

บทความพิเศษของ อ.เชียวชาญ รัตนามัทธนะ

ผู้ก่อตั้งและนายกสมาคมคนแรก (พ.ศ.2531-2550) ของสมาคมบริหารงานจัดซื้อและซัพพลายเชนแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 090

เมษายน-มิถุนายน 2565



สอบถามปรึกษาหารือได้ที่

☎ 08 1628 7855



cheocharn@hotmail.com



cheocharn



cheocharn

ข้อคิดในการเล่นกับเครดิตเทอม How to Manage Credit Terms

กระแสเงินสดหรือ **Cash flow** เป็นลมหายใจของทุกธุรกิจ นักจัดซื้อจึงจำเป็นต้องเข้าใจเรื่อง **Cash to cash cycle time** หรือรอบเวลาเงินสด หมายถึงวาระระยะเวลาตั้งแต่เราจ่ายเงินให้ซัพพลายเออร์นับไปอีกนานเท่าไรเราจึงจะได้รับเงินจากลูกค้า หรือบางคนใช้คำย่อว่า **C2C** (อ่านว่า ซีทูซี) ถ้ารอบเวลานี้นานมากเราก็แย่ ถ้ารอบเวลานี้สั้นหรือติดลบ เราก็สบาย ตัวอย่างเช่น

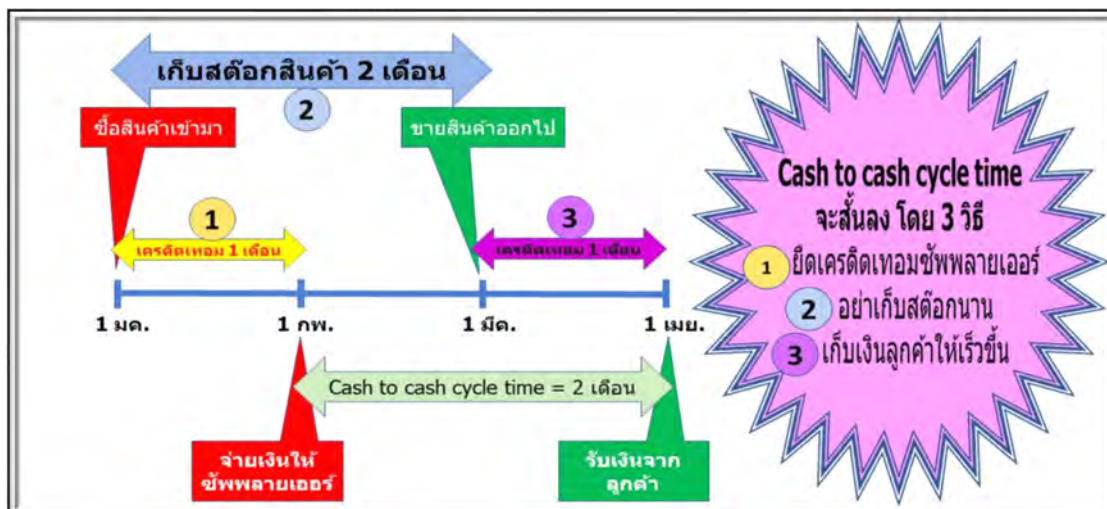
วันที่ 1 มกราคม ซื้อสินค้ามาจากซัพพลายเออร์ โดยได้เครดิตเทอม 1 เดือน หมายความว่าเราต้องจ่ายเงินให้ซัพพลายเออร์ในวันที่ 1 กุมภาพันธ์

สินค้าที่ซื้อมาเก็บไว้นี้ก็กลายเป็นสินค้าคงคลังของเรา ถ้าเราเก็บไว้เพียงวันสองวันก็ขายได้หมดก็ยอดเยี่ยม แต่ถ้าต้องเก็บไว้สองสามเดือนกว่าจะขายได้ เราก็แย่ สมมติว่าเราต้องเก็บไว้ 2 เดือนกว่าจะขายได้ ซึ่งก็จัดว่าแย่ ดังนั้น...

วันที่ 1 มีนาคม เราเพิ่งจะขายสินค้าให้ลูกค้าได้ โดยให้เครดิตเทอมลูกค้า 1 เดือน ซึ่งหมายความว่าเราจะได้อะไรจากลูกค้าในวันที่ 1 เมษายน

แต่เราได้จ่ายเงินค่าสินค้าให้ซัพพลายเออร์ไปแล้วตั้งแต่ 1 กุมภาพันธ์

กรณีนี้ Cash to cash cycle time คือนับตั้งแต่ 1 กุมภาพันธ์ที่เราจ่ายเงิน จนถึง 1 เมษายนที่เราได้รับเงิน รวมรอบเวลาเงินสด C2C = 2 เดือน



ถ้าเราขอยืดเครดิตเทอมซัพพลายเออร์ให้ยาวขึ้นเป็น 3 เดือน คือแทนที่จะจ่ายในวันที่ 1 กุมภาพันธ์ ขอยืดเป็น 1 เมษายน กรณีนี้ C2C ก็กลายเป็น 0 เพราะวันจ่ายกับวันรับเป็นวันเดียวกัน นั่นก็คือเราไม่ต้องควักเงินส่วนตัวออกมาใช้ เข้าตำราจับเสือมือเปล่า ไม่ต้องลงทุน ยิ่งถ้าสามารถไปเปลี่ยนเครดิตเทอมลูกค้าของเราจาก 1 เดือนเป็นจ่ายสด ก็จะทำให้ C2C ของเรา กลายเป็น = **-1 เดือน** ซึ่งถ้ายิ่งติดลบมากก็ยิ่งดีมาก

หมายความว่าเราเอาสินค้ามาจากซัพพลายเออร์โดยยังไม่ต้องจ่ายเงิน เมื่อเอาไปขาย และได้เงินจากลูกค้ามาแล้วแต่ก็ยังไม่ถึงกำหนดชำระเงินให้ซัพพลายเออร์อยู่ดี เราก็เอาเงินไปทำประโยชน์อย่างอื่นได้อีก 1 เดือนกว่าจะถึงกำหนดชำระให้ซัพพลายเออร์ แบบนี้ก็สุดยอดเลย (ถ้าทำได้)

สรุปว่าการทำธุรกิจจะแย่มากถ้า C2C ยาว แต่ถ้าสั้นหรือติดลบก็จะเป็นประโยชน์มาก

วิธีทำให้ Cash to cash cycle time หรือ C2C สั้นลงหรือติดลบ สามารถทำได้ สามวิธีคือ

1. โดยการขอเครดิตเทอมยาว ๆ จากซัพพลายเออร์
2. การเก็บสต็อกสินค้าไว้น้อย ๆ จำหน่ายออกไปเร็ว ๆ
3. การปล่อยเครดิตเทอมให้ลูกค้าสั้น ๆ

และโปรดทราบ ทั้งสามวิธีไม่มีอะไรง่าย ๆ หรอกครับ ต้องแสดงฝีมือลายมือกันหน่อย

เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2562 ผมเขียนบทความ **ฉบับที่ 075 เรื่อง “การขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระเงินในยามเศรษฐกิจถดถอย”** เพื่อให้ นักจัดซื้อเข้าใจวิธีทำจดหมายถึงซัพพลายเออร์เพื่อขอยืดเครดิตเทอม เพื่อยืดลมหายใจของบริษัทไม่ให้ขาดใจตายไปเสียก่อน ถ้ายังไม่ได้อ่านก็ย้อนกลับไปอ่านได้ครับ

สำหรับฉบับนี้ถือเป็นส่วนขยายของฉบับที่ 075 คือผมจะแนะนำลูกเล่นในการขอยืดเครดิตเทอม เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งมี 4 ขั้นตอนดังนี้ครับ

ขั้นตอนที่ 1 เริ่มต้นด้วยการทำ Pareto analysis ของสินค้าและบริการทุกตัวที่ธุรกิจของเราต้องจัดซื้อจัดหาเข้ามาใช้ในกิจการ เพื่อให้รู้ว่า 80% ของยอดใช้จ่ายของกิจการนั้นประกอบด้วยสินค้าหรือบริการตัวไหนบ้าง ถ้านักจัดซื้อไม่เข้าใจวิธีการทำก็สามารถไปอ่านคำอธิบายได้ในบทความ **ฉบับที่ 085 เรื่อง “การวิเคราะห์พาเรโต”** ที่ผมเขียนเอาไว้เมื่อเดือนสิงหาคม 2564 ไม่ยากหรอกครับ

ขั้นตอนที่ 2 สินค้าและบริการอันเป็นค่าใช้จ่าย 80% ของกิจการของเราที่วิเคราะห์ออกมาจากขั้นตอนที่ 1 นั้น มีใครเป็นซัพพลายเออร์เราบ้าง ระบุชื่อออกมาให้ครบถ้วนว่าเราต้องซื้อต้องจ้างจากซัพพลายเออร์รายใดเป็นยอดเงินเท่าไร ระบุให้ชัดเจนเรียงลำดับจากยอดเงินสูง ๆ ลงมายอดเงินต่ำ พร้อมทั้งระบุด้วยว่าแต่ละรายให้เครดิตเทอมแบบไหนในปัจจุบัน ซัพพลายเออร์รายใดก็ตามที่ให้เครดิตเทอม 60 วันหรือยาวกว่านั้นก็แยกไว้กลุ่มหนึ่งเพราะเขาให้เครดิตเทอมที่ยาวมากแก่เราอยู่แล้ว ถ้าไม่จำเป็นจริง ๆ ก็อย่าไปแตะ เราจะเจรจาดูรอกกับกลุ่มที่สองซึ่งประกอบด้วยรายที่เราได้เครดิตเทอมสั้นกว่า 60 วัน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ซัพพลายเออร์ในกลุ่มที่สองซึ่งเราได้เครดิตเทอมสั้นกว่า 60 วัน เกี่ยวกับสัมพันธภาพของเรากับซัพพลายเออร์แต่ละรายว่า เราคบค้ากันแบบ Spot purchase หรือแบบ Regular trading หรือแบบ Partnership พร้อมทั้งพิจารณาด้วยว่าสินค้าหรือบริการที่เราจัดซื้อว่าจ้างอยู่นั้นสามารถเปลี่ยนไปหารายอื่นได้ไหม ถ้าเปลี่ยนจะยุ่งยากและใช้เวลามากไหม และจะเกิด Switching cost สูงไหมหากจะเปลี่ยน และที่สำคัญมากคือต้องวิเคราะห์

Supplier preferencing ใ้ได้อย่างถูกต้องว่าซัพพลายเออร์แต่ละรายนั้นเขามีความรู้สึกรักใคร่ชอบพอยากทำมาค้าขายกับเรามากน้อยเพียงใด

ขั้นตอนที่ 4 เตรียมตัวทำการบ้านให้ดีก่อนจะพูดคุยเจรจาต่อรองกัน คือเป็นการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่า เราจะมีอะไรไปพูดคุยโน้มน้าวใจให้ซัพพลายเออร์เขายืดเครดิตเทอมให้ได้บ้าง เช่น

- ธุรกิจของเรามีที่ทำเติบโตต่อไปได้ดี เพียงแต่กระแสเงินสดสะดุดติดขัดในช่วงวิกฤตนี้เท่านั้น ถ้าเขาช่วยแก้ปัญหากระแสเงินสดให้เราผ่านวิกฤตนี้ไปได้โดยการขยายเครดิตเทอมให้ยาวออกไปหน่อย ก็จะเป็นความทรงจำที่ดีต่อกันมีรู้สึก
- ความสัมพันธ์ทางการค้าที่เรามีต่อกันอันยาวนานจะเป็นประเด็นที่จะทำให้เขาใจอ่อนช่วยเหลือเราได้หรือไม่
- มีเหตุการณ์ในอดีตอะไรไหมที่เราเคยร่วมมือหรือเคยช่วยเหลือเขา บัดนี้เรากำลังขอความช่วยเหลือเขาบ้าง

ท่านต้องคิดแบบมีเหตุมีผลอย่าเอาแต่ใจตัวเอง คือต้องคิดแบบใจเขาใจเรา เช่น

- ทำไมเขาต้องช่วยเรา
- เรามีความสำคัญอย่างไรต่อเขา
- ถ้าเขาช่วยเราแล้วเขาจะได้อะไร
- จะเกิดอะไรขึ้นถ้าเขาไม่ช่วยเรา
- ฯลฯ

กระแสเงินสดหรือ **Cash flow** เป็นลมหายใจของทุกธุรกิจ ถ้าการเงินของธุรกิจตั้งมือมากหรือไม่คอยคล่องตัวก็คล้ายกับมนุษย์เราที่หายใจหายคอไม่คอยสะดวก เหมือนกับอยู่ในที่อับขาดอากาศไม่มีออกซิเจน และนี่ก็คือสภาพความเป็นจริงของธุรกิจหลายแห่งในขณะนี้อันเกิดจากพิษเศรษฐกิจและพิษโควิด ผู้บริหารของธุรกิจเหล่านี้จึงปวดหัวมากเกี่ยวกับเงินในกระเป๋าว่ามีพอที่จะจ่ายเงินเดือนให้พนักงานได้อีกกี่เดือน มีเงินพอจะจ่ายหนี้ให้ซัพพลายเออร์ที่ถึงกำหนดนัดหรือเปล่า จะมีรายได้จากลูกค้าเข้ามาเท่าไร ทันเวลากันไหมกับที่ต้องจ่ายให้ซัพพลายเออร์

การที่นักจัดซื้อติดต่อขอความร่วมมือให้ซัพพลายเออร์ยืดเครดิตเทอมให้ยาวขึ้นจึงเป็นการยืดลมหายใจของบริษัทไม่ให้ขาดใจตายไปเสียก่อน ซึ่งก็ดีแล้วละครับ แต่ก็อย่าขอเรียรดตะไปหมดแบบไม่ดูตาม้าตาเรือ ถ้าพบว่าซัพพลายเออร์บางรายที่เขาอาจแยกว่าเรา ลำบากกว่าเรา ก็อย่าไปรังแกเขา แต่ควรหยิบยื่นความช่วยเหลือให้เขานะครับ

