บทที่ 9

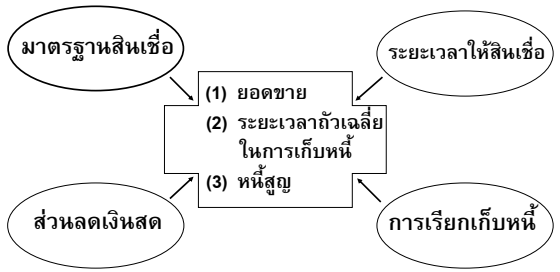
การบริหารลูกหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือ

(Accounts Receivable and Inventory Management)

การบริหารลูกหนี้การค้า และสินค้าคงเหลือ

- ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายสินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้
- การประเมินการขอสินเชื่อของลูกค้า
- ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ประหยัดที่สุด
- จุดสั่งซื้อและสินค้าเผื่อขาด
- ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือแบบ JIT และวิธี ABC

นโยบายสินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้



มาตรฐานสินเชื่อ (Credit Standards)

มาตรฐานสินเชื่อ -- คุณภาพขั้นต่ำของลูกหนี้การค้าที่กิจการยอมรับได้

ทำไมกิจการจึงลดหย่อนมาตรฐานสินเชื่อ?

กิจการสามารถลดมาตรฐานที่ใช้กำหนดคุณภาพของลูกหนี้ให้ต่ำลงได้ตราบเท่าที่กำไรจากการขายที่เพิ่มขึ้น*สูงกว่า*ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นของลูกหนี้

มาตรฐานสินเชื่อ (Credit Standards)

ต้นทุนของการลดหย่อนมาตรฐานสินเชื่อ

- ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการขยายแผนกสินเชื่อ
- งานธุรการที่ต้องตรวจสอบลูกหนี้เพิ่ม
- การบริการลูกหนี้ที่มีปริมาณเพิ่มขึ้น
- หนี้สูญที่เพิ่มขึ้น
- ต้นทุนค่าเสียโอกาส

ตัวอย่างการผ่อนปรนมาตรฐานสินเชื่อ

บริษัทนนทรีดำเนินการผลิตยังไม่เต็มกำลังการผลิต ต้องการจะผ่อนปรนมาตรฐานสินเชื่อเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรกำไร

- สินค้า 1 ชิ้นมีต้นทุนผันแปร ฿20 ราคาขาย ฿25
- สมมุติให้การผ่อนปรนมาตรฐานนี้ไม่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการจ่ายเงินของลูกค้าปัจจุบัน

ตัวอย่างการผ่อนปรนมาตรฐานสินเชื่อ

- ยอดขายเชื่อต่อปีคาดว่าจะเพิ่มขึ้น ฿120,000 ระยะเวลาถัวเฉลี่ยในการเก็บหนี้สำหรับลูกค้าใหม่เท่ากับ 3 เดือน
- ต้นทุนค่าเสียโอกาสก่อนภาษีของเงินลงทุนในลูกหนี้ (ดอกเบี้ย) เท่ากับ 20%

สมมุติให้ไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้นสำหรับลูกค้าใหม่

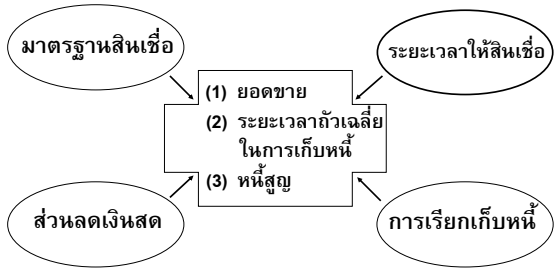
บริษัทนนทรีควรจะผ่อนปรนมาตรฐานสินเชื่อหรือไม่?

ตัวอย่างการผ่อนปรนมาตรฐานสินเชื่อ

กำไรจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น	(กำไรส่วนเกิน ฿5) x (4,800 ชิ้น) = ฿24,000
ลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้น	(ยอดขาย ฿120,000) / (4 รอบ) = ฿30,000
เงินลงทุนในลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น	(฿20/฿25) x (฿30,000) = ฿24,000
ต้นทุนก่อนภาษีของเงินลงทุนที่เพิ่มขึ้น	(ดอกเบี้ย 20%) x ฿24,000 = ฿4,800

ควรผ่อนปรน! กำไร > ต้นทุนก่อนภาษี

นโยบายสินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้



เงื่อนไขสินเชื่อ (Credit Terms)

เงื่อนไขสินเชื่อ (Credit Terms) -- จะระบุระยะเวลาที่ให้สินเชื่อ รวมทั้งส่วนลดที่ให้แก่ลูกค้าที่มาชำระหนี้ก่อนกำหนด ตัวอย่างเช่น *"2/10, net 30"*

ระยะเวลาให้สินเชื่อ (Credit Period) -- ระยะเวลาที่ลูกหนี้จะต้องจ่ายชำระหนี้เต็มจำนวน หลังจากวันที่ในใบส่งของ ตัวอย่างเช่น *"net 30"* ลูกหนี้จะต้องจ่ายชำระหนี้ภายใน 30 วันหลังจากวันที่ในใบส่งของ

ตัวอย่างการขยายระยะเวลาให้สินเชื่อ

*บริษัทนนทรี*กำลังพิจารณาเปลี่ยนระยะเวลาให้สินเชื่อจาก *"net 30"* (รอบการหมุนของลูกหนี้เท่ากับ 12 รอบ) เป็น *"net 60"* (รอบการหมุนของลูกหนี้เท่ากับ 6 รอบ)

- ◆ปัจจุบันสินค้า 1 ชิ้นมีต้นทุนผันแปร ฿20 ราคาขาย ฿25
- ◆ยอดขายเชื่อต่อปีคาดว่าจะเพิ่มขึ้น ฿250,000 จากยอดขายเชื่อปัจจุบัน ฿2 ล้านบาท

ตัวอย่างการขยายระยะเวลาให้สินเชื่อ

- ◆ต้นทุนค่าเสียโอกาสก่อนภาษีของเงินลงทุนในลูกหนี้ (ดอกเบี้ย) เท่ากับ 20%

สมมุติให้ไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้นสำหรับยอดขายใหม่

บริษัทนนทรีควรจะขยายระยะเวลาให้สินเชื่อหรือไม่?

ตัวอย่างการขยายระยะเวลาให้สินเชื่อ

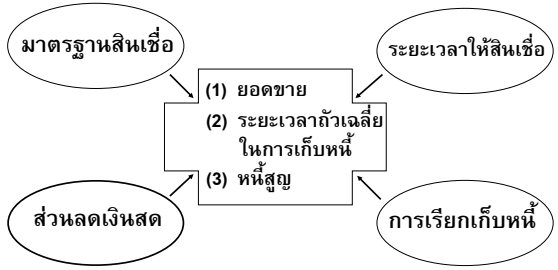
กำไรจากยอดขายที่เพิ่มขึ้น	(กำไรส่วนเกิน ฿5) x (10,000 ชิ้น) = ฿50,000
ลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้นจากยอดขายใหม่	(ยอดขาย ฿250,000) / (6 รอบ) = ฿41,667
เงินลงทุนในลูกหนี้จากยอดขายใหม่	(฿20/฿25) x (฿41,667) = ฿33,334
ระดับลูกหนี้เดิมก่อนการเปลี่ยนแปลง	(ยอดขาย ฿2,000,000) / (12 รอบ) = ฿166,667
ระดับลูกหนี้ใหม่จากยอดขายเก่า	(ยอดขาย ฿2,000,000) / (6 รอบ) = ฿333,333

ตัวอย่างการขยายระยะเวลาให้สินเชื่อ

ลูกหนี้การค้าที่เพิ่มขึ้นจากยอดขายเก่า	(฿333,333 - ฿166,667) = ฿166,666
เงินลงทุนในลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้นจากยอดขายเก่า	(฿20/฿25) x (฿166,666) = ฿133,333
เงินลงทุนในลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้นรวม	฿33,334 + ฿133,333 = ฿166,667
ต้นทุนก่อนภาษีของเงินลงทุนที่เพิ่มขึ้น	(ดอกเบี้ย 20%) x ฿166,667 = ฿33,333

ควรขยายระยะเวลา! กำไร > ต้นทุนก่อนภาษี

นโยบายสินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้



เงื่อนไขสินเชื่อ (Credit Terms)

ระยะเวลาให้ส่วนลดเงินสด (Cash Discount Period) -- ระยะเวลาที่จะให้ส่วนลดเงินสดสำหรับการจ่ายชำระหนี้ก่อนครบกำหนด ตัวอย่างเช่น*"2 / 10"* กิจการจะให้ส่วนลดเงินสดหากจ่ายชำระเงินภายใน 10 วัน หลังจากวันที่ในใบส่งของ

ส่วนลดเงินสด (Cash Discount) -- เปอร์เซ็นต์ (%) ส่วนลดที่ให้หักจากยอดขายสำหรับลูกค้าที่จ่ายชำระหนี้เร็ว ตัวอย่างเช่น *"2 / 10"* ลูกค้าจะได้รับส่วนลด 2% หากจ่ายชำระเงินภายใน 10 วัน

ตัวอย่างการให้ส่วนลดเงินสด

*บริษัทนนทรี*กำลังพิจารณาเปลี่ยนเงื่อนไขสินเชื่อจาก *"net 60"* (รอบการหมุนของลูกหนี้เท่ากับ 6 รอบ) เป็น *"2/10, net 60"*

- ◆ยอดขายเชื่อต่อปีคาดว่าจะคงเดิมคือ ฿5 ล้านบาท
- ◆กิจการคาดว่า 30% ของลูกค้า (ในรูปยอดขาย) จะเอาส่วนลดเงินสด
- ◆ดังนั้นระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ยในการเก็บหนี้
  - = 30% (10 วัน) + 70% (60 วัน)
  - = 45 วัน (รอบการหมุนของลูกหนี้เท่ากับ 8 รอบ)

ตัวอย่างการให้ส่วนลดเงินสด

- ◆สินค้า 1 ชิ้นมีต้นทุนผันแปร ฿20 ราคาขาย ฿25
- ◆ต้นทุนค่าเสียโอกาสก่อนภาษีของเงินลงทุนในลูกหนี้ (ดอกเบี้ย) เท่ากับ 20%

สมมุติให้ไม่มีหนี้สูญเกิดขึ้นสำหรับยอดขายใหม่

บริษัทนนทรีควรจะให้ส่วนลดเงินสดหรือไม่?

ตัวอย่างการให้ส่วนลดเงินสด

ระดับลูกหนี้เดิม (ไม่ให้ส่วนลด)	(ยอดขาย ฿5,000,000) / (6 รอบ) = $833,333
ระดับลูกหนี้ใหม่ (ให้ส่วนลด)	(ยอดขาย ฿5,000,000) / (8 รอบ) = ฿625,000
ลูกหนี้การค้าลดลง	฿833,333 - ฿625,000 = -฿208,333
เงินลงทุนในลูกหนี้การค้าลดลง	(฿20/฿25) x (-฿208,333) = -฿166,666

ตัวอย่างการให้ส่วนลดเงินสด

ต้นทุนก่อนภาษีของเงินลงทุนที่ลดลง	(ดอกเบี้ย 20%) x (-฿166,666) = -฿33,333 (ประหยัดเงิน)
ต้นทุนก่อนภาษีของส่วนลดเงินสด	2% x 30% x ฿5,000,000 = $30,000

ควรให้ส่วนลดเงินสด! ประหยัดเงินได้ > ต้นทุน

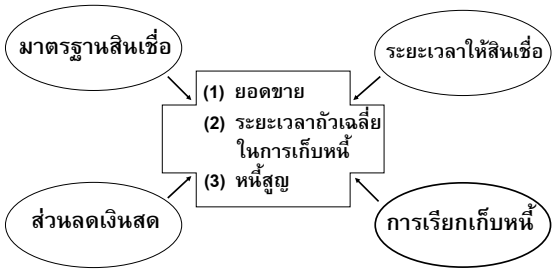
ผลประโยชน์ที่ได้รับจากยอดลูกหนี้ที่ลดลงมากกว่าต้นทุนส่วนลดเงินสดที่ให้ลูกค้า

การชำระหนี้ตามฤดูกาล (Seasonal Dating)

การชำระหนี้ตามฤดูกาล -- ธุรกิจที่ซื้อขายสินค้าเป็นฤดูกาล ในช่วงที่กิจการขายสินค้าได้น้อยลง บางครั้งกิจการจะขายสินค้าให้ลูกค้าโดยไม่กำหนดเวลาที่ลูกค้าต้องมาชำระเงินแน่นอน เพื่อช่วยกระตุ้นความต้องการในสินค้าสำหรับลูกค้าที่ไม่สามารถชำระเงินได้จนกว่าจะถึงช่วงฤดูกาลซื้อขายสินค้า

- ช่วยลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า เช่น ค่าโกดังเก็บรักษาสินค้า
- หากต้นทุนการเก็บรักษาสินค้าในโกดังบวกกับต้นทุนค่าเสียโอกาสของการลงทุนในสินค้าคงเหลือ*มากกว่า*ต้นทุนค่าเสียโอกาสของการลงทุนในลูกหนี้ กรณีนี้จะถือว่ากิจการได้รับประโยชน์จาก Seasonal dating

นโยบายสินเชื่อและการเรียกเก็บหนี้



ความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระหนี้และหนี้สูญ

	นโยบายปัจจุบัน	นโยบาย A	นโยบาย B
ยอดขายเชื่อ	฿2,400,000	฿3,000,000	฿3,300,000
ยอดขายที่เพิ่มขึ้น		600,000	300,000
หนี้สูญ			
จากยอดขายเดิม	2%		
จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น		10%	18%
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย			
จากยอดขายเดิม	1 เดือน		
จากยอดขายที่เพิ่มขึ้น		2 เดือน	3 เดือน

ความเสี่ยงจากการผิดนัดชำระหนี้และหนี้สูญ

	นโยบาย A	นโยบาย B
1. ยอดขายที่เพิ่มขึ้น	฿600,000	฿300,000
2. กำไรที่เพิ่มขึ้น: (กำไรส่วนเกิน 20%) x (1)	120,000	60,000
3. ลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น: (1) / (รอบการหมุนของลูกหนี้)	100,000	75,000
4. เงินลงทุนในลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้น: (.80) x (3)	80,000	60,000
5. ต้นทุนค่าเสียโอกาสก่อนภาษีของเงินลงทุนที่เพิ่มขึ้น: (4) x (20%)	16,000	12,000
6. หนี้สูญที่เพิ่มขึ้น: (1) x (% หนี้สูญ)	60,000	54,000
7. ต้นทุนค่าเสียโอกาสที่เพิ่มขึ้น + หนี้สูญที่เพิ่มขึ้น: (5) + (6)	76,000	66,000
8. กำไรส่วนเพิ่ม: (2) - (7)	44,000	(6,000)

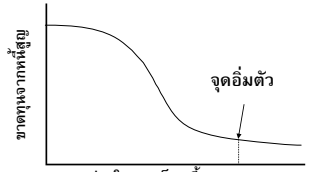
ควรใช้นโยบาย A แต่ไม่ควรใช้นโยบาย B

นโยบายและกระบวนการเรียกเก็บหนี้

กิจการควรเพิ่มค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บหนี้จนกว่าจำนวนหนี้สูญที่ลดลง *เท่ากับ* ค่าใช้จ่ายที่ใช้เพิ่มขึ้น

วิธีการเรียกเก็บหนี้

- ทางจดหมาย
- ทางโทรศัพท์
- ส่งพนักงานติดตามหนี้
- ดำเนินคดีตามกฎหมาย



การประเมินการขอสินเชื่อของลูกค้า

- รวบรวมข้อมูลของลูกค้าที่ขอสินเชื่อ
- วิเคราะห์ข้อมูลของลูกค้าที่ขอสินเชื่อเพื่อประเมินความน่าเชื่อถือ
- ตัดสินใจว่าให้สินเชื่อหรือไม่

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์เครดิตลูกค้า

กิจการจำเป็นต้องพิจารณาว่าจำนวนข้อมูลที่ต้องการนั้นคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายหรือไม่

- งบการเงิน
- รายงานการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ
- การตรวจสอบของธนาคาร
- การตรวจสอบการค้า
- ประสบการณ์ของกิจการเอง

การวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ

การวิเคราะห์ 5C's :

- Character (คุณลักษณะส่วนตัวของลูกหนี้)
- Capacity (ความสามารถในการชำระหนี้)
- Capital (เงินทุน)
- Collateral (หลักประกัน)
- Conditions (สภาพการณ์โดยทั่ว ๆ ไป)

การตัดสินใจ

- บริษัทแต่ละแห่งจะมีมาตรฐานในการที่จะยอมรับการขอสินเชื่อ โดยพิจารณาความเสี่ยงในการให้สินเชื่อหาก กิจการใช้นโยบายผ่อนปรนก็จะมียอดขายสูงขึ้น แต่ขณะเดียวกันความเสี่ยงในหนี้สูญก็มีมากขึ้นด้วย หรือถ้าใช้นโยบายที่เข้มงวด หนี้สูญอาจเกิดขึ้นน้อยหรือไม่มีเลย แต่อาจสูญเสียลูกค้าไปให้กับบริษัทคู่แข่ง
- ดังนั้น กิจการต้องพิจารณาว่า ภาวะความเสี่ยงระดับไหนที่กิจการจะยอมให้สินเชื่อ และให้ในวงเงินสูงสุดเท่าใด

การควบคุมและการบริหารสินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือเป็นสินทรัพย์ที่เชื่อมโยงระหว่างการผลิตและการขาย

ประเภทของสินค้าคงเหลือ:

- วัตถุดิบ (Raw-materials)
- งานระหว่างทำ (Work-in-Process)
- สินค้าสำเร็จรูป (Finished-goods)

การควบคุมและการบริหารสินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือช่วยให้กิจการมีความยืดหยุ่นในเรื่อง :

- การจัดซื้อ (Purchasing)
- ตารางการผลิต (Production scheduling)
- การตลาด (Efficient servicing of customer demands)

ระดับสินค้าที่เหมาะสม

กิจการควรจะกำหนดระดับสินค้าคงเหลือที่เหมาะสมอย่างไร?

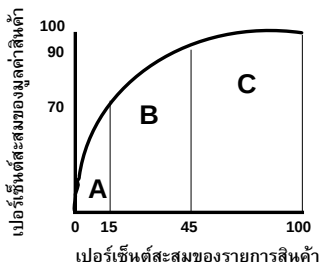
ใช้การวิเคราะห์ต้นทุน-ผลประโยชน์

ปริมาณสินค้าคงเหลือที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับการประมาณการเงินสดที่ประหยัดได้ ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าที่เพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพในการควบคุมสินค้า ซึ่งต้องอาศัยการประสานงาน และความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายผลิต ฝ่ายตลาด และฝ่ายการเงินของกิจการ

การควบคุมสินค้าวิธี ABC

ABC method of inventory control
กิจการจะระมัดระวังและเอาใจใส่สินค้าที่มีมูลค่ามาก

- กลุ่ม "A" ต้องมีการตรวจดูแลบ่อยมาก
- กลุ่ม "B" และกลุ่ม "C" เป็นกลุ่มที่ให้ความสำคัญรองลงมา การตรวจดูแลน้อยลง



กิจการควรสั่งสินค้ามากเท่าใด?

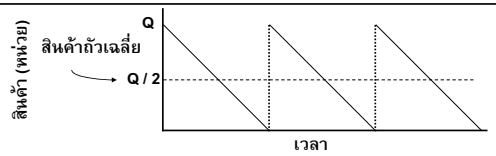
ปริมาณสั่งซื้อที่เหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับ :

- ปริมาณที่คาดว่าจะใช้ (Forecast usage)
- ต้นทุนในการสั่งซื้อ (Ordering cost)
- ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า (Carrying cost)

การสั่ง (Ordering) ในที่นี้ให้ความหมายรวมทั้งการจัดซื้อสินค้าและการใช้ในการผลิต

ต้นทุนสินค้ารวม (Total Inventory Costs)

ต้นทุนสินค้ารวม (TC) = C (Q / 2) + O (S / Q)



C: ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าต่อหน่วยต่องวด
O: ให้ต้นทุนในการสั่งซื้อต่อครั้ง
S: จำนวนหน่วยที่ใช้ในงวด

ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด (Economic Order Quantity)

ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ทำให้ต้นทุนสินค้ารวมต่ำที่สุด

EOQ หรือ ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด (Q*)

$$Q^* = \sqrt{\frac{2\,(O)\,(S)}{C}}$$

ตัวอย่างของ EOQ

บริษัทนนทรี กำลังพิจารณาปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ประหยัดที่สุดของกิจการ

- กิจการใช้สินค้า 10,000 ชิ้นต่องวด 100 วัน ในอัตราสม่ำเสมอ
- ต้นทุนในการสั่งซื้อต่อครั้ง ฿200
- ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าชิ้นละ ฿1 ต่องวดเวลา 100 วัน

ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าที่ประหยัดที่สุดคือเท่าใด?

ตัวอย่างของ EOQ

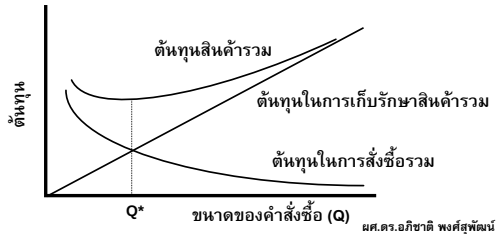
แทนค่าต่าง ๆ ในสมการ

$$Q^* = \sqrt{\frac{2\ (฿200)\ (10{,}000)}{฿1}}$$

$$Q^* = 2{,}000 \text{ Units}$$

ต้นทุนสินค้ารวม (Total Inventory Costs)

EOQ (Q*) เป็นจุดที่ต้นทุนสินค้ารวมต่ำที่สุด



จะสั่งซื้อสินค้าเมื่อไร?

สิ่งที่ต้องพิจารณา :

ระยะเวลาในการสั่งซื้อ (Lead Time) -- ช่วงเวลาระหว่างการออกคำสั่งซื้อจนกว่าจะได้รับสินค้า

จุดสั่งซื้อ (Order Point) -- ปริมาณสินค้าคงเหลือที่ลดลงจนเป็นสัญญาณบอกให้ทราบว่าต้องสั่งซื้อสินค้าตาม EOQ ใหม่อีกครั้ง

จุดสั่งซื้อ (OP) = ระยะเวลาในการสั่งซื้อ X ปริมาณการใช้ต่อวัน

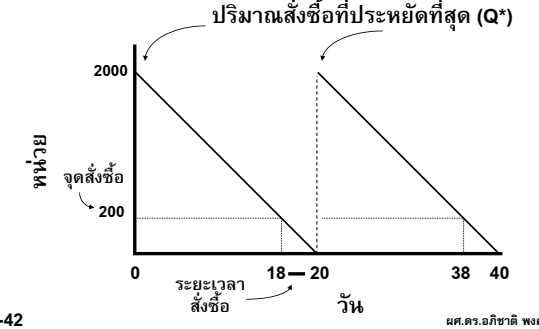
ตัวอย่างของจุดสั่งซื้อ

บริษัทนนทรี มีระยะเวลาในการสั่งซื้อ 2 วัน

กิจการควรจะสั่งซื้อสินค้าเมื่อใด?

ระยะเวลาในการสั่งซื้อ	= 2 วัน
ปริมาณการใช้ต่อวัน	= 10,000 ชิ้น / 100 วัน = 100 ชิ้นต่อวัน
จุดสั่งซื้อ (OP)	= 2 วัน x 100 ชิ้นต่อวัน = 200 ชิ้น

ตัวอย่างของจุดสั่งซื้อ



สินค้าเผื่อขาด (Safety Stock)

สินค้าเผื่อขาด -- สินค้าจำนวนหนึ่งที่เก็บไว้เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากความต้องการสินค้า (หรือปริมาณใช้) และระยะเวลาในการสั่งซื้อ*ไม่แน่นอน*

เมื่อความต้องการสินค้า และระยะเวลาในการสั่งซื้อ *ไม่แน่นอน*

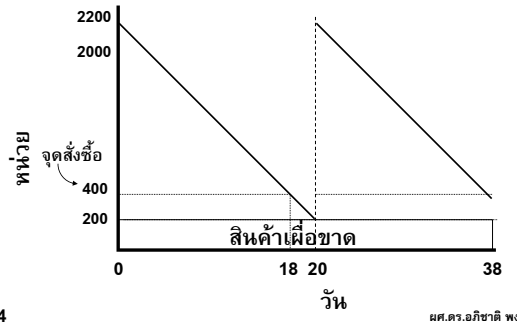
จุดสั่งซื้อ =

(ระยะเวลาสั่งซื้อโดยเฉลี่ย x ปริมาณการใช้ต่อวัน) + สินค้าเผื่อขาด

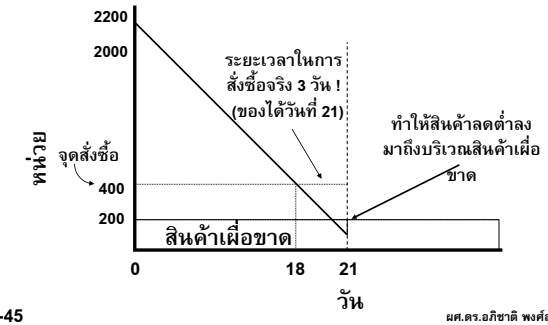
หากบริษัทนนทรีมีสินค้าเผื่อขาดเท่ากับ 200 ชิ้น

จุดสั่งซื้อ (OP) = (2 วัน x 100 ชิ้นต่อวัน) + 200 ชิ้น = 400 ชิ้น

จุดสั่งซื้อเมื่อมีสินค้าเผื่อขาด



จุดสั่งซื้อเมื่อมีสินค้าเผื่อขาดและระยะเวลาในการสั่งซื้อไม่แน่นอน



ควรเก็บสินค้าเผื่อขาดเท่าใด?

ปริมาณสินค้าเผื่อขาดควรเป็นเท่าใด?

ขึ้นอยู่กับ :

- ความไม่แน่นอนในความต้องการสินค้า
- ความไม่แน่นอนของระยะเวลาในการสั่งซื้อ
- ต้นทุนสินค้าขาดมือ
- ต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า

Just-in-Time

Just-in-Time -- ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือซึ่งจะผลิต (หรือรับ) สินค้าตามที่ต้องการในเวลาที่แน่นอน สินค้าคงเหลือทุกชนิดจะถูกลดให้เหลือปริมาณต่ำที่สุด หรือในบางกรณีเท่ากับศูนย์

แต่การใช้ระบบ JIT จะต้องทำควบคู่ไปกับ :

- การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต
- คุณภาพของผลิตภัณฑ์
- และความยืดหยุ่นในการผลิต

โดยต้องมีการปรับปรุงทั้ง 3 ประเด็นอย่างต่อเนื่อง