (% ต้นทุนผันแปรต่อค่าขาย)(%  
ผลตอบแทนที่ต้องการจากการลงทุนในลูกหนี้)

# บริษัทเกียรติศักดิ์ต้องการขยายเวลาในการให้สินเชื่อ ข้อมูลต่างๆ มีดังนี้



	ปัจจุบัน	นโยบาย 1	นโยบาย 2
ขาย@10บาท	1,000,000	1,200,000	1,500,000
เวลาให้เชื่อ(วัน)	30	60	90
อัตราหนี้สูญ(%)	1.5	3	5
ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บหนี้ (% ค่าขาย)	7	10	15

VC ต่อหน่วย 7 บาท FC 200,000 บาท ต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน 14 % อยากทราบว่าควรขยายเวลาในการให้สินเชื่อดีหรือไม่ (1ปีมี 360 วัน)





หน่วย	100,000	120,000	150,000
ขาย@ 10	1,000,000	1,200,000	1,500,000
VC @ 7	700,000	840,000	1,050,000
FC	200,000	200,000	200,000
หนี้สูญ	15,000	36,000	75,000
คชจจัดเก็บหนี้	70,000	120,000	225,000
ต้นทุนลงทุนในลูกหนี้	8,167	19,600	36,750
รวมค่าใช้จ่าย	<u>993,167</u>	<u>1,215,600</u>	<u>1,586,750</u>
กำไรก่อนภาษี	6,833	(15,600)	(86,750)

บริษัทไม่ควรขยายเวลาให้สินเชื่อเพราะได้กำไร 6,833 บาท แต่ถ้าขยายเวลาเป็น 60 วันจะขาดทุน 22,430 บาทและถ้า ขยายเวลาเป็น 90 วันจะขาดทุน 109,180 บาท

# ปัจจัยประกอบที่ต้องคำนึงถึง



- ลักษณะของกิจการ กระแสเงินสดเข้า-ออกของกิจการ
- คู่แข่ง ประเพณีทางการค้าสำหรับแต่ละอุตสาหกรรม
- ลักษณะของผู้ซื้อ ประวัติการชำระหนี้ ปริมาณที่ซื้อ
- ฐานะของผู้ขาย

# การให้ส่วนลด (Cash Discount)



พิจารณาจากคู่แข่งชั้นและประเพณีทางการค้าของสินค้าแต่ละชนิด ดูว่าการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขหรือการให้ส่วนลดมีผลทำให้ลูกหนี้ชำระเร็วขึ้นหรือไม่ ต้องลงทุนในลูกหนี้มากหรือไม่ ผลตอบแทนจากการที่ลูกหนี้ลดลงคุ้มกับการให้ส่วนลดหรือไม่



Opportunity Cost

=

Opportunity Revenue

ต้นทุนของการไม่รับส่วนลด :

$$2/10, n/30 \quad \text{ARP} = (2/98)(360/20) = 36.73 \% \text{ ต่อปี}$$

$$\text{EAR} = (1 + 0.0204)^{18} - 1 = 43.84\% \text{ ต่อปี}$$

$$3/15, n/45 \quad \text{APR} = (3/97)(360/30) = 37.11\%$$

$$\text{EAR} = (1 + 0.0309)^{12} - 1 = 44.08\%$$

$$2/10, n/60 \quad \text{APR} = 14.69\% \quad \text{EAR} = 15.65\%$$

บริษัท กนก จำกัด มียอดขายปีละ 3,600,000 บาท เงื่อนไขการขายเชื่อ n/30  
ปรากฏว่าลูกหนี้โดยเฉลี่ยนำเงินมาชำระ 45 วัน ต้องการเปลี่ยนเงื่อนไขเป็น  
2/10,n/30 คาดว่าอายุลูกหนี้จะลดจาก 45 วันเป็น 20 วัน คาดว่า50% ของ  
ลูกหนี้รับส่วนลด ต้นทุนสินค้าเป็น 40% ของยอดขาย ต้องการผลตอบแทน  
จากการลงทุนในลูกหนี้ 20 % ควรเปลี่ยนนโยบายหรือไม่ อัตราภาษี 30 %  
(1 ปีมี 360 วัน)



	n/30	การเปลี่ยนแปลง	2/10, n/30
ค่าขาย	3,600	-	3,600
หัก ส่วนลดเงินสด	-	36	36
ขายสุทธิ	3,600	(36)	3,564
ต้นทุนสินค้า	1,440	-	1,440
ต้นทุนของเงินทุน	36	(20)	16
กำไรก่อนภาษี	2,124	(16)	2,108
หัก ภาษี 30%	637.2	(4.8)	632.4
กำไรสุทธิ	1,486.8	11.2	1,475.6

บริษัทไม่ควรเปลี่ยนนโยบายเพราะกำไรสุทธิลดลง 11,200 บาท



บริษัท ไอรดา จำกัด ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ เงื่อนไข 2/20,n/50 ปัจจุบันมี  
ค่าขาย 2,000,000 บาท ต้นทุนรวมหน่วยละ 170 บาท ต้นทุนคงที่  
480,000 บาท คิดเป็นต้นทุนคงที่ต่อหน่วย 60 บาท ระยะเวลาเก็บหนี้  
45 วัน ลูกหนี้รับส่วนลด 50 % หนี้สูญ 1 % ของค่าขาย ค่าใช้จ่ายในการ  
จัดเก็บหนี้ 18,000 บาท ต้องการเปลี่ยนนโยบายเป็น 3/20,n/50 คาดว่า  
จะมีลูกหนี้ 60% รับส่วนลด ระยะเวลาในการเก็บหนี้เป็น 40 วัน คาดว่า  
จะทำให้ยอดขายเพิ่มเป็น 2,325,000 บาท หนี้สูญ 3% ค่าใช้จ่ายในการ  
จัดเก็บหนี้ 24,000 บาท ถ้าต้นทุนของเงินทุนที่ลงทุนในลูกหนี้เป็น 25 %  
อัตราภาษี 30 % 1ปีมี 360 วัน บริษัทควรเปลี่ยนนโยบายการให้สินเชื่อ  
หรือไม่



	2/20,น/50	เปลี่ยนแปลง	3/20,น/50
ค่าขาย	2,000	325	2,325
หัก ส่วนลด	20	21.85	41.85
ขายสุทธิ	1,980	303.15	2,283.15
ต้นทุนผันแปร	880	143	1.023
ต้นทุนคงที่	480	-	480
หนี้สูญ	20	49.75	69.75
ค่าใช้จ่ายจัดเก็บหนี้	18	6	24
ต้นทุนของเงินทุนในลูกหนี้	27.5	0.92	28.42
กำไรก่อนภาษี	554.5	103.48	657.98
หัก ภาษี 30 %	166.35	31.04	197.39
กำไรสุทธิ	388.15	72.44	460.59



# นโยบายในการจัดเก็บหนี้ (Collection Policy)



ให้สินเชื่อ --ติดตามทวงถาม - วัตถุประสงค์ภาพฝ่ายจัดเก็บหนี้

- หาสาเหตุของการที่ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้

**หลัก - การทวงถามต้องไม่ให้เสียลูกค้า**

**วิธีการมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่นุ่มนวล ถึง แข็ง**

**ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายในการติดตามทวงถามว่าคุ้มกับการปล่อยสินเชื่อหรือไม่**

# วิธีการพิจารณาการให้เครดิต



1. รวบรวมข้อมูลของลูกค้า (Credit information) จากแหล่งข้อมูล

งการเงินของลูกค้าเอง

ธนาคาร สถาบันการเงิน หน่วยงานอิสระ

วงการค้า ข่าวสารที่เสนอต่อสาธารณะชน

# วิธีการพิจารณาการให้เครดิต



## 2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินฐานะของลูกค้า (Credit analysis) พิจารณา 5'C

Character

Capacity

Capital

Collateral (FA)

Condition

# วิธีการพิจารณาการให้เครดิต



## 3. ตัดสินใจให้เชื่อหรือไม่ (Decision)

ผลการวิเคราะห์จะนำมาพิจารณากับ Maximum Credit Line ว่า ควรให้ใครเชื่อ (กู้) หรือไม่ จำนวนเท่าไร

หลัก ไม่ควรให้กู้เกินความสามารถของลูกค้าในการชำระหนี้ และต้องไม่น้อยเกินไปจนไม่สามารถดำเนินธุรกิจอย่างราบรื่นได้

# Maximum Credit Line (วงเงินสินเชื่อ)



ปัจจัยที่นำมาประกอบการพิจารณาคือ

ยอดขายเฉลี่ยต่อวัน

อัตราร้อยละของกำไรสุทธิต่อยอดขาย

ระยะเวลาที่ลูกค้าชำระหนี้

# Captive Finance Subsidiaries



แหล่งเงินทุนที่บริษัทจัดหาให้แก่ลูกค้าที่มาซื้อสินค้าของบริษัท ช่วยทำให้ยอดขายสินค้าของบริษัทในกลุ่มเพิ่มขึ้น เพราะมีแหล่งเงินทุน สำหรับลูกค้า แยกหน้าที่ในการบริหารสินเชื่อออกจากการดำเนินงาน อื่นๆของบริษัท ทำให้สะดวกแก่การบริหารแลประเมินผลการบริหาร ลูกค้า พร้อมกันนี้ก็เพิ่มความสามารถในการกู้ยืมแก่กลุ่มบริษัท เพราะบริษัทมีลักษณะเป็น Captive Finance Subsidiaries จะมี สิทธิประโยชน์ที่เป็นลูกค้ามาก สภาพคล่องดี ลูกค้ามีสิทธิประโยชน์ค่าประกัน ในการกู้ยืม จึงทำให้สามารถกู้ยืมจากธนาคารได้มากกว่าบริษัท ลักษณะอื่น

# การประกันลูกหนี้ (Credit Insurance)



## Primary Loss or Normal Loss

ผลเสีย หรือ หนี้สูญ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจในระดับปกติที่ควรจะเป็น หนี้สูญระดับนี้บริษัทประกันจะไม่รับผิดชอบ เพื่อให้บริษัทที่ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อมีความระมัดระวังในการปล่อยสินเชื่อ ทำให้ค่าเบี้ยประกันลดลง

# Co-Insurance



วงเงินที่บริษัทเอาประกันต้องรับผิดชอบเอง ปกติจะกำหนดไว้ในสัญญาว่ากี่เปอร์เซ็นต์

Excess Loss

ส่วนนี้  
หนี้สูญเหนือระดับปกติ บริษัทประกันจะรับผิดชอบเฉพาะ





ตัวอย่าง ให้หาจำนวนเงินที่บริษัทเอบีสามารถเรียกจากบริษัทประกันภัย บริษัทมียอดขาย  
เชื่อ 10,000,000 บาท คาดว่ามีหนี้สูญตามปกติ 0.05% ของยอดขาย Co-insurance  
20% หนี้สูญที่เกิดขึ้นจริงและวงเงินประกัน

ลูกหนี้	วงเงินประกัน	หนี้สูญที่เกิดขึ้นจริง
A	10,000	8,000
B	15,000	16,000
C	30,000	35,000
D	20,000	20,000
E	<u>22,000</u>	<u>21,000</u>
รวม	<u>97,000</u>	<u>100,000</u>



ลูกค้า	วงเงินเอาประกัน	หนี้สูญ	วงเงินที่จะได้รับชดใช้
A	10,000	8,000	8,000
B	15,000	16,000	15,000
C	30,000	35,000	30,000
D	20,000	20,000	20,000
E	22,000	21,000	<u>21,000</u>
	<b>รวมวงเงินที่จะได้รับชดใช้</b>		<b>94,000</b>
<b>หัก</b>	<b>Co-insurance 20%</b>		<b>18,800</b>
	<b>Primary Losses (0.05% Sales)</b>		<b><u>5,000</u></b>
	<b>บริษัทประกันจ่าย</b>		<b>70,200</b>

# การชำระหนี้ตามฤดูกาล (Seasoning Dating)



ถ้ายอดขายสินค้าของบริษัทเป็นฤดูกาล ในช่วงที่ยอดขายตก บริษัทสามารถให้เงื่อนไขที่สร้างความต้องการสินค้าให้มากขึ้นได้โดย ในช่วงนั้นจะไม่ใช้เงื่อนไขตามปกติ แต่จะอนุโลมการชำระหนี้ตามแต่จะตกลงกัน แต่การตัดสินใจให้เงื่อนไขพิเศษนี้จะต้องมั่นใจว่า ยอดขายจะสูงขึ้น และสูงขึ้นมากกว่าต้นทุนของเงินทุนที่นำมาลงทุนในลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น ถ้าสามารถทำได้จะทำให้ยอดขายเป็นไปโดยสม่ำเสมอ ประหยัดต้นทุนการผลิต และต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า

# การวัดประสิทธิภาพการจัดการลูกหนี้



การวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วน

อัตราส่วนที่ใช้ : Account Receivable Turnover

Days Sales Outstanding (DSO)

การทำงานแบยกอายุลูกหนี้ (Aging Schedule)



บริษัท AA จำกัด ต้องการวิเคราะห์ว่าการปล่อยสินเชื่อของบริษัทมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขณะนี้บริษัทให้เชื่อ 85% ของยอดขาย ยอดขายของปีนี้เป็น 1,200,000 บาท เงื่อนไข n/30 ยอดลูกหนี้ปลายเดือนธันวาคมเป็นดังนี้

เดือนที่เกิดลูกหนี้	จำนวนเงิน
ก่อน ก.ย.	5,000
ก.ย.	15,000
ต.ค.	50,000
พ.ย.	30,000
ธ.ค.	120,000



Credit Policy n/30 : A/R Turnover  $360 / 30 = 12$  รอบ

ที่เกิดขึ้นจริง  $1,020,000 / 220,000 = 4.64$  รอบ ,  $360 / 4.64 = 78$  วัน

Aging of A/R	บาท	%
ธ.ค. (ยังไม่ถึงกำหนด)	120,000	54.6
พ.ย. (1-30 วัน)	30,000	13.6
ต.ค. (31-60 วัน)	50,000	22.7
ก.ย. (61-90 วัน)	15,000	6.8
ก่อน ก.ย. (มากกว่า 90 วัน)	<u>5,000</u>	<u>2.3</u>
รวม	<u>220,000</u>	<u>100</u>

เห็นได้ว่าอายุของลูกค้าหนี้ที่เกิดขึ้นมากกว่านโยบายที่ตั้งไว้ 48 วัน และจากการทำงบแยกอายุลูกค้าหนี้มีลูกค้าหนี้ยังไม่ถึงกำหนด 54.6% ส่วนหนี้ที่ถึงกำหนดแล้วแต่ยังไม่ชำระ 45.4 % ซึ่งเป็นหนี้ที่เกิดจากการขายในเดือนตุลาคมหรือค้างชำระมาแล้ว 31 - 60 วันมากที่สุดคือ 22.7 % หนี้ที่ค้างมากกว่า 60 วันก็มีถึงเกือบ 10 %

# Q & A

## บทที่ 5 การจัดการลูกหนี้

### (Account Receivable Management)