

บทที่ 8

การจัดการลูกหนี้

ผศ. อรทัย รัตนานนท์

รศ.อรุณรุ่ง วงศ์กังวาน

อ.ดร.ณัฐนิชา กลีบบัวบาน

ความหมายของลูกหนี้

ลูกหนี้ (accounts receivable) หมายถึง เงินที่ลูกค้านำมาชำระค่าสินค้าหรือค่าบริการ ที่กิจการได้ขายไปตามปกติธุระ

การจัดการลูกหนี้

การจัดการลูกหนี้ (accounts receivable management)
หมายถึง การที่ธุรกิจกำหนดวิธีหรือนโยบายเกี่ยวกับการให้สินเชื่อแก่
ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ในการจัดการดูหนัง

1. เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น
2. เพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น

ปัจจัยที่กำหนดขนาดการลงทุนในลูกหนี้

1. ระดับของยอดขาย
2. ร้อยละของการขายเชื่อ
3. นโยบายการให้สินเชื่อและการจัดเก็บหนี้
4. ระดับของเงินทุนหมุนเวียน
5. การกำหนดมาตรฐานของลูกหนี้
6. ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้
7. ภาวะเศรษฐกิจ
8. นโยบายของรัฐบาล

หลักเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดนโยบายเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ

1. ผลประโยชน์ส่วนเพิ่ม

ผลประโยชน์ส่วนเพิ่ม (marginal benefit หรือย่อว่า MB)
หมายถึง รายได้ที่ธุรกิจได้รับเพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

$$\text{กำไรที่เพิ่มขึ้น (บาท)} = \text{ยอดขายที่เพิ่มขึ้น} \times \text{อัตรากำไรขั้นต้น} \quad \text{---- (1)}$$

หรือ

$$\text{กำไรที่เพิ่มขึ้น (บาท)} = \text{จำนวนหน่วยขายที่เพิ่มขึ้น} \times (\text{ราคาขาย} - \text{ต้นทุนผันแปร}) \quad \text{---- (2)}$$

2. ต้นทุนส่วนเพิ่ม

ต้นทุนส่วนเพิ่ม (marginal cost หรือย่อว่า MC) หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่ธุรกิจต้องจ่ายเพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนโยบาย

2.1 ต้นทุนของเงินทุนที่ลงทุนในลูกหนี้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายของเงินทุนที่ต้องลงทุนในลูกหนี้เพิ่มขึ้นหรือผลตอบแทนที่ต้องการจากการลงทุน

$$\text{เงินลงทุนในลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น (บาท)} = \text{ยอดลูกหนี้ใหม่} - \text{ยอดลูกหนี้เดิม} \quad \text{----- (3)}$$

$$\text{ยอดลูกหนี้เฉลี่ย (บาท)} = \frac{\text{ยอดขายเชื่อ} \times \text{ระยะเวลาจัดเก็บหนี้}}{360 \text{ หรือ } 365 \text{ วัน}} \quad \text{----- (4)}$$

$$\text{เงินลงทุนที่ลงในลูกหนี้ (บาท)} = \text{ยอดลูกหนี้เฉลี่ย} \times \text{อัตราต้นทุนสินค้าที่ขาย} \quad \text{---- (5)}$$

$$\text{ผลตอบแทนที่ต้องการจากการลงทุน (บาท)} = \text{เงินลงทุนที่ลงในลูกหนี้} \times \text{อัตราผลตอบแทนที่ต้องการ} \quad \text{---- (6)}$$

2.2 ค่าใช้จ่ายจากหนี้สูญ หมายถึง จำนวนเงินที่ไม่สามารถเรียกเก็บได้จากลูกหนี้

$$\text{จำนวนหนี้สูญ} = \text{ยอดขายเชื่อที่เพิ่มขึ้น} \times \text{อัตราหนี้สูญ} \quad \text{---- (7)}$$

2.3 ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บหนี้ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ และติดตามหนี้

2.4 ส่วนลดเงินสด หมายถึง ส่วนลดจ่ายที่มอบให้แก่ลูกหนี้ที่มาชำระหนี้ภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ได้รับส่วนลด

$$\text{จำนวนส่วนลดจ่าย} = \text{อัตราส่วนลด} \times \text{ยอดขาย} \times \text{ร้อยละของลูกหนี้ที่มาชำระ} \quad \text{---- (8)}$$

3. การเปรียบเทียบผลประโยชน์ส่วนเพิ่มกับต้นทุน
ส่วนเพิ่ม

4. การตัดสินใจ

นโยบายเกี่ยวกับการให้สินเชื่อและการจัดเก็บหนี้

นโยบายเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ (credit policies) หมายถึง การกำหนดนโยบาย ของผู้บริหารของธุรกิจเกี่ยวกับเงื่อนไขในการให้สินเชื่อ

1. มาตรฐานการให้สินเชื่อ (credit standards) หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการให้สินเชื่อที่เกี่ยวข้องกับระยะเวลาการให้สินเชื่อ

ตัวอย่าง 8.1 บริษัท หวานชื่น จำกัด ขายส่งน้ำตาลทรายราคา กิโลกรัมละ 12 บาท ต้นทุนผันแปร กิโลกรัมละ 9 บาท ปัจจุบันบริษัทขายน้ำตาลโดยมีต้นทุนทั้งสิ้น 220,000 บาท และมีกำไรสุทธิ 20,000 บาท ระยะเวลาการจัดเก็บหนี้เฉลี่ย 36 วัน บริษัทต้องการเปลี่ยนนโยบายการให้สินเชื่อใหม่โดยจะลดมาตรฐานการให้สินเชื่อลง ซึ่งคาดว่านโยบายใหม่นี้จะทำให้มียอดขายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเท่า แต่ระยะเวลการจัดเก็บหนี้จะเพิ่มเป็น 45 วัน และเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บหนี้เพิ่มขึ้นอีก 48,000 บาท บริษัทควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงนโยบายโดยการลดมาตรฐานการให้สินเชื่อลงหรือไม่ ถ้าต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน 10% โดยกำหนดให้ 1 ปี เท่ากับ 360 วัน

วิธีการคำนวณ

1. คำนวณผลประโยชน์ส่วนเพิ่ม
2. คำนวณต้นทุนส่วนเพิ่ม
3. เปรียบเทียบผลประโยชน์ส่วนเพิ่ม และต้นทุนส่วนเพิ่ม
4. การตัดสินใจ

ขั้นที่ 1 คำนวณผลประโยชน์ส่วนเพิ่มจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น

$$\begin{aligned}\text{กำไรเพิ่มขึ้น} &= \text{จำนวนหน่วยขายที่เพิ่มขึ้น} \times \text{กำไรต่อหน่วย} \\ &= 20,000 (\text{ราคาขายต่อหน่วย} - \text{ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}) \\ &= 20,000 (12 - 9) \\ &= 60,000 \text{ บาท}\end{aligned}$$

ขั้นที่ 2

(1) คำนวณต้นทุนส่วนเพิ่มจากผลตอบแทนที่ต้องนำเงินมาลงทุนในลูกหนี้เพิ่มขึ้น

เงินลงทุนในลูกหนี้เพิ่มขึ้น = จำนวนลูกหนี้ใหม่ – จำนวนลูกหนี้เดิม

จำนวนลูกหนี้เฉลี่ย = $\frac{\text{ยอดขาย} \times \text{ระยะเวลาการจัดเก็บหนี้}}{360 \text{ วัน}}$

จำนวนลูกหนี้เดิม (ณ ราคาขาย) = $\frac{240,000 \times 36}{360 \text{ วัน}} = 24,000 \text{ บาท}$

จำนวนลูกหนี้ใหม่ (ณ ราคาขาย) = $\frac{480,000 \times 45}{360 \text{ วัน}} = 60,000 \text{ บาท}$

เงินลงทุนในลูกหนี้ (นโยบายเดิม)	=	ยอดลูกหนี้ ณ ราคาขาย x $\frac{\text{ต้นทุนต่อหน่วย}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย}}$	
	=	24,000 x $\frac{11}{12}$	= 22,000 บาท
เงินลงทุนในลูกหนี้ (นโยบายใหม่)	=	60,000 x $\frac{10}{12}$	= 50,000 บาท
เงินลงทุนในลูกหนี้เพิ่มขึ้น	=	50,000 – 22,000	= 28,000 บาท
ผลตอบแทนที่ต้องการจากการลงทุน	=	28,000 x 10%	= 2,800 บาท

(2) คำนวณต้นทุนส่วนเพิ่มจากค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บหนี้เพิ่มขึ้น

ค่าใช้จ่ายในการเก็บหนี้เพิ่มขึ้น	=	48,000 บาท
รวมต้นทุนส่วนเพิ่ม	=	2,800 + 48,000 = 50,800 บาท

ขั้นที่ 3 เปรียบเทียบประโยชน์ส่วนเพิ่มจากการลด
มาตรฐานสินค้ากับต้นทุนส่วนเพิ่มจากการลงทุนในลูกหนี้เพิ่ม
และค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บหนี้เพิ่มขึ้น

$$\begin{aligned}\text{ผลประโยชน์ที่ได้รับ} &= \text{ผลประโยชน์ส่วนเพิ่ม} - \text{ต้นทุนส่วนเพิ่ม} \\ &= \text{ผลลัพธ์ในขั้นที่ 1} - \text{ผลลัพธ์ในขั้นที่ 2} \\ \text{แทนค่า} &= 60,000 - 50,800 = 9,200 \quad \text{บาท}\end{aligned}$$

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจ

2. เงื่อนไขการให้สินเชื่อ (credit terms)

หมายถึง การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเงื่อนไขการให้สินเชื่อ

- ระยะเวลาการให้สินเชื่อ
- ส่วนลดเงินสด

ตัวอย่างที่ 8.2 บริษัท ภาควิชา จำกัด มียอดขายปีละ 200,000 บาท ต้นทุนผันแปร หน่วยละ 10 บาท ราคาขายหน่วยละ 40 บาท ซึ่งยอดขายทั้งหมดเป็นการขายเชื่อทั้งสิ้น ปัจจุบันเงื่อนไขการให้สินเชื่อคือ $n/30$ ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้เฉลี่ย 36 วัน บริษัทกำลังพิจารณาจะเปลี่ยนนโยบายโดยกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อใหม่ เป็น $2/10, n/30$ ซึ่งคาดว่าจะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นอีก 2,000 หน่วย และมีลูกหนี้ประมาณ 50% จะมาชำระเงินเพื่อรับส่วนลดเงินสด ระยะเวลาในการเก็บหนี้จะลดลงเหลือ 18 วัน บริษัทควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการขายหรือไม่ ถ้าต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน 10% โดยกำหนดให้ 1 ปี เท่ากับ 360 วัน

ขั้นที่ 1

(1) คำนวณผลประโยชน์ส่วนเพิ่มจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น

กำไรเพิ่มขึ้น = จำนวนหน่วยขายที่เพิ่มขึ้น X (ราคาขาย – ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย)

$$= 2,000 \times (40 - 10) = 60,000 \text{ บาท}$$

2) คำนวณหาผลประโยชน์ส่วนเพิ่มจากการที่ได้รับเงินจากลูกหนี้เร็วขึ้นจากเดิม

ผลประโยชน์จากการจัดเก็บหนี้เร็วขึ้น = อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน x
เงินลงทุนในลูกหนี้ลดลง

เงินลงทุนในลูกหนี้ลดลง = จำนวนลูกหนี้(นโยบายเดิม) –
จำนวนลูกหนี้ (นโยบายใหม่)

จำนวนลูกหนี้ (นโยบายเดิม)

$$= \frac{\text{ยอดขาย} \times \text{ระยะเวลาจัดเก็บหนี้}}{360 \text{ วัน}}$$

$$= \frac{200,000 \times 36}{360 \text{ วัน}}$$

$$= 20,000 \text{ บาท}$$

จำนวนลูกหนี้ (นโยบายใหม่)

$$= \frac{200,000 + (2,000 \times 40) \times 18}{360 \text{ วัน}}$$

$$= \frac{280,000 \times 18}{360 \text{ วัน}} = 14,000 \text{ บาท}$$

$$\begin{aligned}\text{ดังนั้น เงินลงทุนในลูกหนี้ลดลง} &= 20,000 - 14,000 \\ &= 6,000 \text{ บาท}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดเก็บหนี้เร็วขึ้น} &= 10\% (6,000) \\ &= 600 \text{ บาท}\end{aligned}$$

ขั้นที่ 2 คำนวณต้นทุนส่วนเพิ่มจากการจ่ายส่วนลดให้กับลูกค้าที่มาชำระหนี้ตามกำหนดระยะเวลาที่ให้ส่วนลด

$$\begin{aligned}\text{จำนวนส่วนลดเงินสด} &= \text{อัตราส่วนลดจ่าย} \times \text{จำนวนลูกค้าที่มารับส่วนลด} \\ &= 2\% (50\% 200,000) = 2,000 \text{ บาท}\end{aligned}$$

ขั้นที่ 3 เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับเพิ่มกับต้นทุนส่วนเพิ่มที่เกิดขึ้น

$$\begin{aligned}\text{ผลประโยชน์ที่ได้รับ} &= \text{ผลประโยชน์ที่ได้รับเพิ่มขึ้น} - \text{ต้นทุนส่วนเพิ่ม} \\ &= \text{ผลลัพธ์ในขั้นที่ 1} - \text{ผลลัพธ์ในขั้นที่ 2}\end{aligned}$$

$$\text{แทนค่า} = (60,000 + 600) - 2,000 = 58,600 \text{ บาท}$$

ขั้นที่ 4 การตัดสินใจ