

บทที่ 3

นโยบายของแผนกสินเชื่อ

นโยบายหมายถึง วิธีการปฏิบัติงานของหน่วยธุรกิจ หรือแผนการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ หรือเป้าหมายของธุรกิจนั้น ๆ⁽¹⁾ ซึ่งคำว่านโยบายนี้มีความหมายแตกต่างจากคำว่าจุดประสงค์ กล่าวคือ จุดประสงค์หมายถึง เป้าหมายในการก่อตั้งธุรกิจ ธุรกิจทุกแห่งจะต้องมีจุดประสงค์ในการจัดตั้งขึ้นมาและมีนโยบายเพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานให้บรรลุจุดประสงค์นั้น ๆ จุดประสงค์นี้อาจจะเกี่ยวกับปริมาณการขาย ผลกำไร ผลผลิตของธุรกิจ หรือการดำเนินงานของธุรกิจนั้น ๆ และจุดประสงค์นี้อาจจะแตกต่างกันไปแล้วแต่กาลเวลา เช่น ในปีนี้บริษัทมีจุดประสงค์ที่จะเพิ่มปริมาณการขายให้ไ้มากเพื่อครอบครองตลาดทั้งหมดก่อน โดยยังไม่คำนึงถึงกำไร จนเมื่อสินค้าได้ครองตลาดแล้วจึงจะเพิ่มจุดประสงค์ของบริษัท คือ ปริมาณการขายสูง และมีกำไรตามมาด้วยอย่างนี้เป็นต้น เมื่อได้ตั้งจุดประสงค์แล้วจึงจะวางนโยบายที่ใช้เป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์นั้น ๆ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า นโยบายจะประกอบไปด้วยแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ใดตั้งไว้

ธุรกิจแต่ละแห่งมักจะมีนโยบายหลายอย่าง เริ่มแต่นโยบายรวมอันเป็นนโยบายหลักของธุรกิจทั้งหมด แล้วจึงแยกย่อยออกเป็นนโยบายของแต่ละแผนกซึ่งจะต้องสอดคล้องกับนโยบายรวมของธุรกิจ ซึ่งทั้งนโยบายรวมและนโยบายย่อยต่างก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ของธุรกิจ ทั้งนี้ก่อนที่จะวางนโยบายใด ๆ ใด จำเป็นต้องเข้าใจถึงจุดประสงค์ของธุรกิจนั้น ๆ ก่อนว่ามีอะไร ปกติโดยทั่วไปจุดมุ่งหมายขั้นมูลฐานของการจัดการธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตาม จะมีอยู่ 2 ประการคือ⁽²⁾

†. ความสามารถในการชำระหนี้ภายในกำหนด (Liquidity Objective)
ธุรกิจจะต้องรักษาความคล่องตัวในกระแสเงินสดของธุรกิจ เพื่อลดอัตราความเสี่ยงให้น้อยลง นั่นคือฝ่ายจัดการจะต้องพยายามขายสินค้าและเก็บเงินจากลูกค้า อย่างน้อยเป็นจำนวน

(1) National Association of Credit Management "Credit Management Handbook" (2nd ed. Richard D Irwin Inc. Homewood Illinois 1965) page 40

(2) Beckman Theodore N. & Foster, Ronald S "Credits and Collections Management and Theory" (8th ed. McGraw Hill Book Company) page 65

ที่เพียงพอให้ทันกับหนี้สินที่ถึงกำหนดที่จะต้องชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ของธุรกิจ และมีจำนวนเหลือพอที่จะใช้ค่าเป็นธุรกิจตามปกติได้

2. ความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ (Profitability Objective)

เจ้าของกิจการนำสินทรัพย์มาลงทุนทำเป็นงานก็เพื่อให้ได้ผลตอบแทนจากสินทรัพย์นั้นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สินทรัพย์ที่นำมาลงทุนนี้ นอกจากจะมาจากเจ้าของกิจการแล้ว ยังได้มาจากเจ้าหนี้ย่อยอีกทางหนึ่ง ซึ่งผลตอบแทนที่จะให้แก่เจ้าหนี้ตามปกติก็คือดอกเบี้ย ส่วนที่เหลือซึ่งหักต้นทุน และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมดแล้ว ซึ่งเราเรียกว่า "กำไรสุทธิ" นั้นจึงจะเป็นของเจ้าของกิจการ อัตราผลตอบแทนของเจ้าของจะสูงหรือต่ำจึงขึ้นอยู่กับกำไรสุทธิเพียงอย่างเดียว อันเป็นผลจากการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ความสามารถในการหากำไรของกิจการจึงเป็นจุดประสงค์ใหญ่ของธุรกิจเกือบทุกประเภท

ดังนั้นในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ จะต้องวางวิธีให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการจัดการธุรกิจ โดยจะต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายเหล่านี้อยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกันในการกำหนดนโยบายของแผนกอื่น ๆ ก็เพื่อให้ธุรกิจบรรลุจุดประสงค์ ในด้านความคล่องตัวในการชำระหนี้ และในด้านความสามารถในการหากำไร นโยบายการให้สินเชื่อจึงต้องประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์ หรือขอบเขตการให้สินเชื่อ วิธีการให้สินเชื่อ และการเรียกชำระหนี้ อันเป็นแนวใหญ่ ๆ ที่ใช้ปฏิบัติกัน ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจบรรลุจุดประสงค์ ดังที่กล่าวไว้ข้างต้นโดยจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า

1. การให้สินเชื่อเพื่อให้ไหลยอกขายสูงสุด โดยมีการกำหนดขอบเขตและหลักการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าที่จะไม่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มปริมาณการขายสินค้า ยอดขายของกิจการจะสูงขึ้นได้ก็ด้วยการเพิ่มราคาขายหรือเพิ่มจำนวนหน่วยของสินค้าที่ขายหรือการลดต้นทุน แต่การเพิ่มราคาขายนั้นทำได้ยากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ยังมี Supply มีมากกว่า Demand แต่ในบางกรณีธุรกิจมีความจำเป็นที่ยังจะต้องเพิ่มราคาขายทั้งนี้ เช่น ค่าแรงงาน หรือต้นทุนวัตถุดิบมีราคาสูงขึ้น ในบางครั้งแม้จะมีความจำเป็นดังกล่าวและธุรกิจได้เพิ่มราคาขายสูงขึ้น แต่เหตุการณ์กลับเป็นไปในลักษณะที่ว่า แทนที่จะทำให้ยอดขาย

รวมเพิ่ม กลับอาจจะทำให้ลดลงก็ได้ ซึ่งทางเศรษฐศาสตร์นั้นเราเรียกว่า (Demand is Inelastic) ทั้งนี้เพราะลูกค้าอาจหันไปซื้อสินค้าอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ ซึ่งมีราคาถูกกว่า กว้างเทคนิคกิจการส่วนใหญ่จึงไม่นิยมที่จะเพิ่มยอดขาย โดยการเพิ่มราคาขาย มักจะมีความโน้มเอียงโดยการเพิ่มปริมาณการขายให้ไ้มากขึ้น การที่จะเพิ่มปริมาณการขายได้นั้น แผนกสินค้าจะต้องร่วมมือกับแผนกขายเป็นอย่างดี การกำหนดขอบเขตและหลักการให้สินค้าจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการขาย ต้องกำหนดให้เหมาะสมในทุก ๆ ด้าน โดยพิจารณาลักษณะนโยบายการให้สินค้าของลูกค้าแข่งขันด้วย นโยบายสินค้าที่มีข้อกำหนดมากเช่น กำหนดหลักประกันไว้อย่างสูง หรือให้วงเงินเปิดบัญชีแก่ลูกค้าแต่ละรายในวงเงินต่ำ เช่นนี้บางครั้งการไม่มีนโยบายสินค้าจะมีค่าเท่ากับมีนโยบายสินค้าที่ไม่เหมาะสมคือ อาจเป็นเพราะลูกค้าที่จะเข้ามาขายตามข้อกำหนดในนโยบายสินค้านั้นน้อยและลูกค้าส่วนใหญ่มักไม่นิยมซื้อขายกับกิจการที่มีข้อจำกัด หรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ มาก เพราะยุ่งยากในการติดต่อและทำให้งานล่าช้าโดยไร้เหตุ ซึ่งเป็นการขัดต่อจุดประสงค์นโยบายการให้สินค้าในกิจการ เพิ่มยอดขาย ถ้ากิจการมีนโยบายสินค้าที่ดีเหมาะสมด้วยเหตุผล เป็นการสะดวกง่ายในทางปฏิบัติผลการดำเนินงานตามนโยบายย่อมเป็นไปได้เป็นอย่างดี ในที่สุดยอดขายของกิจการย่อมสูงขึ้น อันเป็นผลทำให้อัตราผลตอบแทนแก่เจ้าของสูงขึ้นตามจุดประสงค์ขั้นนั้น ๆ ในการก่อตั้งกิจการ

2. การให้สินค้าจะต้องมีการควบคุมเงินทุนที่ลงไปในตลาดนี้ มีให้มากหรือน้อยเกินไป โดยให้มีสัดส่วนที่พอเหมาะกับเงินทุนของกิจการ มิให้เกิดการสูญหายไปหรือสูญหายน้อยที่สุด เงินทุนที่กิจการลงไปในรูปแบบทรัพย์สินต่าง ๆ ในที่สุดย่อมเปลี่ยนกลับมาเป็นเงินสด การขายสินค้าเป็นเงินสดก็เป็นการนำเงินทุนมาใช้ในรูปแบบของลูกหนี้ ถ้ามีลูกหนี้ที่มีอายุนานและเป็นจำนวนมาก ทำให้เงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ลดน้อยลง เช่นเงินทุนที่

จะใช้ในการชำระหนี้สิน หรือเงินที่จะนำไปลงทุนในด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดต้นทุนในการใช้เงินคนสูงขึ้น ดังเช่น ค่าใช้จ่ายประเภทดอกเบี้ย ความเสี่ยงภัยในการเกิดหนี้สูญ เป็นต้น อันมีผลทำให้กำไรของกิจการที่ควรจะได้ลดลง ซึ่งกระทบกระเทือนถึงความคล่องตัวในการชำระหนี้ และความสามารถในการหากำไรของกิจการ ทั้งนี้เพื่อการควบคุมเงินทุนที่จะใช้ในลูกหนี้ให้พอเหมาะ การวางนโยบายสินเชื่อจึงต้องประกอบด้วยวิธีการควบคุมเกี่ยวกับการให้สินเชื่อ การพิจารณาฐานะของลูกค้า วงเงินที่จะให้สินเชื่อ วิธีการติดตามทวงหนี้และเก็บหนี้

3. ควบคุมต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการจัดการสินเชื่อ และควบคุมการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ มิให้เกิดการสูญหายได้ หรือสูญหายน้อยที่สุด หนี้สูญที่เกิดขึ้นแต่ละครั้งย่อมหมายถึงการมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น เท่ากับว่าเป็นการลดผลกำไรลง การขายเงินเชื่อนี้เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายให้แก่กิจการหลายอย่าง ได้แก่ เงินเคื่อน หรือค่าจ้างของพนักงานแผนกสินเชื่อ ค่าใช้จ่ายในการวิเคราะห์และติดตามลูกหนี้ เงินค่าตรวจสอบทะเบียนต่าง ๆ ของลูกค้าจากกรมทะเบียนการค้า ค่าใช้จ่ายในการเก็บหนี้ ค่านายหน้าให้แก่ผู้ติดตามทวงหนี้ และหนี้สูญ ผู้จัดการแผนกสินเชื่อต้องพยายามควบคุมค่าใช้จ่ายเหล่านี้พอเหมาะมิให้สูงเกินไป ค่าใช้จ่ายบางประเภทก็ควบคุมไม่ได้ เช่น เงินเคื่อน ค่าตรวจสอบทะเบียน เป็นต้น ค่าใช้จ่ายบางประเภทก็ควบคุมได้ เพราะเป็นผลโดยตรงจากการดำเนินงานของแผนกสินเชื่อ คือค่าใช้จ่ายในการเก็บหนี้และหนี้สูญ ถ้านโยบายที่วางไว้เหมาะสมและปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย การพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้าเป็นไปอย่างรอบคอบแล้ว ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับหนี้สูญย่อมมีไม่มาก ทั้งนี้จำนวนหนี้สูญจึงเปรียบเสมือนเครื่องวัดสมรรถภาพของการทำงานของแผนกสินเชื่อ การดำเนินงานของแผนกสินเชื่อ จึงต้องพยายามทุกวิธีทางที่จะลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ เพื่อแสดงประสิทธิภาพของนโยบายสินเชื่อและการดำเนินงานของแผนกคน เพื่อให้กิจการบรรลุจุดประสงค์ในการหากำไร

นโยบายการให้สินเชื่อและการดำเนินงานของแผนกสินเชื่อ จำเป็นต้องคำนึงถึง
 สิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมา จึงจะเป็นนโยบายที่ดีและให้ประโยชน์แก่กิจการมากที่สุด ทำให้
 กิจการบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้โดยทั่วๆ ไป นโยบายของแผนกสินเชื่อจะประกอบด้วย

1. นโยบายโดยทั่ว ๆ ไป General Policies
2. นโยบายการให้สินเชื่อ Credit Policies
3. นโยบายการเรียกชำระหนี้ Collection Policies

1. นโยบายโดยทั่วๆ ไป (General Policies)

เป็นนโยบายที่กล่าวถึงสายงานและการดำเนินงานต่างๆ ของแผนกสินเชื่อโดยทั่วไป
 การวางนโยบายเช่นนี้สิ่งที่จะต้องคำนึงและศึกษาให้ล่องแตกก่อนคือ.

1. จุดประสงค์ของกิจการ นับเป็นเป้าหมายสำคัญของการให้สินเชื่อ จึงจำเป็นอย่างยิ่ง
 จะต้องเข้าใจว่ากิจการต้องการอะไร เป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก และอันดับต่อมา
 เพื่อเป็นแนวทางในการวางนโยบายให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินงาน
 ของธุรกิจ
2. นโยบายการให้สินเชื่อจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับนโยบายต่าง ๆ ของธุรกิจ
 นับแต่นโยบายรวมตลอดจนถึงนโยบายอื่น ของแผนกต่าง ๆ อีกด้วย ไม่ว่าจะเป็น
 การวางนโยบายของแผนกใดก็ตาม จำเป็นต้องระลึกเสมอว่า นโยบายที่จะกำหนด
 ขึ้นใหม่หรือเปลี่ยนแปลงใหม่ จะไม่ขัดกับนโยบายรวมของธุรกิจและนโยบาย
 ของแผนกอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้ว ซึ่งถ้าทุกแผนกต่างร่วมมือกันอย่างดีแล้ว
 ธุรกิจนั้นย่อมสามารถดำเนินงานไปด้วยความสวัสดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็น
 ผลดีแก่เจ้าของธุรกิจ
3. นโยบายการให้สินเชื่อควรจะได้มีการคำนึงถึงว่า ผู้ใดบ้างที่จะต้องใช้นโยบาย
 การให้สินเชื่อ นโยบายที่กำหนดนั้นจะให้ความสะดวกแก่ผู้ใช้มากน้อยอย่างไร
 ผู้ที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการให้สินเชื่อมากที่สุดคือ พนักงานขาย ดังนั้นการวาง
 นโยบายสินเชื่อจะต้องไม่ขัดขวางการขายของเขา แต่ในขณะเดียวกัน
 ก็ต้องมีขอบเขตจำกัดเหมือนกันเพื่อป้องกันมิให้พนักงานขายมุ่งแต่ปริมาณการขาย
 อย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงชนิดของลูกค้าว่าธุรกิจจะเสี่ยงภัยเพียงใด
 เช่นในกรณีที่ยายให้ลูกค้าที่เก็บเงินไถ่ยาก และนอกจากนี้บางธุรกิจ

ยังถือเป็นนโยบายของเขาที่จะให้บุคคลภายนอกที่ติดต่อกับธุรกิจได้ทราบถึงนโยบายการให้สินเชื่อด้วย เว้น ธนาคาร

4. นโยบายที่วางนั้นจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตามลำดับชั้นสายงานในแผนกสินเชื่อของธุรกิจ ดังนั้น ก่อนจะวางนโยบายสินเชื่อ จำเป็นจะต้องกำหนดสายงานและหน้าที่เกี่ยวกับการสินเชื่อทั้งหมดว่าจะเป็นไปได้ในรูปใดและ ผู้ใดมีหน้าที่อะไร รับผิดชอบทางก้านใดบ้าง เพื่อจะได้วางแนวทางวิธีปฏิบัติงาน การตัดสินใจต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหน้าที่และสายงานที่กำหนดไว้แล้ว
5. การวางวิธีการปฏิบัติงาน งานของแผนกสินเชื่อมีอย่างไรบ้าง เกี่ยวเนื่องกันอย่างไร จะต้องมีการวางรูปงานให้สอดคล้องกันทุกหน้าที่ เริ่มแต่การรับใบสั่งซื้อจากลูกค้า การพิจารณาให้สินเชื่อ วิธีการให้สินเชื่อ วิธีการเกี่ยวกับการบันทึกบัญชี การทำรายงานเสนอฝ่ายจัดการ การออกจดหมายทวงหนี้ และการเก็บหนี้



ตัวอย่างนโยบายโดยทั่ว ๆ ไปของแผนกสินเชื่อ นโยบายโดยทั่ว ๆ ไปของแผนกสินเชื่อของธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไปแล้วควรจะเป็นดังนี้คือ

1. แผนกสินเชื่ออยู่ภายใต้การควบคุมของผู้จัดการฝ่ายการเงิน
2. การดำเนินงานจะต้องร่วมมือสอดคล้องกับนโยบายทั้งหมดของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกขาย
3. แผนกสินเชื่อมีหน้าที่สร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า และธุรกิจ โดยในขณะเดียวกันจะต้องรักษาไว้ซึ่งนโยบายของธุรกิจและของแผนกขาย
4. แผนกสินเชื่อจะต้องกำหนดวงเงินที่จะให้สินเชื่อ ซึ่งจะถือเป็นมาตรฐานที่ใช้ได้กับลูกค้าโดยส่วนรวม นอกจากนั้นมาตรฐานที่คงไว้จะต้องมีการยืดหยุ่น สามารถเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานะของลูกค้าแต่ละรายได้ โดยถือหลักว่าให้ธุรกิจได้กำไรสูงสุด โดยมีความเสี่ยงภัยน้อยที่สุด
5. การให้สินเชื่อ กรณีพิเศษที่นอกเหนือจากลูกค้าธรรมดา จะทำได้ก็ต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบทั้งฝ่ายสินเชื่อและฝ่ายขาย

6. การติดต่อกับลูกค้าจะต้องเป็นไปในแบบกันเอง
7. การดำเนินงานของแผนกสินเชื่อ จะต้องรวดเร็ว เพื่อมิให้งานของแผนกขายล่าช้า จนไม่สามารถสู้กับคู่แข่งชั้นใกล้เคียงได้
8. แผนกสินเชื่อจะต้องให้ข่าวสารทุกอย่างที่เกี่ยวกับฐานะของลูกค้าแก่พนักงานขายได้
9. แผนกสินเชื่อมีส่วนรับผิดชอบในการ เก็บหนี้ และการชำระหนี้ของลูกค้า โดยได้รับความร่วมมือจากแผนกขาย
10. แผนกสินเชื่อจะต้องพยายามให้ลูกค้าทุกรายมีอายุเฉลี่ยน้อยที่สุด นั่นคือพยายามให้ได้รับชำระหนี้จากลูกค้าภายในระยะเวลาอันสั้น จากลูกค้าทุกราย และให้มียอดหนี้สูญน้อยที่สุด

2. นโยบายการให้สินเชื่อ (Credit Policies)

การให้สินเชื่อมีผลอย่างมากต่อสถานะการณ์ทางการเงินและปริมาณการขายของธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าตลอดจนการผลิต ทั้งนี้การตัดสินใจให้สินเชื่อแก่ลูกค้าจึงต้องทำอย่างมีหลักเกณฑ์ จำเป็นต้องมีการวางแนวทางไว้ก่อน ซึ่งแนวทางที่จะกำหนดขึ้นมา นั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทุก ๆ ด้านทั้งทางด้านความเสี่ยงของกิจการ สภาพคล่องและความสามารถในการหากำไรของธุรกิจ ถ้าหากไม่มีการวางนโยบายการให้สินเชื่อไว้ก่อน การพิจารณาให้สินเชื่อทำไปโดยไม่มีหลักเกณฑ์ หรืออาจจะมีการวางนโยบายการให้สินเชื่อเช่นกัน แต่เป็นนโยบายที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นนโยบายที่ไม่ถูกต้องแล้ว เช่นที่ธุรกิจอาจจะให้สินเชื่อแก่ลูกค้าที่มีฐานะการเงินไม่มั่นคง หรือกำหนดช่วงเวลาให้ลูกค้าชำระเงินนานเกินไป หรืออาจจะขยายการให้สินเชื่อมากเกินไป ตามความต้องการของลูกค้าหรือขยายวงวันครบกำหนดชำระเงินออกไป โดยมีใ้ดำเนินการตามนโยบายที่ถูกต้องเช่นนั้น จะเกิดผลเสียหายแก่ธุรกิจ ทำให้ไม่มีความสมดุลกันระหว่างความสามารถในการหากำไร และสภาพคล่อง แต่ถาธุรกิจนั้นมีนโยบายการให้สินเชื่อที่ไว้กว้างไว้อย่างดีแล้วจะเป็นเครื่องมือช่วยในการปรับปรุงการขาย ทำให้ยอดขายสูงขึ้นโดยกิจการมีความเสี่ยงภัยน้อย และถ้านโยบายการให้สินเชื่อสอดคล้องกับนโยบายการเรียกชำระหนี้เป็นอย่างดีแล้ว จะทำให้กระแสเงินสดที่ได้รับจากลูกค้าพอดีกับค่าใช้จ่ายที่จะต้องจ่ายไป โดยกิจการไม่จำเป็นต้องพึ่งเงินกู้อะยะสั้นจากแหล่งอื่น

ซึ่งจะมีผลทำให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้การมีนโยบายการให้สินเชื่อที่ดียังช่วยลดต้นทุนของการดำเนินงานธุรกิจลงได้ เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บหนี้ หรือหนี้สูญที่เกิดขึ้นอันจะเป็นผลทำให้กำไรของธุรกิจลดลง ดังนั้นการวางนโยบายการให้สินเชื่อของธุรกิจ เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการด้านสินเชื่อ เพราะการวางนโยบายการให้สินเชื่อไว้ก่อน ทำให้กิจการสามารถพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และต้องคำนึงถึงในการพิจารณาให้สินเชื่อได้อย่างรอบคอบและคลุมไค้ทุกกรณี ซึ่งปัจจัยที่จะต้องคำนึงถึงและมีอิทธิพลต่อการวางนโยบายการให้สินเชื่อคือ

1. การกำหนดวงเงินที่จะให้สินเชื่อ (Credit Limit) โดยพิจารณาจากอัตราความเสี่ยง (Credit Risk)
2. ช่วงเวลาของการให้สินเชื่อ (Credit Term) และการให้เงินลดเงินสด (Cash Discount)

1. การกำหนดวงเงินให้สินเชื่อ (Credit Limit)

กฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้เพื่อเป็นแนวทางในการให้สินเชื่อนี้เราเรียกว่า (Credit Line) คือการตั้งจำนวนสินเชื่อที่กิจการนั้น ๆ จะสามารถให้แก่ลูกค้าได้ โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ การตั้งจำนวนสินเชื่อที่จะให้แก่ลูกค้าไว้ จะช่วยคัดการพิจารณาที่ไม่จำเป็นออก ทำให้การพิจารณาใบสั่งซื้อเร็วขึ้น ในการตั้งจำนวนสินเชื่อมาตรฐานนี้ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ต้องคำนึงถึงคืออัตราความเสี่ยงที่กิจการนั้น ๆ จะยอมรับ

อัตราความเสี่ยงที่กิจการจะยอมรับ (Credit Risk)

ความเสี่ยงของกิจการจะเริ่มจากการให้สินเชื่อจนถึงการเก็บหนี้ ซึ่งขึ้นกับความสามารถของลูกค้าและความยินดีของลูกค้าในการชำระเงิน โดยที่ความเสี่ยงของกิจการนี้มีหลายด้านด้วยกันคือ

1. ความเสี่ยงทางด้านศีลธรรม (Moral Risk)
2. ความเสี่ยงทางการดำเนินธุรกิจ (Business Risk)
3. ความเสี่ยงทางด้านฐานะการเงิน (Financial Risk)

1. ความเสี่ยงทางก่านศีลธรรม (Moral Risk)

ความเสี่ยงทางก่านนี้ เกิดจากการพิจารณาอุปนิสัยใจคอของผู้ที่เราให้สินเชื่อผิดพลาด โดยที่ตอนพิจารณาตัดสินใจว่าจะให้สินเชื่อ นั้น เราก็คว่าเขาเป็นคนดีพอ เชื่อถือได้ และมีความซื่อสัตย์ที่จะชำระคืนค่างานและบริการที่เขาได้เอาไปก่อนนั้น แต่เวลาและเหตุการณ์ต่าง ๆ อาจทำให้อุปนิสัยใจคอเปลี่ยนไปได้ ดังนั้นการให้สินเชื่อของกิจการจึงมีความเสี่ยงอยู่ว่าลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงนิสัยใจคอไปหรือไม่อย่างไร

2. ความเสี่ยงทางการดำเนินธุรกิจ (Business Risk)

ในการดำเนินธุรกิจนั้นขึ้นกับเหตุการณ์และปัจจัยหลายอย่างบางอย่าง - เป็นสิ่ง ที่กิจการสามารถควบคุมได้ แต่บางอย่างก็อยู่นอกเหนือการควบคุมของฝ่ายดำเนินการ ซึ่ง การดำเนินธุรกิจนั้น ย่อมประสบความเสี่ยงเสมอ เช่น เกิดมีคู่แข่งเพิ่ม การมีผลิตภัณฑ์ ชนิดอื่นที่ไรแทนกันได้ หรือรัฐบาลเปลี่ยนแปลงนโยบายและภาษีต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้นับเป็น สาเหตุที่จะทำให้ธุรกิจประสบความล้มเหลวแต่ถ้าฝ่ายจัดการมีประสิทธิภาพในการจัดการ มีประสบการณ์ต่าง ๆ มากมาย ก็จะสามารถต่อสู้กับปัญหาเหล่านี้และทำให้สภาวะความเสี่ยง ทางก่านนั้นน้อยลง ด้วยเหตุนี้การให้สินเชื่อต้องคำนึงถึงความสามารถและประสบการณ์ต่าง ๆ ของเจ้าของ ผู้จัดการและฝ่ายบริหารด้วย

3. ความเสี่ยงทางก่านฐานะการเงิน (Financial Risk)

เกิดขึ้นจากการดำเนินนโยบายเกี่ยวกับการเงินผิดพลาด ทำให้กิจการขาดทุน หมุนเวียน เกิดปัญหาทางก่านการเงิน ไม่มีเงินพอที่จะใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจและชำระหนี้สิน ซึ่งความผิดพลาดนี้อาจเกิดขึ้นเพราะการมีสินค้าคงคลังและลูกหนี้เป็นจำนวนมากเกินไป ค่าขายที่ได้น้อยกว่าปกติ หรือรายจ่ายดำเนินการที่มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในก่านการเงินของธุรกิจ การให้สินเชื่อจึงต้องคำนึงถึงความเสี่ยง ทางก่านการเงินเปลี่ยนแปลงทางการเงินนี้ด้วย

การตั้งอัตราความเสี่ยงที่กิจการจะยอมรับนั้นขึ้นอยู่กับ

1. ช่วงกำไรของกิจการ
2. ฐานะของคู่แข่ง

3. ลักษณะหรือชนิดของสินค้าที่ขายและความต้องการของสินค้า
 4. ฐานะของทุนหมุนเวียนของกิจการ
 5. นโยบายและความสามารถในการเรียกชำระหนี้
1. ช่วงกำไรของกิจการ กิจการที่มีช่วงกำไรสูง นั่นคือมีต้นทุนการผลิตต่ำ แต่สินค้าขายได้ในราคาสูงจึงมีกำไร เบื้องต้นมากพอที่จะหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อออกมาเป็นกำไรสุทธิ ดังนั้นกิจการจึงมีความสามารถที่จะรับภาระการเสี่ยงได้มากน้อยตามตามช่วงกำไรของธุรกิจ
 2. ฐานะของคู่แข่ง กิจการควรจะต้องอัตราความเสี่ยงต่ำสุดไว้ โดยดูจากคู่แข่งและกิจการอื่น ๆ ว่าเขาทำกันอย่างไร และนำมาพิจารณาเปรียบเทียบกับฐานะของกิจการตัวเองว่าสามารถให้สินเชื่อได้มากกว่าเขาหรือเท่าเขาหรือไม่ และข้อที่ควรคำนึงไว้ คือ การขายให้กับลูกค้ารายใหญ่ ๆ น้อยรายนั้นจะเป็นการประหยัค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มากกว่าการขายให้ลูกค้ารายย่อย ๆ ถ้าเราสามารถแย่งลูกค้ารายใหญ่จากตลาดได้แล้วย่อมเป็นการที่กำไรกิจการ
 3. ลักษณะหรือชนิดของสินค้าที่ขาย สินค้าที่ขายถ้าเป็นสินค้าตามฤดูกาล หรือสินค้าที่อยู่ในสมัยนิยม ค่อนข้างขาย ถึงแม้จะมีอัตราความเสี่ยงสูง ก็ยังดีกว่าปล่อยสินค้าให้ค้างสต็อกไว้เฉย ๆ หรือกรณีถ้าการขายต่ำกว่าประสิทธิภาพในการผลิต สินค้ามีมาก อัตราความเสี่ยงที่จะตั้งเพื่อขายให้ลูกค้าก็ต้องลดต่ำลงมา แต่ถ้าสินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด หรือประสิทธิภาพในการผลิตและปริมาณการขายไม่สมดุลกัน ถ้าการขายเพิ่มขึ้นโดยการผลิต ๆ ไม่ทัน กรณีเหล่านี้ทำให้สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาด กิจการมีโอกาสเลือกลูกค้าที่ ๆ ใจ อัตราความเสี่ยงที่ตั้งไว้ก็จะสูงกว่า
 4. ฐานะของทุนหมุนเวียนของกิจการ กิจการใดมีทุนหมุนเวียนสูงจากทางข้างอื่น ๆ โดยไม่ต้องอาศัยทุนหมุนเวียนที่รับชำระจากลูกค้า กิจการนั้นก็ไม่ว่าจำเป็นต้องเลือกลูกค้ามากนัก อัตราความเสี่ยงที่จะตั้งก็ต่ำกว่ากิจการที่ขาดทุนหมุนเวียนต้องอาศัยเงินที่จะเก็บได้จากลูกค้า จึงต้องให้สินเชื่อแก่ลูกค้าที่ตนคิดว่าเป็นลูกค้าที่ดีจะชำระหนี้ที่ถึงกำหนด นั่นคือการพิจารณาให้สินเชื่อมีข้อจำกัดมาก อัตราความเสี่ยงที่ตั้งไว้จะสูง



5. นโยบายและความสามารถในการเรียกชำระหนี้ ถ้ากิจการได้วางมาตรการเกี่ยวกับการเรียกชำระหนี้ไว้อย่างรัดกุม และเข้มงวด และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการติดตามทวงถามหนี้ตั้งนี้แล้ว การให้สินเชื่อแก่ลูกค้าก็สามารถให้แก่ลูกค้าที่มีอัตราความเสี่ยงมากได้ นั่นคือ อัตราความเสี่ยง มาตรฐานที่จะตั้งไว้สำหรับกิจการเหล่านี้จะต่ำกว่ากิจการที่ไม่มีนโยบาย การเรียกชำระหนี้ที่รัดกุม และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานหัดหหลวงทำให้หนี้สูญมาก จึงต้องหันมาระมัดระวังในตอนที่ให้สินเชื่อ ซึ่งจะเลือกให้เฉพาะลูกค้าที่ดี ๆ เท่านั้น

วิธีพิจารณาอัตราความเสี่ยงที่จะยอมรับ

การตั้งมาตรฐานว่าลูกค้าที่มีอัตราความเสี่ยงเท่าไรจึงจะให้สินเชื่อ นั่นคือสิ่งที่ใช้พิจารณาคือ กำไรที่เพิ่มขึ้น (Marginal Income) นั่นคือพิจารณาว่าเมื่อเราให้ลูกค้าซื้อเชื่อแล้วจะทำให้กิจการได้รับกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นเท่าใด โดยเปรียบเทียบค่าขายกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขาย รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกิดจากความเสียหายทางค่าน้ำหนัสูญค้าย ถ้านลดออกมามีกำไรสุทธิ ก็จะทำให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายนั้น ๆ นั่นคือยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดจากลูกค้าในระดับนั้น เช่น ลูกค้ารายหนึ่งมาขอเบิกวงเงินสินเชื่อซื้อสินค้าในราคา 10,000 บาท ซึ่งถ้าให้สินเชื่อแก่ลูกค้ารายนี้ กิจการคาดว่า โอกาสที่จะเรียกเก็บเงินจากเขาไม่คุ้มมีเพียง 10% โดยที่กิจการมีต้นทุนในการผลิตปกติ 70% ของราคาขาย และมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ประมาณ 10% ของค่าขาย การพิจารณาว่าจะขายสินค้าให้ลูกค้ารายนี้หรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับกำไรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจากการคำนวณค่าขาย 10,000 บาท มีต้นทุน 70% มีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ 10% เหลือกำไรสุทธิ 20% ของค่าขาย นั่นคือ จากการขายปกติจะมีกำไรสุทธิ 2,000 บาท แต่ลูกค้ามีความเสี่ยง 10% เราจะกันค่าใช้จ่ายหนี้สูญไว้ 1,000 บาท เพื่อหยอดกำไรสุทธิที่แท้จริงจากการขายรายนี้ ซึ่งจะเท่ากับ 1,000 บาท ดังนั้นธุรกิจจะยอมให้ลูกค้ารายนี้เชื่อได้เพราะมีกำไรเพิ่มขึ้น กิจการจะต้องหาว่าความเสี่ยงสูงสุดที่จะยอมให้ได้เป็นเท่าไร นั่นคือจุดที่กำไรสุทธิเท่ากับ 0 จากตัวอย่างที่ยกมากิจการมีต้นทุน 70% ค่าใช้จ่าย 10% เพราะฉะนั้นเหลือกำไรสุทธิ 20% ภัยเหตุนี้จุดตัดของอัตราความเสี่ยงจึงควรเป็น 20% ฉ. จุดนี้จะไม่มีการขายเลย ถ้าลูกค้ารายใดมีอัตราความเสี่ยง 20% เราจะไม่ให้สินเชื่อ

แต่อย่างไรก็ตาม การพิจารณาให้สินเชื่อจะพิจารณาเพียงแค่นี้ไม่ได้ เมื่อใดประเมินฐานะลูกค้าออกมาเปรียบเทียบกับอัตราความเสี่ยงที่กิจการจะยอมรับแล้ว ควรที่จะต้องปฏิเสธการให้สินเชื่อ แต่ก่อนที่จะปฏิเสธไปกิจการควรคุยให้รอบคอบเสียก่อนในทุก ๆ ด้าน นำมาซึ่งน้ำหนักกันว่าถ้าปฏิเสธไปแล้ว จะทำให้เสียลูกค้าหรือไม่ ความสัมพันธ์อันดีที่ลูกค้าเคยมีกับธุรกิจมาก่อน ในวงการธุรกิจเกี่ยวกับประเพณีการให้สินเชื่อเป็นอย่างไร และวิธีปฏิบัติของคู่แข่งอื่นเราเป็นอย่างไร และในที่สุดต้องคำนึงถึงประโยชน์ในภายหน้าที่จะได้รับจากลูกค้ารายนั้น ๆ

นอกจากใช้อัตราความเสี่ยงเป็นเครื่องตัดสินว่าจะให้สินเชื่อหรือไม่ อย่างไรก็ตามแล้ว การพิจารณาให้สินเชื่อยังสามารถใช้วิธีอื่น ๆ อีกคือ

1. กำหนดวงเงินค่าสูกที่จะให้สินเชื่อได้

กิจการควรตั้งจำนวนค่าสูกที่จะพิจารณาให้สินเชื่อไว้ เช่น 1,000 บาท ถ้าใบสั่งซื้อสินค้ารายใดต่ำกว่า 1,000 บาท จะไม่มีการพิจารณาให้สินเชื่อ โดยจะให้ลูกค้าซื้อเป็นเงินสด ซึ่งการตั้งจำนวนค่าสูกนี้ขึ้นอยู่กับว่า ในการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ แล้ว กิจการจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเท่าใด คู่กันหรือไม่ โดยคำนึงถึงต้นทุนของสินค้า และกำไรที่ต้องการ และยังขึ้นกับลักษณะของธุรกิจ สภาพะทางเศรษฐกิจของกิจการ และของตลาด นโยบายของฝ่ายสินเชื่อ และนโยบายรวม

จำนวนค่าสูกนี้ควรจะต้องมีการติดตามให้ทันสมัยอยู่เสมอ บางครั้งลูกค้ารายย่อย ๆ อาจจะนำมาซึ่งการขายเป็นจำนวนมากในภายหลัง ฝ่ายสินเชื่อพึงควรถามไปทางแผนกขายว่า ลูกค้ารายนั้น ๆ มีแนวโน้ม หรือคาดว่าจะต่อไปจะเป็นอย่างไร เพื่อนำมาวิเคราะห์ห่อกรั้งหนึ่ง

จำนวนค่าสูกนี้ นอกจากจะตั้งขึ้นโดยการพิจารณาเองแล้ว กิจการอาจจะใช้จำนวนมาตรฐานของวงการค้านั้น ๆ ว่าตามปกติแล้วให้กันอย่างไร และถือตามอัตรานั้น แต่วิธีนี้มีข้อบกพร่องคือ สถานการณ์ของธุรกิจต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน การใช้อัตรามาตรฐาน อาจจะไม่เหมาะกับธุรกิจของเราก็ได้ จึงควรมีการพิจารณาอัตราค่าสูกใหม่ โดยคำนึงถึงอัตรามาตรฐานและสถานการณ์ของกิจการควบคู่กันไป

2. กำหนดวงเงินสินเชื่อตามปกติที่จะให้เป็นบรรทัดฐาน ซึ่งกรณีนี้กิจการจะวางกฎเกณฑ์ไว้ว่า เมื่อลูกค้ามาขอเบิกวงเงินสินเชื่อ และฐานะการเงินของลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ดี มีหลักประกันที่คุ้มกับความเสี่ยงของกิจการ การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เราจะจัดลูกค้าประเภทนี้ไว้เป็นลูกค้าธรรมดา ซึ่งเมื่อมาขอเบิกวงเงินสินเชื่อจำนวนไม่มากนัก ก็ไม่จำเป็นต้องพิจารณานาน สามารถให้สินเชื่อได้ทันที แต่การพิจารณาตั้งกฎเกณฑ์ว่าลูกค้าชนิดใดจึงจะจัดเข้าเป็นลูกค้าธรรมดาจะต้องมีมาตรฐานแสดงไว้อย่างแจ่มชัด เป็นที่เข้าใจกันอย่างดี เพื่อป้องกันการพิจารณาและตัดสินใจผิดพลาด โดยเกิดขึ้นเพราะเข้าใจผิด
3. กำหนดวงเงินสินเชื่อจากยอดลูกหนี้รวม ซึ่งวิธีนี้จะกำหนดสินเชื่อที่จะให้แก่ลูกค้าต่าง ๆ โดยดูจากยอดลูกหนี้รวมของกิจการในขณะนั้นว่ามีอยู่เท่าใด หรือดูจากยอดใบสั่งซื้อที่รับจากลูกค้าในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เช่น ในเดือนที่แล้วเราได้รับใบสั่งซื้อเท่าใด และให้สินเชื่อไปเท่าใด งบประมาณสำหรับสินเชื่อที่จะให้ในเดือนนี้ไว้ว่าจะให้เท่าใด ซึ่งการพิจารณาควรพิจารณาเป็นราย ๆ ไป เพื่อความถูกต้อง เพราะลูกค้าแต่ละคน สถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งอัตราความเสี่ยงจะต่างกันด้วย การพิจารณากำหนดวงเงินสินเชื่อวิธีนี้เหมาะสำหรับกิจการที่มีผังการดำเนินงานแบบกระจายอำนาจ นั่นคือ เมื่อมีการพิจารณาตั้งวงเงินสินเชื่อไว้แล้ว เจ้าหน้าที่สินเชื่อก็สามารถพิจารณาให้สินเชื่อเองได้ สำหรับใบสั่งซื้อที่ไม่เกินวงเงินที่กำหนดไว้
4. กำหนดวงเงินสินเชื่อให้เป็นระยะเวลา วิธีนี้เหมือนกับการให้สินเชื่อของธนาคาร กล่าวคือ จะมอบอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่ของตนว่า ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ นั้นมีสิทธิที่จะพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้าทั้งหมดเป็นเงินเท่าไร เช่น ในหนึ่งเดือนให้สินเชื่อได้ไม่เกิน 10,000 บาท นั่นคือ เจ้าหน้าที่สินเชื่อสามารถพิจารณาให้สินเชื่อแก่ลูกค้าใดทุกคนตามที่เห็นสมควรจะให้ได้ แต่รวมกันทั้งหมดแล้วเดือนหนึ่งต้องไม่เกิน 10,000 บาท โดยไม่ต้องไปคำนึงถึงยอดหนี้ค้างอยู่ทั้งหมด เช่น วิธีที่กล่าวมา ซึ่งวิธีนี้เหมาะสำหรับกิจการที่มีสาขามากและมีการ

ให้สินเชื่อแก่ลูกค้าในทุกสาขา เช่น กิจการธนาคาร เป็นการค้าความยุ่งยาก และเสียเวลาในการค้นหาขอกหนี้เดิม แต่วิธีการนี้ควรมีการประเมินผลลูกค้า ออกมาเป็นครั้งคราวว่า เป็นอย่างไรมีขอกหนี้สูงมากหรือไม่ มีการชำระหนี้ เป็นอย่างไร เพื่อป้องกันลูกค้าชำระเป็นจำนวนมากเกินควร

การตั้งวงเงินที่จะให้สินเชื่อไว้นี้ ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตาม ควรจะมีการพิจารณาปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ ตามกาลเวลาและฐานะการเงินของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการตั้งวงเงินสินเชื่อไว้จะเป็นแนวทางที่ช่วยในการตัดสินใจให้สินเชื่อ ช่วยลดงานของแผนกสินเชื่อในการพิจารณาใบสั่งซื้อของลูกค้าทำให้สะดวกขึ้น และเมื่อลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงในจำนวนสั่งซื้อ หรือวิธีการสั่งซื้อ เราก็จะทราบได้ทันทีเพราะเรามีมาตรฐานอยู่แล้ว

วงเงินเชื่อที่ให้แก่ลูกค้านี้ ควรจะแจ้งให้พนักงานขายได้ทราบไว้ด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดขอกขายของเขา เช่น ถ้าฝ่ายสินเชื่อกำหนดวงเงินสินเชื่อไว้ว่าจะให้แก่ลูกค้ารายนี้ 10,000 บาท ถ้าพนักงานขายได้ทราบวงเงินสินเชื่อไว้ด้วยก็จะไม่ขายให้ลูกค้ารายนี้เกินวงเงินสินเชื่อ ทำให้ต้องเสียเวลาในการติดต่อและพิจารณาใบสั่งซื้อ เป็นการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย หรือถ้าฝ่ายสินเชื่อได้กำหนดวงเงิน สินเชื่อจากขอกของเหลือทั้งหมดของหนี้สินของกิจการก็จะทำให้ฝ่ายขายสามารถประมาณจำนวนขายในแต่ละเดือนของเขาได้ ว่าต้องขายให้ครบกำหนดเท่าไร เช่น ขอกลูกค้าทั้งหมด 1 ล้านบาท ฝ่ายสินเชื่อได้กำหนดวงเงินสินเชื่อไว้ว่า จะสามารถให้ได้ประมาณ 10% ของลูกค้าทั้งหมด ดังนั้น ฝ่ายขายก็ทราบได้ว่า ในเดือนนี้ตนสามารถขายเงินเชื่อได้ 1 แสนบาทและจะได้นำตัวเลขไปวางแผน กะประมาณการขายต่อไป

นอกจากนี้ กิจการส่วนใหญ่ยังนิยมที่จะบอกวงเงินสินเชื่อที่จะให้แก่ลูกค้ารายนั้น ๆ ไว้ด้วย เพื่อให้ลูกค้าได้ทราบถึงฐานะของตนและสามารถสั่งซื้อ

ใ้ถูกต้อง ไม่เกินวงเงิน ทำให้ไม่เสียเวลาในการสั่งซื้อ และการพิจารณาใบสั่งซื้อ และยังเป็นแนวทางที่จะใช้ปรับปรุงวงเงินสินเชื่อให้เหมาะสมกันทั้งสองฝ่าย แต่บางครั้งการบอกเรื่องวงเงินสินเชื่อให้แก่ลูกค้าทราบไว้ก็เป็นข้อเสียอย่างหนึ่งเหมือนกันคือ ลูกค้าอาจถือว่า วงเงินสินเชื่อนี้เป็นการแสดงถึงฐานะการเงินของเขา ทำให้กิจการเสียค่านิยมไป ถ้ามีการประเมินไม่ถูกต้อง

2. ช่วงเวลาของการให้เชื่อ (Credit Term)

การพิจารณาให้สินเชื่อเมื่อตกลงกันว่า จะให้เท่าไรแล้วจะต้องมีการกำหนดระยะเวลา และเงื่อนไขอื่น ๆ ในการชำระหนี้ซึ่งเงื่อนไขนี้เรียกว่า Credit Term หรือ Term of Sales ซึ่งโดยปกติจะมีระบุอยู่ในใบกำกับสินค้า Invoice โดยกิจการใดถือเป็นมาตรฐานของกิจการนั้น ๆ ที่ใช้ในการขายสินค้า

ช่วงเวลาของการให้สินเชื่อนี้ แบ่งเป็น 2 ช่วงคือ

1. ช่วงเวลาให้สินเชื่อ (Credit Period)

2. ช่วงเวลาการให้เงินลด (Cash Discount Period)

1. ช่วงเวลาของการให้สินเชื่อ (Credit Period) คือช่วงเวลาที่มีการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าก่อนที่จะต้องจ่ายเงินชำระค่าสินค้า และบริการนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นช่วงที่ฟรีไม่มีการคิดดอกเบี้ย ปกติจะเริ่มนับตั้งแต่วันออกใบกำกับสินค้า แต่บางกิจการอาจเริ่มนับจากวันที่ลูกค้าได้รับสินค้าก็ได้

2. ช่วงเวลาการให้เงินลดเงินสด (Cash Discount Period)

ในช่วงเวลาที่ให้สินเชื่อแก่ลูกค้านี้ ถ้าลูกค้าจ่ายชำระเงินก่อนถึงกำหนดและอยู่ในช่วงระยะเวลาที่บ่งไว้ ลูกค้าจะได้รับส่วนลดจากราคาของสินค้า หรือการบริการ ที่ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งเรียกว่า เงินลดเงินสด (Cash Discount) ซึ่งต่างกับเงินลดทางการค้า (Trade Discount) เงินลดเงินสดเป็นเงินที่จะนำไปหักจากราคาขาย ถ้ามีการชำระหนี้ก่อนเวลาที่กำหนด แต่เงินลดทางการค้าเป็นการให้เงินลดแก่กัน ขณะที่มีการตกลงทำสัญญาซื้อขายโดยมีการตกลงกันไว้แล้ว ในการทำสัญญา ยอดเงินที่แสดงว่าจะต้องชำระหนี้แก่กันนั้น จะไม่

รวมจำนวนเงินลดทางการค้าและลูกค้าแต่ละรายอาจได้เงินลดทางการค้าไม่เท่ากัน ในขณะที่ลูกค้าส่วนใหญ่จะได้เงินลดเงินสดเท่ากัน ถ้ามีการชำระเงินภายในกำหนดเวลาที่บ่งไว้ นั้น การกำหนดอัตราเงินลดเงินสดจะทำให้เท่าใด ขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ยและส่วนลดที่ผู้ขาย ได้จากเจ้าหนี้ของคนที่หนึ่ง ซึ่งการให้เงินลดเงินสดนี้เป็นเครื่องจูงใจให้ลูกค้าชำระหนี้เร็วขึ้น ทำให้กิจการได้เงินสดมาใช้ในการดำเนินงานเร็วขึ้นเป็นการเพิ่มทุนหมุนเวียน ทำให้กิจการลดความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายที่เกิดจากหนี้สูญ ค่าใช้จ่ายในการติดตามทวงหนี้ ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

การกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อ มักจะแสดงออกมาในรูปของจำนวนเงินลดเงินสด กำหนดวันที่จะได้รับเงินสดและวันสุดท้ายของการชำระหนี้ เช่น 2/10 N 30 หมายถึง ถ้าได้มีการชำระหนี้ภายใน 10 วัน นับจากวันที่ได้รับใบกำกับสินค้า (Invoice) จะได้รับเงินลดเงินสด 2% ซึ่งช่วง 10 วันแรกนี้ เราเรียกว่า ช่วงเวลาการให้เงินลดเงินสด (Cash Discount Period) แต่ถ้ายู่อไม่ต้องการเอาประโยชน์จากส่วนลดนี้จะต้องชำระหนี้ภายใน 30 วัน ซึ่งช่วงเวลา 30 วันนี้ เราเรียกว่า ช่วงเวลาที่ให้สินเชื่อ (Credit Period) ถ้าเลยจาก 30 วันนี้ จะถือว่าเลยกำหนดชำระเงินและกิจการผู้ขาย ส่วนมากจะคิดดอกเบี้ยจากยอดค้างชำระหนี้

การกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นการกำหนดการให้สินเชื่อแก่คำสั่งซื้อแต่ละครั้ง (Individual Order Term) นั่นคือเมื่อออกใบกำกับสินค้าครั้งหนึ่ง ก็จะมีเงื่อนไขการให้สินเชื่อทุกครั้ง ซึ่งวิธีนี้เป็นที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป นอกจากนี้การกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อ ยังอาจจะเป็นแบบออกใบเก็บเงินแก่คำสั่งซื้อหลาย ๆ ครั้งในทันที (Single Payment or Lumped Order Terms) ซึ่งใช้ในกรณีที่มีการซื้อสินค้าเป็นจำนวนหลาย ๆ ครั้งใน 1 เดือน และออกใบเก็บเงินเพียงครั้งเดียวในเดือนนั้น เช่น E.O.M. (End of Month) คือวันชำระหนี้ หรือการกำหนดการให้เงินลดเงินสดจะเริ่มคิดจากต้นเดือนถึงปลายเดือน M.O.M. (Middle of Month) เป็นการกำหนดการให้สินเชื่อและเงินลดเงินสด โดยเริ่มจากวันที่ 1 ถึงวันที่ 15 หรือเริ่มแต่วันที่ 15 ถึงวันที่ 30 นั่นคือเป็นการกำหนดระยะเวลาเป็นครั้งหนึ่งของการกำหนดแบบ E.O.M.

นอกจากนี้การกำหนดเงื่อนไขการให้สินเชื่อ อาจจะกำหนดวันที่ที่จะต้องชำระหนี้
แนบนอนลงไปเลยที่เรียกว่าได้ (Special dating terms) เช่น R.O.G. (Receipt of
Goods) คือผู้ซื้ออาจต้องชำระเงินเมื่อได้รับสินค้า

เงื่อนไขการให้สินเชื่อที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะมีผลในลักษณะปฏิบัติคล้ายกัน ซึ่งมักจะ
ใช้ควบคู่ไปกับการกำหนดเงินลดเงินสกโดย เติมหรือเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาให้สินเชื่อให้เป็น
ไปในลักษณะต่าง ๆ กัน เช่น 2/10 E.O.M. net/30 E.O.M. ย่อม
หมายถึงว่าลูกค้าจะได้เงินลดเงินสก 2% ถ้าชำระเงินภายในวันที่ 10 ของเดือนนั้น และ
จะต้องชำระหนี้ทั้งหมดในวันที่ 30 ของเดือนนั้นเช่นกัน หรือ 2/10 net/30 R.O.G.
นั่นคือเมื่อได้รับสินค้าแล้ว ถ้าลูกค้าจ่ายชำระหนี้ภายใน 10 วันนับจากวันที่รับของจะได้เงิน
ลดเงินสก 2% และจะต้องชำระเงินจำนวนเต็มเมื่อครบกำหนด 30 วันนับจากวันที่ได้รับสินค้า
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเงื่อนไขในการให้สินเชื่อ

การกำหนดเงื่อนไขในการให้สินเชื่อ (Credit terms) ว่าจะให้แก่ลูกค้าเป็น
ระยะเวลาานเท่าไร กฎเกณฑ์เป็นอย่างไรมันขึ้นอยู่กับการศึกษาของฝ่ายบริหารของ
กิจการนั้น ๆ ซึ่งปัจจุบันนี้มีอิทธิพลต่อการพิจารณากำหนดระยะเวลาให้สินเชื่อที่สำคัญ คือ
ลักษณะของสินค้าที่ขาย ทั้งนี้ถ้าสินค้าที่ขาย เป็นพวกที่มีการหมุนเวียนสูงหรือมีอายุใช้งานสั้น
เช่น สินค้าประเภทเสื้อผ้า ผักสด ของชำ น้ำ ช่วงระยะเวลาของการให้สินเชื่อจะสั้น
ส่วนสินค้าที่มีอัตราการหมุนเวียนของการขายปลีกต่ำ หรือมีอายุการใช้งานนาน เช่น เพชร
พลอย เครื่องเรือนการกำหนดระยะเวลาให้สินเชื่อจะยาว และถ้าสินค้าที่ขายมีช่วงของ
กำไรสูง การกำหนดระยะเวลาให้สินเดอนานยอมทำได้เพราะความเสี่ยงจะน้อย ดังนั้นช่วง
เวลาของการให้สินเชื่อที่อยู่นอกเหนือนโยบายของบริษัทที่จะกำหนดได้ คือลักษณะของสินค้า
ที่เขาขาย ธุรกิจใดขายสินค้าประเภทใดจะต้องกำหนดระยะเวลาการให้สินเชื่อให้สอดคล้อง
กับลักษณะเฉพาะของสินค้าประเภทนั้น ๆ และนอกจากนี้ช่วงเวลาของการให้สินเชื่อของแต่ละ
ธุรกิจที่ขายสินค้าในหมวดเดียวกันยังอาจจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ยอมแล้วแต่ นโยบายที่ธุรกิจแต่ละ
แห่งใ้กว้างไว้ ซึ่งสิ่งที่เรพิจารณาในประการหลังนี้ คือสถานการณ์ของธุรกิจนั้น ๆ ถ้าฐานะ
ทางการเงินไม่ดี ช่วงเวลาของการให้สินเชื่อจะสั้น เพื่อจะได้มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น แต่ทั้งนี้
ธุรกิจส่วนใหญ่จะดูจากช่วงระยะเวลาสินเชื่อที่เขาได้รับจากเจ้าหนี้ของเขา โดยพิจารณาว่า

ถ้าขายสินค้าเป็นเงินเชื่อแล้วจะเก็บเงินจากลูกค้าเมื่อไร เพื่อนำมาชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้
 ของตน นอกจากคุณสถานะการณของตนเองแล้ว การตั้งระยะเวลาให้สินเชื่อจะตั้งตามอำเภอ
 ใจของตนเองไม่ได้ จำเป็นต้องคุณสถานะการณของผู้ขายอื่น ๆ ด้วยว่าเขาทำกันอย่างไร
 บางครั้งต้องยอมขาดทุนหรือยอมเสี่ยงเพื่อแข่งขันกับผู้ขายรายอื่น ๆ นอกเสียจากธุรกิจนั้น ๆ
 จะเป็นผู้ครองตลาด จึงสามารถกำหนดระยะเวลาให้สินเชื่อได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงผู้ขายราย
 อื่น ๆ แต่ก็ยังคงคำนึงถึง สถานะการณของลูกค้าผู้ชื้อ เพื่อจะได้กำหนดช่วงเวลาให้
 เหมาะสม ลูกค้าที่มีฐานะทางการเงินไม่คิดตราความเสี่ยงสูงระยะเวลาที่ให้สินเชื่อจะสั้น
 เพื่อลดความเสี่ยงของผู้ขาย แต่ถ้าเป็นลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งมากก่อน และจำนวนที่ชื้อคราว
 ละมาก ๆ หรือลูกค้าที่ชื้อไปเพื่อขายเป็นเงินเชื่อต่อลูกค้าประเภทหลังนี้ จะให้ช่วงเวลาสินเชื่อ
 ยาวนานกว่าสถานที่ตั้งของลูกค้าก็นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง ที่มีส่วนในการกำหนดระยะเวลา
 การให้สินเชื่อ ถ้าลูกค้าอยู่ไกลการติดต่อและการขนส่งสินค้าคงใช้เวลาชื้อนาน ระยะเวลาการ
 ให้สินเชื่อก็นานตามไปด้วย แต่ทั้งนี้การจะกำหนดระยะเวลาให้สินเชื่อซึ่งพิจารณาจากปัจจัย
 ต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว จะให้เป็นระยะนานเท่าไรนั้น ย่อมขึ้นกับ ความกล้าไ้กล้าเสี่ยงของ
ผู้บริหาร ที่จะกำหนดเป็นนโยบายออกมาว่า จะยอมรับความเสี่ยงเท่าใด ถ้าเป็นผู้กล้าเสี่ยง
 ระยะเวลาที่ยอมรับนานกว่าผู้ที่ไม่กล้าเสี่ยง ถึงแม้สถานะการณที่อื่น ๆ ที่ใช้พิจารณาจะเหมือนกัน

ศูนย์วิทยพัทยากร
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตัวอย่างนโยบายการให้สินเชื่อ

บริษัท กชค จำกัด

นโยบายการให้สินเชื่อ (Terms and Limits)

ช่วงเวลาของการให้สินเชื่อ (Terms of Sales)

ช่วงเวลาในการให้สินเชื่อจะประกอบไปด้วยระยะเวลาที่ให้สินเชื่อ ระยะเวลาให้เงินลดเงินสดและระยะเวลาของการเรียกชำระหนี้ (Billing Period) การพิจารณาให้ระยะเวลาสินเชื่อนี้ จะต้องเป็นแบบอย่างเดียวกันหมดสำหรับลูกค้าทุก ๆ คน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ซึ่งทางบริษัทได้กำหนดไว้ว่า ปกติแล้วลูกค้าจะไ้ระยะเวลาสินเชื่อ ดังนี้ คือ 2/10 E.O.M. Net /30 E.O.M.

การให้เงินลดเงินสด (Cash Discount)

ลูกค้าจะได้รับเงินลดเงินสด 2% ถ้าหากจ่ายชำระหนี้ก่อนหรือภายในวันที่ 10 ของเดือนที่ถัดจากวันที่ในใบกำกับสินค้า (Invoice) เงินลดเงินสดนี้จะไม่ให้แก่สินค้าบางประเภทและลูกค้าที่อยู่กรุงเทพมหานคร

การกำหนดวันชำระหนี้ (Payment Due)

ถ้าลูกค้าไม่ไ้ชำระหนี้ภายในกำหนดเวลาที่ไ้รับเงินลดเงินสด การชำระหนี้จะต้องชำระเมื่อใบกำกับสินค้านั้นครบกำหนด 30 วัน นับจากวันที่ 1 ของเดือนถัดจากวันที่ในใบกำกับสินค้า

ระยะเวลาการเรียกชำระหนี้ (Billing Period)

ระยะเวลาของการให้สินเชื่อแต่ละเดือนจะกิดถึงวันที่ 27 รายการที่เกิดขึ้นตั้งแต่วันที่ 28 ของแต่ละเดือน จะถือเป็นการขายในเดือนถัดไป

ระยะเวลาของการให้สินเชื่อครั้งที่ไ้กล่าวมาข้างก้นี้ จะต้องถือปฏิบัติกับลูกค้าทุกรายให้เหมือนกันหมด ไม่ให้มีการให้ส่วนลดพิเศษหรือให้ระยะเวลานานเกินกว่าที่กล่าวไว้แก่ลูกค้ารายใดทั้งสิ้น

การกำหนดระยะเวลาของการให้สินเชื่อเหล่านี้ จะต้องสอดคล้องกันกับการออกใบกำกับสินค้า เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาควบคุมรายการสินค้าและลูกค้า

การให้สินเชื่อแบบมีสัญญา (Conditional Sales Contract)

ในการทำสัญญานี้จะใช้กับสินค้าประเภทเครื่องใช้ เพราะสินค้าประเภทนี้มีราคาสูง ดังนั้นในการขายเงินเชื่อจึงต้องมีการทำสัญญา หรือจะให้เป็นแบบจำนองก็ได้แล้วแต่เหตุการณ์ แต่สิทธิของสินค้านี้ ยังจะต้องเป็นของเราอยู่จนกว่าจะมีการชำระหนี้งวดสุดท้ายเสร็จสิ้น

ในการนี้จะต้องมีการบวกดอกเบี้ยไปในราคาสินค้าด้วย ซึ่งจะต้องเป็นไปตามตารางที่ค้างไว้ ถ้าลูกค้าไม่ตกลงก็ให้นำสินค้ากลับไม่มีการขาย

เงื่อนไขในการทำสัญญา

1. ระยะเวลาของสัญญาสูงสุดเพียง 3 ปี
 2. ดอกเบี้ยให้คิดในอัตรา 6 หรือ 7% จากยอดหนี้ที่ลดลง ถ้าหากจะมีการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากที่กล่าว จะต้องนำเรื่องเสนอขออนุมัติจากผู้จัดการก่อน
 3. เงินงวดแรก (Down Payment) ให้ขึ้นอยู่กับความเสี่ยงของลูกค้าแต่ละราย และจะต้องเป็นการชำระด้วยเงินสด หรือสินทรัพย์ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันที
 4. ถ้าลูกค้าต้องการชำระหนี้ทั้งหมดทันที ทำได้คือเมื่อใดขออนุมัติจากผู้จัดการก่อน
 5. การทำสัญญาออกไปแล้ว จะมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ไม่ได้ นอกเสียจากจะไ้รับอนุมัติจากผู้จัดการก่อน
- ถ้ามีสิ่งใดที่นอกเหนือจากที่กล่าวไว้ในที่นี้ จะต้องนำเสนอต่อผู้จัดการ เพื่อการตัดสินใจ

ก่อนเสมอ

ตารางช่วงระยะเวลาการชำระหนี้

<u>จำนวนเงินที่ขอ</u>	<u>จำนวนเดือนที่จะต้องผ่อนส่ง</u>
2,000 ถึง 10,000	6
10,001 " 19,999	12
20,000 " 74,999	24
75,000 และสูงกว่านี้	36

เมื่อมีการตกลงทำสัญญากันแล้ว เจ้าหนี้ที่สินเชื่อจะกองนำแบบสัญญาให้ลูกค้าเซ็น
ชื่อแล้วจึงให้ผู้จัดการเซ็น เมื่อครบถ้วนแล้วจึงจะส่งสินค้าไปได้ แต่ทั้งนี้จะต้องได้รับชำระเงิน
งวดแรก (Down Payment) ก่อนด้วย

เงื่อนไขในการให้สินเชื่อ (Credit Terms)

เงื่อนไขในการให้สินเชื่อจะเป็นอย่างไรนั้น ให้อาศัยอยู่กับการพิจารณาข้อมูล การ
วิเคราะห์ข้อมูล และการประเมินผลของข้อมูลของลูกค้า ซึ่งเงื่อนไขที่สมควรจะใช้ตามปกติ คือ

- 1) การเปิดบัญชี (Open Account)
- 2) การให้วงเงินสินเชื่อ (Credit Limit)
- 3) การชำระเงินสดทันทีหรือก่อนที่จะนำส่งสินค้า (Cash with order or Cash in advance)

และนอกจากนี้ ในการให้สินเชื่ออาจจะปฏิบัติได้อีกคือ

- 1) การรับเช็คของธนาคาร (Certified Cheque)
- 2) ต้องให้เงินลดเสมอ (Must Discount) ซึ่งจะใช้ในกรณีที่ลูกค้ารายนั้น ๆ เป็นลูกค้าที่ดี และจ่ายชำระหนี้ภายในระยะเวลาที่ใดเงินลดเงินสดเสมอ
- 3) ต้องมีการกำประกัน (On Subordination or On Guarantee)
กรณีนี้ใช้เมื่อลูกค้าไม่สามารถหาหลักฐานหรือข้อมูลที่จะนำมาพิจารณาให้สินเชื่อ
ได้จนเป็นที่พอใจของฝ่ายสินเชื่อ

เมื่อมีการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าแล้ว จะต้องมีการติดตามถึงผลอยู่เสมอ ซึ่งรวมทั้งการ
ติดตามหาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้ารายนั้น ๆ เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของจำนวนสินเชื่อ
และลักษณะของสินเชื่อที่ให้ไป ซึ่งอาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการให้สินเชื่อก็ได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. นโยบายการเรียกชำระหนี้ (Collection Policies)

เมื่อมีการให้สินเชื่อเรื่องจะคงจะมีการจัดเก็บหนี้ และการติดตามทวงถามหนี้จากลูกหนี้ที่เราให้สินเชื่อ การจัดเก็บหนี้จะคงทำเมื่อถึงกำหนดชำระและเรื่อยไปจนถึงแม้ว่าลูกหนี้รายนั้นจะคัดเป็นหนี้สูญไปแล้ว วิธีการจัดเก็บจะคงให้เหมาะสมสำหรับลูกหนี้แต่ละราย ซึ่งการจะมีนโยบายหรือแผนงานวางระเบียบไว้ก่อนแล้ว ซึ่งในการวางนโยบายการเรียกชำระหนี้ นี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการวางนโยบาย คือ

1) ลักษณะของธุรกิจ วิธีการจัดเก็บหนี้ของแต่ละธุรกิจย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะการค้า การบริการและสินค้าที่ขาย เช่น ธุรกิจที่ขายสินค้าธรรมดา วิธีการจัดเก็บหนี้จะไม่รัดกุมเท่ากับธุรกิจที่ขายสินค้าแบบผ่อนส่ง ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่า ส่วนธุรกิจที่ให้บริการ เช่น น้ำ ไฟ โทรศัพท์ มักจะไม่มีปัญหาในการเก็บหนี้ เพราะเขาสามารถหยุดการให้บริการได้ถึงแม้ธุรกิจที่ขายสินค้าธรรมดาก็ตาม วิธีการจัดเก็บหนี้ในแต่ละธุรกิจก็แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารธุรกิจนั้น ๆ และลักษณะของธุรกิจของตน ถ้าเป็นประเภทโรงงานผู้ขายส่ง ซึ่งเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ วิธีการจัดเก็บหนี้ก็จะแน่นอน ถ้าลูกค้าฐานะไม่ดีก็จะมีไม่มีการให้สินเชื่อ หรือให้ในระยะเวลาด้านสั้น การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ซึ่งลูกค้าที่ติดต่อ มักเป็นลูกค้ารายใหญ่ ๆ ซึ่งเข้าใจวิธีการดำเนินงานอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นร้านค้าปลีก ผู้เป็นลูกค้า เป็นลูกค้ารายย่อย ๆ การที่จะอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจวิธีการต่าง ๆ ย่อมเป็นการยากและส่วนมากการให้สินเชื่อจะเป็นเพราะการข่มขู่เป็นการส่วนตัวอภัย การจัดเก็บหนี้จึงมีความลำบาก

การจะวางนโยบายเรียกชำระหนี้ ควรจะคงถึงลักษณะของธุรกิจของตนว่าเป็นอย่างไร ลูกค้าของตนเป็นประเภทไหน สมควรจะวางนโยบายอย่างไร เพื่อที่จะไร้ได้ผลและเหมาะสมสำหรับลูกค้าตน

2) ช่วงกำไรของธุรกิจ ช่วงกำไรของธุรกิจเป็นสิ่งที่เราพิจารณาวางแผนการจัดเก็บหนี้ ถ้าช่วงกำไรสูง การจัดเก็บหนี้ก็สามารถผ่อนผันให้ลูกหนี้ได้ แต่ถ้าช่วงกำไรของธุรกิจน้อย นโยบายการจัดเก็บหนี้ก็ต้องเข้มงวด ผ่อนผันให้นานไม่ได้ นอกจากนี้สถานการณ์ต่าง ๆ ของลูกค้ายังทำให้ช่วงกำไรของธุรกิจเปลี่ยนแปลงได้ เช่น ลูกค้าบางคนชอบ

สิ่งที่ละน้อย ๆ แต่บ่อยครั้ง ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจกบันทึกและการจัดเก็บหนี้ คงเพิ่มภาระมากขึ้น ลูกค้านักก็จู้ มีการเปลี่ยนแปลงสินค้า ส่งคืนสินค้า หรือขอบริการพิเศษต่าง ๆ ลูกค้านักก็อยู่ทางไกลต้องเสียค่าใช้จ่ายในการขนส่ง สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้เกิดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายแก่ผู้ขายทั้งสิ้น การจัดเก็บหนี้จึงต้องปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ของลูกค้านักแต่ละราย โดยดูจากกำไรที่จะได้จากการขายให้ลูกค้านักนั้น ๆ

3) สถานการณ์ของลูกค้าแข่งขัน การจัดเก็บหนี้ของคุณในค่านักแข่งขันกว่าของเขาทำอะไร ถ้ามีการแข่งขันกันมากในเรื่องราคาของสินค้า ก็มักจะหันมาหาทางลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อจะได้อำไรสูง มีการแข่งขันกันให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งอาจจะออกมาในรูปของการผ่อนผันในการชำระหนี้ก็ได้ การวางระเบียบการจัดเก็บหนี้จึงต้องดูสถานการณ์ของตลาด ของคู่แข่งกว่าทำกันอย่างไร และเราสมควรจะทำอย่างไรให้เข้ากับสถานการณ์ของตัวเอง

4) การแบ่งประเภทลูกค้า ลูกค้าที่ให้สินเชื่อไปย่อมมีสิ่งแตกต่างกัน ทั้งทางด้านลักษณะส่วนตัว สถานะการเงินและความเสี่ยง การถือปฏิบัติกับลูกค้าแต่ละคนจึงไม่ควรเหมือนกัน ควรมีการแบ่งประเภทลูกค้าและวางนโยบายที่จะถือปฏิบัติให้เข้ากับสถานการณ์ของลูกค้าแต่ละประเภทนั้น ๆ ซึ่งปกติการจัดแบ่งประเภทลูกค้าจะมีอยู่ด้วยกัน 3 ประเภท คือ

4.1 ลูกค้าที่มีฐานะดี (Good Risk)

4.2 ลูกค้าที่มีฐานะปานกลาง (Fair Risk)

4.3 ลูกค้าที่มีฐานะไม่ดี (Poor Risk)

แต่บางกิจการได้แบ่งตามความสามารถในการชำระหนี้ ดังนี้คือ

1. พวกที่มีความสามารถและยินดีที่จะชำระหนี้เมื่อถึงกำหนด

2. พวกที่มีความสามารถชำระหนี้ได้ แต่ไม่ชอบชำระหนี้

3. พวกที่ไม่มีความสามารถที่จะชำระหนี้

4.1 ลูกค้าประเภทแรกนี้ เป็นผู้มีฐานะดี มีความสามารถที่จะชำระหนี้และยินดีที่จะชำระหนี้ให้เมื่อถึงกำหนด ลูกค้าประเภทนี้เป็นลูกค้าที่ดีมาก กิจการจะต้องเอาใจใส่ให้บริการอย่างดี เพราะเขาถือว่า เขามีฐานะดี ถ้าบริการไม่ถูกใจ หรือมีข้อผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นอาจจะหันไปซื้อสินค้าจากธุรกิจอื่นก็ได้

4.2 ลูกค้ำที่มีฐานะปานกลาง การชำระหนี้พยายามให้อยู่ในกำหนด แต่ถ้ามีเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้น หรือกิจการเราขาดความระมัดระวังในการเรียกชำระหนี้ เขาจะเลื่อนการกำหนดการชำระเงินออกไป ลูกค้ำประเภทนี้ปกติเราจะให้สินเชื่อขนาดปานกลาง

4.3 ลูกค้ำที่มีฐานะไม่ดี มีความเสี่ยงสูง ปกติการให้สินเชื่อจะให้ในจำนวนน้อย และช่วงเวลาสั้น มีการเก็บหนี้อย่างรวดเร็ว ลูกค้ำประเภทนี้รวมถึงลูกหนี้ที่มีความสามารถจะชำระหนี้ได้ แต่ไม่ยอมชำระหนี้ จนกว่าจะมีการทวงถามหลาย ๆ ครั้ง

การวางนโยบายการเรียกชำระหนี้ว่าจะทำอย่างไรนั้น จะต้องวางคลุมไว้ทุกกรณี และสามารถใช้กับลูกค้ำได้ทุกประเภท เพราะถ้าเป็นลูกค้ำที่ดี หากมีการทวงถามหนี้โดยใช้วิธีรุนแรงแล้วก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้เสียความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ำ อาจจะทำให้เสียทั้งลูกค้ำและหนี้ที่ค้างชำระอยู่ก็ได้ แต่ลูกค้ำบางประเภท ก็ต้องใช้วิธีการรุนแรง คั้งนี้ก่อนจะเรียกชำระหนี้จึงควรพิจารณาว่า ลูกค้ำเป็นลูกหนี้ประเภทไหน สมควรจะใช้วิธีการอย่างไร

เมื่อได้มีการพิจารณาถึงสถานะการณต่าง ๆ แล้ว จึงจะวางกฎเกณฑ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งกฎเกณฑ์นี้จะต้องให้เหมาะสมและมีกล่าวถึงทุกกรณี การวางแผนเรียกเก็บเงินไว้วงหน้ จะช่วยในการจัดเก็บหนี้เป็นอย่างมาก ถึงแม้จะเป็นธุรกิจขนาดเล็กไม่มนโยบายเป็นกฎเกณฑ์ไว้ แต่การเรียกชำระหนี้ก็ต้องมีระเบียบการว่าจะทำอย่างไรบ้างในชั้นต่าง ๆ เพราะการเรียกชำระหนี้ นับเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่ง ถ้าหน้าที่นักพรองก็จะทำให้กิจการไ้กำไรน้อยลง และขาดทุนหมุนเวียนทำให้การขายไม่สมบูรณ์ และถ้าทำการเรียกชำระหนี้ผิดพลาด ก็จะทำให้เสียลูกค้ำ เพราะหน้าที่นี้ต้องติดต่อกับลูกค้ำอยู่เสมอ และต้องใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับชำระเงิน คั้งนี้การวางกฎเกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางให้ใช้ปฏิบัติ จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก ถือเป็นนโยบายที่จำเป็นอย่างหนึ่งของธุรกิจ

ตัวอย่างนโยบายการเรียกชำระหนี้

บริษัท กชก จำกัด

นโยบายการเรียกชำระหนี้ (Collection Policies)

ฝ่ายสินเชื่อก่อจะต้องคอยติดตามบัญชีลูกหนี้ เพื่อให้แน่ใจว่ามีการชำระหนี้ตรงตามกำหนดและในอัตราที่สูง เพื่อเป็นประโยชน์แก่กิจการ ในการเรียกชำระหนี้ให้ใช้วิธีการที่จะไถ่กล่าวต่อไป และให้ใช้วิจารณญาณของตัวเองประกอบคำว่า เหมาะสมหรือไม่ ซึ่งการเรียกชำระหนี้เห็นว่า เป็นงานที่สำคัญที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี

การเรียกชำระหนี้

จะต้องมีการติดตามบัญชีลูกหนี้โดยดูจาก Ledger Card ของทุก ๆ เดือน และใน Ledger Card นั้น ควรมีช่อง Remarks อยู่ เพื่อให้กรอกข้อความเกี่ยวกับผลการติดต่อกับลูกหนี้ ซึ่งเมื่อหยิบบัญชีลูกหนี้รายตัวมาดู จะทราบได้ว่าได้มีการดำเนินการไปถึงขั้นไหนแล้ว

ขั้นตอนของการเรียกชำระหนี้จะไม่ตายตัว อาจเปลี่ยนแปลงได้แล้วแต่จะเห็นสมควร โดยพิจารณาว่าจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีกับลูกค้าและให้ลูกค้าชำระหนี้ที่ค้างอยู่ ซึ่งในที่นี้จะยกตัวอย่าง ขั้นตอนการเรียกชำระหนี้ใหญ่ โดยสมมุติว่า ลูกหนี้ค้างชำระหนี้ของเดือนมกราคม และ Term of Sales เป็น 2/10 E.O.M. Net /30 E.O.M. และลูกค้าไม่คัดค้านหรือแจ้งให้ทราบถึงเหตุผลของการไม่ชำระหนี้เลย

วันที่

ขั้นตอนการดำเนินการ

- | | |
|----------|---|
| 1 ก.พ. | ส่งรายละเอียดหนี้คงค้าง (Statement of Account.) ของเดือนมกราคมให้ลูกค้า |
| 1 มี.ค. | ส่งรายละเอียดหนี้คงค้าง ซึ่งจะแสดงยอดหนี้ของเดือนมกราคม และ กุมภาพันธ์ ซึ่งจะต้องชำระใน 1 มีนาคม พร้อมกับจดหมายเตือนให้ชำระหนี้ |
| 10 มี.ค. | เตือนครั้งที่สอง ซึ่งอาจใช้จดหมายก็ได้ |
| 20 มี.ค. | ส่งจดหมายลงทะเบี่ยน พร้อมทั้งโทรศัพท์ถึงลูกหนี้ |
| 5 เม.ย. | ใช้โทรศัพท์ หรือโทรเลข ถึงลูกหนี้ |

20 เม.ย ไปพบลูกหนี้ ถ้าลูกหนี้ไม่อยู่ในเขตที่สามารถไปได้ถึง แต่ถ้าไปพบไม่ได้ ให้โทรศัพท์ไปหาลูกหนี้ แจ้งว่าจะดำเนินการตามกฎหมาย

30 เม.ย ดำเนินการตามกฎหมาย และทำจดหมาย แจ้งให้ลูกหนี้ทราบด้วย

10 พ.ค. ให้โอนบัญชีลูกหนี้รายนี้ ให้กับยูแนท ในการ เรียกชำระเงิน

วิธีการที่กล่าวมานี้เป็นเพียงแนวทางที่จะใช้ปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ของลูกหนี้แต่ละรายยอมทำได้

อนึ่ง กรณีที่ไต่คดีลูกหนี้เป็นหนี้สูญแล้ว ก็ยังมีใ้เราจะได้เสียในการเรียกชำระหนี้ ขอให้ท่านติดตามตรวจสอบต่อไป และกรณีของลูกหนี้ที่ล้มละลาย หรือกำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินคดีตามตัวบทกฎหมาย จะต้องมี การติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด เพื่อที่ว่าบริษัทฯเรามีสิทธิที่จะได้รับชำระหนี้หรือไม่ สำหรับบัญชีลูกหนี้ที่ไต่คดีเป็นหนี้สูญแล้วจะต้องแยกเก็บไว้ต่างหากโดยให้ร่วมกับข่าวสารต่าง ๆ ที่จะมีประโยชน์ในการติดตามเรื่องต่อไป.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย