

087

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเก็บหนี้
ของบริษัท ผลิตภัณฑ์โกลบอลเฟน (ประเทศไทย) จำกัด



อโนชา แก้วเลิศฉัตร¹, นิยะดา วิเศษบริสุทธิ์²

¹บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการพาณิชย์
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

²คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 081-807-6797, โทรสาร: 0-2682-7208, Email : anocha_kaewlerit@yahoo.com

²คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6206, โทรสาร: 0-2697-6205

กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพการเก็บหนี้ของบริษัทผลิตภัณฑ์โกลบอลเพน(ประเทศไทย)จำกัด

อโนชา แก้วเลิศดิลก

บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการพาณิชย์
คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 081-807-6797, โทรสาร: 0-2682-7208, Email : anocha_kaewlert@yahoo.com

บทคัดย่อ

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาในส่วนของการบริหารการเก็บหนี้ ตลอดจนสรุปประเด็นปัญหาที่แท้จริงและแนวทางแก้ปัญหาของบริษัทผลิตภัณฑ์ โกลบอลเพน (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการจัดเก็บหนี้ของบริษัท สาเหตุและผลกระทบของปัญหาการจัดเก็บหนี้ที่มีต่อบริษัท ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์และแนวทางแก้ปัญหาการจัดเก็บหนี้ให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า การเก็บหนี้ของบริษัทผลิตภัณฑ์โกลบอลเพน (ประเทศไทย) จำกัด ประสบปัญหาในประเด็นที่สำคัญอันได้แก่ ปัญหาในด้านของระบบการควบคุมภายใน โดยพบว่าบริษัทยังขาดระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อันส่งผลให้การควบคุมและติดตามการเก็บหนี้ไม่มีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหานี้ค้างค้ำเป็นเวลานาน ดังที่พบอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาด้านบุคลากร อันสืบเนื่องมาจากการที่พนักงานมีการเข้า-ออก (Turn Over) สูงทำให้การทำงานขาดความต่อเนื่อง อีกทั้งพนักงานยังขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงในงานที่ต้องรับผิดชอบ อันส่งผลให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพและขาดการติดตามงานที่ดี อีกปัญหาหนึ่งคือปัญหาด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากไม่มีการติดต่อและแจ้งข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งส่งผลให้การเก็บหนี้ล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพอีกด้วย นอกจากนี้บริษัทมีนโยบายการจ่ายเงินรางวัลพนักงานขายที่ไม่สอดคล้องกับประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ เนื่องจากใช้วิธีการคิดเงินรางวัลจากยอดขายโดยไม่ได้คำนึงถึงยอดที่เก็บเงินได้ ทำให้พนักงานขายขาดความใส่ใจในการให้ข้อมูลที่สำคัญแก่ฝ่ายบัญชีลูกหนี้

แนวทางการแก้ไขปัญหาคือ ต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยเร่งด่วน ส่วนทางฝ่ายจัดหามูลค่า ก็ต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรม และให้มีหลักการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนให้ความสำคัญในส่วนของการคัดเลือกผู้บริหารและควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี นอกจากนี้ควรปรับเปลี่ยนนโยบายการจ่ายเงินรางวัลจากการคิดจากยอดขาย มาเป็นการให้เงินรางวัลโดยคิดจากยอดเก็บเงินได้แทน อันจะส่งผลให้การเก็บหนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. บทนำ

บริษัทผลิตภัณฑ์โกลบอลเพน (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบธุรกิจประเภทซื้อมาขายไป (Trading Company) โดยมีบริษัทผู้ก่อตั้งอยู่ในประเทศฝรั่งเศส บริษัทเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องเขียน, ไฟแช็ค และผลิตภัณฑ์โกนหนวด ที่เป็นที่รู้จักไปทั่วโลก เป็นเวลากว่า 50 ปี บริษัทเข้ามาดำเนินการครั้งแรกในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 โดยได้ทำการว่าจ้างบริษัทไมเออร์ กรุ๊ป จำกัด เป็นผู้บริหารงานให้จนกระทั่งได้เปลี่ยนการบริหารงานมาเป็นการบริหารงานโดยคณะผู้บริหารของบริษัท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน

ลักษณะการขายของบริษัท แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ การขายโดยการให้สินเชื่อ (Credit Sales) และการขายโดยการฝากขาย (Consignment Sales) และกลุ่มลูกค้าของบริษัทแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ กลุ่มลูกค้าประเภทสรรพสินค้า (Modern Trade Customer) กลุ่มลูกค้าแบบดั้งเดิม (Traditional Trade Customer) และกลุ่มลูกค้าพิเศษ (Graphic Customer) โดยกลุ่มลูกค้าที่มีสัดส่วนมากที่สุด และเป็นปัญหามากที่สุด ก็คือกลุ่มลูกค้าประเภทสรรพสินค้า เนื่องจากมีขั้นตอนในการขายและวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ในการวางบิลและรับเช็คที่ค่อนข้างยุ่งยากมากกว่าช่องทางอื่น

ปัญหาที่สำคัญที่สุดของบริษัทในปัจจุบัน คือ การเก็บหนี้จากลูกค้ามีความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้มีหนี้ค้างเกินกำหนดชำระ (Over Due) อยู่อีกเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะลูกค้าประเภทที่เกิดจากการขายโดยการให้สินเชื่อ (Credit Sales) ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่คือลูกค้าประเภทห้างสรรพสินค้า ปัญหาดังกล่าวมีผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน และการจัดการด้านข้อมูลทางบัญชีในอีกหลาย ๆ ส่วน ซึ่งทำให้เกิดผลเสียหายต่อการดำเนินงานของบริษัท

2. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการนำแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหามาปรับใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น และกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาของบริษัทดังนี้

2.1 เครื่องมือในการวิเคราะห์หาสาเหตุ ประกอบด้วย

2.1.1 กลยุทธ์ของการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ 7 ประการ นำมาใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาตามขั้นตอนที่ถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.2 ทฤษฎีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคนำมาใช้ในการระบุ กลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างทรัพยากร และความสามารถของบริษัทตลอดจนความต้องการของสภาพแวดล้อม ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะทำให้เข้าใจ และสามารถประเมินหากกลยุทธ์การแก้ปัญหานั้นเหมาะสมและมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

2.1.3 แนวทางในการควบคุมภายในด้านลูกหนี้ที่มีประสิทธิภาพนำมาใช้เพื่อเป็นต้นแบบในการเปรียบเทียบกับสถานะของการควบคุมภายในของบริษัทในปัจจุบัน เพื่อให้ทราบว่าการควบคุมภายในของบริษัทมีความครบถ้วนและเพียงพอหรือไม่

2.1.4 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความสามารถและประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ของบริษัท เพื่อชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์อัตราส่วนการหมุนเวียนของลูกหนี้การค้า และการวิเคราะห์ระยะเวลาในการเก็บเงินจากลูกหนี้การค้า

2.2 เครื่องมือในการแก้ปัญหา ประกอบด้วย

2.2.1 กลยุทธ์ของการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ 7 ประการ เป็นกลยุทธ์ที่มีแนวคิดครอบคลุมถึงแนวทางการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการคัดเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด รวมถึงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติที่ได้ตั้งไว้ จึงนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง

2.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร นำมาใช้เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงปัญหาในด้านของบุคลากรที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง เพื่อจะคัดเลือกแนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากเรื่องของบุคลากรเป็นเรื่องที่ค่อนข้างอ่อนไหวต่อความรู้สึก และต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษไม่น้อยกว่าเรื่องอื่น ๆ เช่นกัน

2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร นำมาใช้เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร เนื่องจากการสื่อสารมีความสำคัญและมีบทบาทได้ทั้งในแง่ดีที่จะช่วยในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ และในขณะเดียวกันก็อาจเป็นปัจจัยในการบ่อนทำลายประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้เช่นเดียวกันหากการสื่อสารนั้นออกมาในรูปแบบของความขัดแย้งกัน อันจะส่งผลให้เกิดปัญหาอีกหลายประการตามมาด้วยเช่นกัน

3 วิธีการศึกษา

ในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากการสัมภาษณ์พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการเก็บหนี้เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงที่จะใช้ในการประเมินประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ของบริษัทโดยตรง และข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากระบบฐานข้อมูลทางบัญชีในส่วนของลูกหนี้ของบริษัท รวมทั้งเอกสารของผู้สอบบัญชีที่เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายใน เพื่อนำมาวิเคราะห์ประสิทธิภาพการเก็บหนี้ และสถานภาพของหนี้คงค้างของบริษัทในปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อหนี้ล่าช้า ซึ่งได้แก่นโยบายการคิดเงินรางวัลของพนักงานขายซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหนี้ล่าช้าของบริษัท

4. ผลการวิเคราะห์

เป็นการวิเคราะห์เพื่อยืนยันปัญหาและสาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการเก็บหนี้ของบริษัท ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ปัญหาในส่วนของระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยประเมินจากโครงสร้างการควบคุมภายในของบริษัทตามองค์ประกอบต่าง ๆ ของการควบคุมภายในที่ดี ปัญหาในส่วนของบุคลากรที่มีการหมุนเวียนค่อนข้างถี่ ทำ

ให้ขาดความต่อเนื่องในการติดตามหนี้ พิจารณาจากข้อมูลสถิติในการเข้า-ออก ของพนักงาน ตลอดจนประเมินประสิทธิภาพของงานที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบัน ปัญหาในส่วนของการขาดการประสานงานที่ตีระหว่างหน่วยงานในองค์กร ประเมินจากสถานการณ์ปัจจุบันที่เกิดขึ้นกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และปัญหาอื่น ๆ ที่มีผลกระทบกับการเก็บหนี้ อันได้แก่ นโยบายการจ่ายเงินรางวัลของพนักงานขายที่คิดจากยอดขายเท่านั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงยอดเก็บเงินได้

5. สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากปัญหาและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น สามารถกำหนดแนวทางแก้ปัญหาของบริษัท ดังนี้

1. แนวทางการแก้ปัญหาการขาดการควบคุมภายในที่ดี คือต้องดำเนินการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพโดยเร่งด่วนและจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึงความสำคัญและวิธีการที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง โดยอาจให้มีการจัดทำรายงานวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานที่ครบถ้วนและทันต่อเหตุการณ์

2. แนวทางการแก้ปัญหาพนักงานมีการเข้า-ออก (Turn Over) สูง คือฝ่ายจัดหางานบุคคลากร ต้องให้ความสำคัญกับพนักงาน การอบรม และจัดให้มีหลักการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังควรแบ่งหน้าที่ในแต่ละส่วนงานให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและขัดแย้งในการปฏิบัติงานในอนาคต

3. แนวทางการแก้ปัญหาการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ไม่ดีพอ อันส่งผลให้การประสานข้อมูลร่วมกันเกิดปัญหา ต้องให้ความสำคัญในส่วนของการคัดเลือกผู้บริหาร การบริหารเนื่องจากนับเป็นปัจจัยสำคัญในด้านของบทบาทของการประสานความขัดแย้งในองค์กร และควรจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

4. แนวทางการแก้ปัญหาการจ่ายเงินรางวัลพนักงานขายที่ไม่สอดคล้องกับประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ คือ ให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายการจ่ายเงินรางวัลจากการคิดจากยอดขาย มาใช้การคิดจากยอดเก็บเงินแทน อันจะส่งผลให้การแก้ไขปัญหาเกิดประสิทธิผลโดยเร็วและถือเป็นการแก้ปัญหาตั้งแต่ต้นทางของกระบวนการขาย ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเก็บหนี้ของบริษัทโดยรวมได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถสรุปสาเหตุของปัญหาการเก็บหนี้ของบริษัทผลิตภัณฑ์โกลบอลเพน (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งแบ่งเป็นสาเหตุ คือ ขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี พนักงานมีการเข้า-ออก (Turn Over) ที่สูง ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และนโยบายการจ่ายเงินรางวัลพนักงานขายที่ไม่เหมาะสม โดยได้เสนอแนวทางการแก้ปัญหาโดยจัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ดี รวมทั้งปรับเปลี่ยนนโยบายการจ่ายเงินรางวัลที่คิดจากยอดขาย

มาเป็นการคิดจากยอดเก็บเงินได้แทน และในส่วนของพนักงาน ต้องมีการจัดให้มีการฝึกอบรม และมีการแบ่งหน้าที่งานให้ชัดเจน

ในการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะปัญหาการจัดเก็บหนี้ของบริษัทเท่านั้น จึงมีข้อเสนอแนะให้บริษัทศึกษาปัญหาด้านอื่นๆ เช่น ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการตลาด เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมของบริษัท

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นิยะดา วิเศษวิสุทธิ ที่ได้ให้ความกรุณาเป็นอย่างสูงในการแนะนำ และแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้ความรู้และวิธีการในการจัดทำรูปแบบรายงานในส่วนต่าง ๆ ทำให้รายงานนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี รวมทั้งขอขอบคุณบุคคลท่านอื่น ๆ ที่กรุณาให้คำแนะนำและความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

- จุฑา เทียนไทย. 2548. การจัดการมุมมองนักบริหาร (Management : Perspectives for Managers). กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- เจริญ เฉษฐาวลัย. 2543. ระบบควบคุมภายใน : หลักการและวิธีปฏิบัติ (Internal Control System Principles & Practices). กรุงเทพฯ : บริษัทพอดี้ จำกัด.
- ชาญชัย อาจินสมภาร. 2538. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ (Organization Behavior). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ.
- ฐาปนา ฉิ้นไพศาล. 2545. การเงินธุรกิจ (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์ จำกัด.
- ผศ. ตูลา มหาพสุธานนท์. 2547. หลักการจัดการบริหาร (Principle of Management). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เพิ่มทรัพย์การพิมพ์
- ทาคาโนบุ ฮองโจ เขียน, วัฒนา พัฒนพงศ์ แปล. 2545. การบริหารเพื่อมุ่งอนาคต (Management By Objective : A Japanese Experience). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เบรนนีต
- ธิดารัตน์ แก้วโย. 2548. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หัวข้อ กลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สินของบริษัท เอบีซี จำกัด. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ยุดา รักไทย และ ธนิกานต์ มาชะศิริานนท์. 2548. เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making). กรุงเทพฯ : บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2544. ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประสงค์ ปรานีตพลกรัง. 2547. การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operations Management). กรุงเทพฯ : บริษัทธรรมสาร จำกัด.

มัลลิกา ต้นสอน. 2548. การจัดการยุคใหม่ (Modern Management). กรุงเทพฯ : หจก. ธรรมผลการพิมพ์.

สมพร ยอดกวีระ. 2546. การศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานของฝ่ายบัญชี บริษัท ยังแซพส์ แอ็ด เวอร์ไทซ์ เอเยนซี จำกัด. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

อุษณี เทนสิทธิ์. 2542. ปัญหาการประเมิน ประสิทธิภาพการควบคุมภายในของกิจการที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดทำบัญชี. วิชาการศึกษารายบุคคล โครงการ ปริญญาโท สาขาวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

Micheal . Hitt, R.Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 2005. Strategic Management : Competitiveness and Globalization Concepts. United State of America : THOMSON South-Western.