เมื่อกิจการได้ให้เครดิตแก่ลูกค้า โดยการพิจารณาถึงปัจจัยทางเครดิตที่จะมีผลต่อความเต็มใจและความสามารถในการชำระหนี้ ว่าอยู่ในระดับความเชื่อถือในลูกค้าสูงหรือปานกลางหรือต่ำไปแล้วนั้นในบทต่าง ๆ ข้างต้น การให้เครดิตนี้จะกำหนดเงื่อนไขการชำระหนี้ไว้ด้วย ถ้าระยะเวลาของเครดิตครบกำหนดและลูกค้าก็ชำระหนี้ให้ หนี้จากเครดิตนี้เป็นอันว่าสิ้นสุดกัน แต่ถ้าครบกำหนดต้องชำระหนี้แล้ว และลูกค้าไม่ยอมชำระหนี้ให้ กิจการก็จะต้องกำหนดมาตรการการเรียกเก็บหนี้ซึ่งจะเป็นมาตรการรุนแรงมากหรือน้อย หรือไม่รุนแรงก็ต้องแล้วแต่นโยบายในการเรียกเก็บหนี้ในแต่ละระยะเวลาการดำเนินงาน และลักษณะของลูกค้าด้วย

<u>จุดหมายในการเรียกเก็บหนี้ โดยทั่ว ๆ ไปมีดังนี้</u>

1. เพื่อให้ได้เงินที่ค้างอยู่กลับคืนมาครบ
2. เพื่อให้เสียค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บหนี้ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
3. เพื่อรักษาสัมพันธภาพของลูกค้าไว้

นโยบายในการเรียกเก็บหนี้ ในแต่ละขณะเวลาอาจจะต่างกันไป เพื่อประสานงานให้สอดคล้องกับนโยบายการให้เครดิต ทั้งนี้ก็โดยจุดหมายเพื่อให้การบริหารงานเครดิตสมบูรณ์เพื่อให้การเรียกเก็บเงินจากเครดิตนั้นคืนมาครบ ถ้ากิจการมีนโยบายเครดิตโดยผ่อนผันการพิจารณาคัดเลือกลูกค้า ยอมรับลูกค้าที่มีความเสี่ยงมากขึ้น นโยบายการเก็บหนี้ก็มีความสำคัญมากโดยจะต้องวางระบบและมีความเข้มงวดในการเรียกเก็บเงิน เพราะมิฉะนั้นจะทำให้กิจการเกิดผลขาดทุนจากหนี้สูญมากเกินกว่าระดับที่กำหนดไว้ ย่อมมีผลทำให้เครดิตที่ปล่อยออกไปสูญเปล่า แต่ถ้ากิจการมีนโยบายเครดิตที่เข้มงวดในการคัดเลือกลูกค้า เพื่อให้เกิดความเสี่ยงต่ำ ก็ย่อมทำให้ลดงานการเรียกเก็บหนี้ลงได้มาก ความสำคัญต่อการที่จะต้องวางระบบอย่างเข้มงวดดังเช่นกรณีต้นก็มีน้อยลง ทั้งนี้เพราะลูกค้าส่วนใหญ่ของกิจการเป็น

ลูกค้าที่ดี ย่อมจะชำระหนี้ตามกำหนดหรือมีความยุ่งยากในการเรียกเก็บหนี้น้อยกว่าตามลักษณะของลูกค้า ดังนั้นจึงเห็นว่าการพิจารณาอนุมัติเครดิตแก่ลูกค้าแต่ละราย ก็ย่อมมีผลไปถึงการเรียกเก็บหนี้ว่าจะได้มาด้วยความยากลำบากหรือไม่ เพียงใด ต้องการที่จะรักษาลูกค้ารายนี้ไว้หรือไม่ ก็จะมีผลไปถึงยอดเงินที่จะเรียกเก็บได้ ตลอดจนวิธีการที่จะใช้ในการเรียกเก็บให้เหมาะสมกับเป้าหมายทั้งสองนี้ อันอาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงหรือต่ำ ดังนั้นนโยบายการเรียกเก็บหนี้หนึ่ง ๆ ย่อมมีผลที่ทำให้ได้จุดหมายในการเรียกเก็บหนี้ทั้ง 3 เป็นไปในทิศทางต่าง ๆ กันด้วย เช่น ถ้านโยบายต้องการเร่งรัดการเรียกเก็บหนี้ เนื่องจากลักษณะลูกค้ามีความเสี่ยงสูง ก็ควรจะต้องหาวิธีการเรียกเก็บหนี้ที่มีประสิทธิภาพอันต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงเพื่อให้ได้เงินกลับคืนมาครบ ก็อาจต้องทำให้ลูกค้ามีความพอใจน้อย เป็นต้น

ในมุมกลับ บางครั้งการเรียกเก็บหนี้ก็มีผลต่อการให้เครดิตด้วย มิใช่แต่เพียงการพิจารณาลูกค้าเพื่ออนุมัติเครดิตได้ง่ายหรือยากจะมีผลต่อการเรียกเก็บหนี้ได้ยากหรือง่าย กล่าวคือ หากกิจการใช้มาตรการการเรียกเก็บหนี้ที่เร่งรัดจนเกินไป ก็ย่อมมีผลทำให้ลูกค้าไม่ต้องการจะซื้อสินค้าของกิจการต่อไป จึงทำให้การขายเชื่อหรือให้เครดิตลดลงได้เช่นกัน

I. ปัจจัยที่จะมีผลต่อการกำหนดนโยบายการเรียกเก็บหนี้

I.1 ประเภทของลูกค้า

ลูกค้าแต่ละคนย่อมมีความเสี่ยงต่างกัน มีความสามารถและความตั้งใจในการชำระหนี้ต่างกัน กิจการจึงควรจะแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความเสี่ยง เพื่อกำหนดนโยบายในการชำระหนี้ให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม วิธีการที่จะใช้ในการเรียกเก็บหนี้แต่ละกลุ่มก็ย่อมต่างกันและทำให้ได้ผลในทางการได้เงินและความพอใจจากลูกค้าต่างกันโดยทั่วไป

II. สาเหตุของการผิดนัดชำระหนี้

ถ้ากิจการทราบถึงสาเหตุแห่งการผิดนัดชำระหนี้ ซึ่งอาจจะเนื่องจากเหตุใดเหตุหนึ่งดังที่จะยกตัวอย่างไว้ข้างล่างนี้ จะทำให้มีการจัดประเภทลูกค้าและเลือกวิธีการเรียกเก็บหนี้ให้เหมาะสมในแต่ละกรณีไป

1. ลูกค้าเข้าใจหรือตีความหมายของเงื่อนไขการชำระเงินผิด ลูกค้าประเภทนี้ถือว่าอาจจะไม่มีปัญหาเกี่ยวกับการเรียกเก็บหนี้ ถ้ากิจการคำอธิบายเงื่อนไขการชำระเงินให้ลูกค้าได้เข้าใจอย่างถูกต้อง ก็ย่อมได้รับการชำระเงินตามกำหนดเวลา สาเหตุนี้ควรจะถือว่าเป็นความผิดของกิจการเอง ที่ไม่ได้อธิบายเงื่อนไขให้ลูกค้าเข้าใจอย่างละเอียดแต่แรก จึงทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้น

2. ลูกค้าละเลยการจ่ายเงินอันเนื่องมาจากความสะเพร่าหรือบกพร่องในระบบการจัดเรียงวันที่หนี้ครบกำหนด ลูกค้าประเภทนี้จึงควรได้รับการเตือนความจำว่าหนี้ได้ครบกำหนดแล้ว เพื่อให้ลูกค้านำเงินมาชำระหนี้ ลูกค้าใดที่กิจการต้องใช้วิธีการเตือนอยู่บ่อย ๆ โดยลูกค้ามิได้ปรับปรุงระบบการชำระหนี้ไว้ กิจการก็จะต้องหาวิธีทางที่จะทำให้ลูกค้าตระหนักถึงความสำคัญของการจ่ายชำระหนี้ตามกำหนด

3. ลูกค้าไม่ใส่ใจที่จะชำระหนี้ เพราะเห็นว่ามีเพียงจำนวนเล็กน้อย ส่วนใหญ่เหตุนี้มักเกิดขึ้นกับกิจการร้านค้าปลีกที่ได้ให้เครดิตแก่ผู้บริโภคในยอดเงินซึ่งไม่สูง เมื่อผู้บริโภคได้รับใบแจ้งหนี้ อาจจะเห็นว่าเป็นจำนวนเงินเล็กน้อย จึงไม่ชำระไปให้ในเดือนนี้ จะสะสมรวมไว้กับเดือนต่อไป โดยมิได้คิดว่าจะเป็นเหตุก่อให้เกิดความยุ่งยากแก่ฝ่ายบัญชีและฝ่ายเครดิต กิจการจึงควรจะได้ส่งจดหมายที่สุภาพเพื่ออธิบายถึงความยุ่งยากนี้พร้อมทั้งขอความร่วมมือ

4. ลูกค้าซึ่งจ่ายชำระเงินล่าช้าในบางครั้ง แต่โดยปกติจะจ่ายตามกำหนด ลูกค้าประเภทนี้จะจ่ายเงินตรงเวลา ตราบใดที่ธุรกิจดำเนินงานประสบผลสำเร็จมีความเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าช่วงเวลาใดดำเนินงานตกต่ำ เช่น เงินทุนหมุนเวียนไม่เพียงพอ ก็ต้องขอผ่อนผันการชำระหนี้ออกไป ฝ่ายเครดิตก็ควรผ่อนผันให้ยืดระยะเวลาการชำระหนี้ออกไป หรือมีการเตือนอย่างสุภาพ และในขณะเดียวกันก็อาจมีการติดตามลูกค้านี้อย่างใกล้ชิดอยู่เสมอ ทั้งนี้ควรระลึกไว้ว่า ถ้ามีความสุภาพเกินไปโดยไม่กระตุ้นเตือน ก็อาจไม่ได้รับชำระหนี้

5. ลูกค้าจำต้องจ่ายเงินช้าเพราะวิกฤติการณ์ทางการค้า เช่นเกิดการนัดหยุดงานของกรรมกร เกิดภัยทางธรรมชาติ ทำให้ลูกค้าไม่สามารถปฏิบัติตามข้อผูกพันได้ กิจการอาจผ่อนผันให้และให้ความร่วมมือช่วยเหลือจนกว่าลูกหนี้จะเริ่มฟื้นตัวและสามารถจ่ายชำระหนี้ได้

6. ลูกค้าจ่ายเงินช้าเป็นประจำจนเป็นนิสัย ลูกค้าประเภทนี้มักจะเป็นบุคคลที่ชอบจ่ายใช้สอยในชีวิตประจำวันอย่างสุรุ่ยสุร่าย หรือจัดการธุรกิจในการซื้อสินค้าและเรียกเก็บหนี้อย่างขาดประสิทธิภาพ จึงทำให้เงินทุนในการดำเนินงานไม่เพียงพอแก่การชำระหนี้ การเรียกเก็บหนี้จึงควรกำหนดนโยบายที่จะปฏิบัติต่อลูกค้าประเภทนี้อย่างเข้มงวด แม้ว่าจะมีผลทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสียลูกค้าประเภทนี้ก็ตาม

7. ลูกค้าซึ่งสามารถจ่ายชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลา แต่ไม่สนใจที่จะจ่าย เพราะเล็งเห็นผลประโยชน์อันจะได้จากการเอาเงินนี้ไปใช้ ลูกค้าประเภทนี้เป็นกลุ่มที่ก่อให้เกิดปัญหายุ่งยากในการเรียกเก็บหนี้ ฝ่ายเครดิตควรจะใช้นโยบายการเรียกเก็บหนี้ที่ค่อนข้างเข้มงวด แม้ว่าจะเสี่ยงต่อการสูญเสียลูกค้าไปก็ตาม โดยพยายามใช้วิธีการเรียกเก็บหนี้ที่บังคับที่เข้มงวด กระตุ้นเตือนบ่อย ๆ เพื่อจะทำให้เปลี่ยนนิสัยของลูกค้าจากจ่ายเป็นค้างจ่ายหนี้ตามเวลา

8. ลูกค้าคาดการณ์ผิดพลาด ลูกค้าประเภทนี้มักเกิดขึ้นกับเครดิตเพื่อการบริโภคเป็นส่วนใหญ่ แม้ว่าลูกค้าจะมีความซื่อสัตย์ ตั้งใจชำระหนี้ แต่ก็คาดคะเนสภาพธุรกิจเป็นไปในแนวโน้มที่ดีและสั่งซื้อสินค้ามากเกินไป ใช้จ่ายเกินตัว เมื่อมีเหตุฉุกเฉินเกิดในธุรกิจในครอบครัว เช่น เจ็บป่วย หรือถูกไล่ออกจากงาน หรือตาย จึงทำให้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ เหตุการณ์ดังกล่าวนี้อาจเกิดขึ้นได้ทั้งกับลูกค้าที่มีรายได้ระดับต่ำ และระดับปานกลางที่ชอบใช้จ่ายเกินกว่ารายได้ของตน

9. ลูกค้าหักเอาเงินส่วนลดเงินสดทั้ง ๆ ที่ไม่มีสิทธิ ลูกค้าทำการชำระหนี้โดยการจ่ายเช็คหรือดราฟหลังจากวันที่จะได้รับส่วนลด (discount period) แต่ก่อนวันสิ้นสุดให้ชำระหนี้ (net period) ตามเงื่อนไขการชำระหนี้ ในจำนวนเท่ากับใบแจ้งหนี้หักด้วยส่วนลดเงินสด ซึ่งที่ถูกต้องแล้ว ลูกค้าจะต้องชำระเงินเต็มจำนวนตามยอดในใบแจ้งหนี้โดยไม่มีสิทธิจะได้รับส่วนลดเงินสด ดังนั้นกิจการอาจส่งเช็คนี้กลับคืนไปให้ลูกค้า แล้วให้ลูกค้าจ่ายชำระหนี้มาเต็มจำนวนใหม่อีกครั้ง หรือกิจการอาจเก็บเช็คไว้แล้วให้ลูกค้าส่งส่วนลดเงินสดที่หักไว้นั้นกลับคืนมา

10. ลูกค้าที่เกือบจะล้มละลายหรือล้มละลายไปแล้ว ฝ่ายเครดิตย่อมไม่มีทางเลือกนอกจากจะใช้วิธีการที่รุนแรง ซึ่งถ้าไม่สามารถเรียกเก็บหนี้จากการใช้ดราฟผ่านธนาคารได้ก็จำเป็นที่จะต้องส่งบัญชีลูกหนี้นี้ให้กับทนายความจัดการให้ในทันที

11. ลูกค้าซึ่งมีเจตนาที่จะโกง ลูกค้าประเภทนี้เก็บหนี้ได้ยาก นอกจากจะปรึกษาทนายความให้ช่วยจัดการสืบสวนและดำเนินการฟ้องร้องตามกฎหมายด้วยความระมัดระวังทั้งนี้ย่อมมีผลทำให้กิจการสูญเสียลูกค้าไป

เมื่อได้ทราบถึงสาเหตุที่ลูกค้าไม่ชำระหนี้มาให้ กิจการจะได้พิจารณาใช้วิธีการเรียกเก็บเงินต่าง ๆ เพื่อชักจูงให้ลูกค้าชำระโดยสมัครใจและไม่กระทบกระเทือนถึงความสัมพันธ์หรือให้กระทบน้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยวิธีการเหล่านั้นหากมีหลายวิธีซึ่ง

ให้ออเหมือนกันก็ควรเลือกวิธีที่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อย ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์แก่ธุรกิจในระยะยาว แต่ในบางเหตุของการไม่ชำระกิจการก็อาจต้องเลือกใช้วิธีการที่บีบบังคับให้ลูกค้าชำระหนี้ ซึ่งจะต้องกระทบกระเทือนถึงความสัมพันธ์กันอย่างแน่นอนแต่ก็พยายามเลี่ยงถ้าเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บหนี้นี้ก็ย่อมต้องสูงด้วย

III. นโยบายการเรียกเก็บหนี้

จากการที่ได้พิจารณาถึงปัจจัยอันมีผลต่อการกำหนดนโยบายในการเรียกเก็บหนี้ รวมทั้งสาเหตุของการไม่ชำระหนี้แล้วนั้น ฝ่ายเครดิตก็ย่อมที่จะกำหนดนโยบายการเรียกเก็บเงินให้เหมาะสมขึ้นได้ นโยบายเหล่านี้ย่อมแตกต่างกันออกไปในแต่ละกิจการ กิจการจะวางระบบการเรียกเก็บหนี้ที่ผ่อนผันหรือเข้มงวดมากน้อยเพียงใด แต่อย่างไรก็ตามกิจการเหล่านี้ก็พอจะมีหลักเกณฑ์ในแนวเดียวกัน

III.1 การวางนโยบายการเรียกเก็บหนี้โดยทั่วไป

โดยแยกลักษณะเป็น 3 ประการ คือ การกำหนดเวลาเรียกเก็บหนี้ มีความสม่ำเสมอ และจัดการโดยมีระบบ

1. การกำหนดเวลาเรียกเก็บหนี้

โดยปกติเมื่อครบกำหนดตามเงื่อนไขในการชำระหนี้ กิจการต้องการมีการทวงถามจากลูกค้าทันที หรือจะยืดเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้ชำระมาสักช่วงเวลาหนึ่งแล้วจึงค่อยทวงถามหนี้ โดยปกติลูกค้าที่มีความเสี่ยงสูงอาจจะทวงถามทันที แต่ถ้าเป็นลูกค้าที่มีความเสี่ยงต่ำก็จะไม่ทวงถามไปทันที

ถ้าลูกค้าจ่ายเงินชำระหนี้มาทันทีที่ทวงถาม ย่อมมีผลทางด้านจิตวิทยาต่อการอนุมัติเครดิตในครั้งต่อไป ทั้งนี้เพราะถ้ากิจการมีความเอาใจใส่ต่อลูกค้า โดยปกติลูกค้ามักไม่ต้องการเห็นจดหมายทวงหนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหานี้ ลูกค้าจึงมักจะชำระหนี้ทันทีที่จะสามารถจ่ายได้ แม้ว่าจะช้ากว่าวันครบกำหนดตามเงื่อนไขไปบ้างก็ตาม แต่ถ้าลูกค้าชำระหนี้ให้ช้าเมื่อมีการทวงถามมาแล้ว กิจการก็อาจไม่ให้เครดิตแก่ลูกค้าเต็มจำนวนหรือไม่ให้ จึงอาจมีผลทำให้การชำระหนี้ในครั้งต่อไปตรงกำหนดมากขึ้น

2. ความสม่ำเสมอในการเรียกเก็บหนี้

การทวงถามในแต่ละครั้งสำหรับลูกค้ารายหนึ่ง ๆ จะห่างช่วงห่างพอ ๆ กัน เพราะถ้ามีช่วงเวลาเว้นว่างนานเกินไปในระหว่างเวลาที่พยายามทวงหนี้อยู่ ลูกค้าก็อาจลืมไปก็ได้ จึงควรมีการทวงถามไปอย่างสม่ำเสมอ และสุภาพเมื่อหนี้ครบกำหนดแล้ว

3. จัดการเรียกเก็บหนี้อย่างมีระบบ

ระบบการเรียกเก็บหนี้จะมีการวางแผนล่วงหน้าหลาย ๆ แผน เพื่อให้แต่ละแผนนำไปปฏิบัติกับลูกค้าที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันไปในแต่ละกลุ่ม และมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละรายในแต่ละสภาพการณ์ไป

กิจการอาจกำหนดระบบการเรียกเก็บหนี้โดยใช้หลักการปฏิบัติงานโดยสม่ำเสมอมีระเบียบไป ซึ่งมักจะเพิ่มความเข้มงวดขึ้นไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะได้รับชำระหนี้ ระบบที่วางนี้ควรจะมีความยืดหยุ่นเพียงพอเพื่อผ่อนปรนให้กับลูกค้าซึ่งมีปัญหาแตกต่างกันออกไป ทั้งทางด้านความสามารถและด้านความตั้งใจในการชำระหนี้ ตลอดจนความสัมพันธ์ทางธุรกิจ

III.2 <u>การวางนโยบายเรียกเก็บหนี้เฉพาะกรณี</u>

บ่อยครั้งที่ผู้จัดการเครดิตต้องหันมาแก้ไขเพิ่มเติมนโยบายการเรียกเก็บเงิน เนื่องจากผลของการเรียกเก็บหนี้ที่ค้างชำระมานาน ยิ่งนานวัน ลูกค้าก็ยิ่งมีเล่ห์เหลี่ยมและกลอุบายมากขึ้นทุกที จึงควรจะกำหนดนโยบายเฉพาะกรณีว่าควรจะปฏิบัติเช่นใดไว้ เช่น

1. <u>การไม่ยอมรับตั๋วเงินเพื่อเป็นการชำระหนี้ที่ครบกำหนด</u> ด้วยเหตุผล

1) ตั๋วเงินโดยเฉพาะที่ออกโดยพ่อค้าปลีกมักจะไม่ค่อยจ่ายเงินตามตั๋วเมื่อครบกำหนด

2) การรับชำระหนี้ด้วยตั๋วเงิน อาจทำให้เกิดความยุ่งยากในภายหลังเมื่อมีการผัดผ่อนชำระหนี้ในรูปแบบอื่นแทนตั๋วเงิน และลูกค้าก็ไม่สามารถจ่ายเงินให้ได้

3) การยอมรับตั๋วเงินเพื่อเป็นการชำระหนี้ เท่ากับเป็นการยอมให้ขยายระยะเวลาการชำระหนี้ออกไปนานเท่ากับวันที่จะครบกำหนดตามตั๋วเงินนั้น

4) ถ้ากิจการไม่ยอมรับตั๋วเงินเป็นการชำระหนี้ ก็อาจจะหมายความว่ากิจการยังมีความเชื่อถือในตัวลูกค้าอยู่

ก่อนที่กิจการจะรับตั๋วเงินไว้เป็นการชำระหนี้ ก็ควรจะได้พิจารณาถึงปัจจัยข้างต้นนี้เสียก่อน ถ้าเห็นว่าสมควรก็ควรจะขอรับเป็นตั๋วเงินหลาย ๆ ใบโดยแต่ละใบครบกำหนดต่างกัน ซึ่งอาจให้มีการจัดหาบุคคลที่น่าเชื่อถือมาเซ็นรอยัลหลังตั๋วเงินนั้น

2. การจ่ายเช็คลงวันที่ล่วงหน้าเป็นการชำระหนี้

เมื่อพนักงานไปเรียกเก็บเงินจากลูกค้า ลูกค้าอาจจ่ายเช็คลงวันที่ล่วงหน้าให้ ซึ่งปกติกิจการจะไม่ยอมรับ และโดยที่พนักงานมิได้สังเกตรายละเอียดต่าง ๆ ของเช็คโดยรอบครอบ จึงรับเช็คนั้นมา เช่นนี้กิจการก็ควรจะได้วางแนวทางในการแก้ปัญหาไว้ด้วยว่าจะคืนเช็คกลับคืนไปให้ลูกค้าหรือจะปฏิบัติอย่างไร

3. การคิดดอกเบี้ยแก่หนี้ที่ค้างเกินกำหนด

เมื่อครบกำหนดการชำระเงินตามเงื่อนไขแล้ว หากลูกค้าไม่ชำระมาให้ กิจการก็เป็นฝ่ายสูญเสียเงินที่ควรจะได้รับ เสียโอกาสที่จะนำเงินนั้นไปทำประโยชน์ ฉะนั้นการที่ลูกค้าไม่ส่งเงินมาให้ จึงถือเสมือนหนึ่งว่าลูกค้าขอกู้ยืมเงินต่อไปโดยไม่เสียดอกเบี้ย แต่ถ้ากู้จากแหล่งอื่นก็ต้องเสียดอกเบี้ย ดังนั้นถ้ากิจการจะคิดดอกเบี้ยของหนี้ที่เกินกำหนดชำระก็อาจจะกระทำได้ โดยก็ควรจะแจ้งให้ลูกค้าทราบล่วงหน้าด้วย

การคิดดอกเบี้ยแก่ลูกค้าที่ชำระหนี้เกินกำหนดเวลา ย่อมเป็นการยุติธรรมแก่ลูกค้ารายอื่นซึ่งชำระหนี้ตามกำหนดเวลาโดยอาจจะต้องไปกู้เงินจากธนาคารมาชำระให้ทำให้เสียดอกเบี้ยให้กับธนาคาร

แต่ในทางปฏิบัติ ก็มีกิจการน้อยรายมากที่จะคิดดอกเบี้ยสำหรับหนี้ที่เกินกำหนดทั้งนี้ในบางครั้งอาจไม่คุ้ม เพราะลูกค้าอาจจะยินดียืดหนี้ออกไปโดยจ่ายดอกเบี้ยให้ เพราะลูกค้าโดยเฉพาะรายเล็ก ๆ อาจหักหาเงินจากแหล่งอื่นแพงกว่าจากเจ้าหนี้การค้า

4. ลูกค้าขอจ่ายชำระหนี้บางส่วน

ในทางปฏิบัติแล้ว บางครั้งลูกค้าไม่สามารถจ่ายชำระหนี้ให้ทั้งหมดในครั้งเดียวได้ จึงขอแบ่งชำระให้บางส่วนไปก่อน กิจการก็ต้องยอมรับ แต่ก็ควรให้ลูกค้ากำหนดวันที่จะชำระสำหรับหนี้ส่วนที่เหลือด้วย แต่อย่างไรก็ตามกิจการต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจว่าวิธีการนี้เป็นกรณียกเว้นจากนโยบายทั่วไปของกิจการ ไม่ควรจะทำอีกในภายหลัง

5. ลูกค้าถือเอาสิทธิในส่วนลดเงินสดที่มิควรได้

ในกรณีที่ลูกค้าชำระหนี้เกินระยะเวลาที่กิจการจะให้ส่วนลดเงินสด แต่ลูกค้าก็ยังต้องการส่วนลดนั้น จึงหักออกจากยอดเงินตามใบแจ้งหนี้ส่งมาให้กิจการ เช่นนี้ กิจการอาจจะส่งเงินนั้นกลับแล้วให้ชำระเต็มจำนวนมา หรือเรียกให้ชำระเพิ่มสำหรับส่วนลด กิจการจะเลือกใช้วิธีใดก็ขึ้นอยู่กับจำนวนเงิน ถ้าหากเป็นจำนวนน้อยมากก็อาจจะไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายในการเรียกเก็บเงินเพิ่ม แล้วยังขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ชำระหนี้เกินกำหนดที่ควรจะได้ส่วนลดด้วยว่าเกินมากหรือน้อย หาก 1 วันก็อาจยอมรับ และประการสุดท้ายก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของลูกค้าด้วยว่า มีเจตนาจะเอารัดเอาเปรียบกิจการอยู่ตลอดเวลาหรือไม่เพียงใด ถ้าเป็นครั้งคราวก็ยอมให้ได้ แต่ถ้าเป็นประจำก็ควรไม่ให้

6. การหยุดขายให้เพื่อเป็นการลงโทษแก่ลูกค้าที่ผิดนัดชำระหนี้

ทั้งนี้เพื่อเป็นการเร่งเก็บหนี้ให้เร็วขึ้น กิจการอาจกำหนดว่าจะยังไม่ให้เครดิตในครั้งต่อไปจนกว่าจะได้รับชำระหนี้ที่ค้างอยู่เสียก่อน ในกรณีนี้ กิจการมักจะกำหนดระยะเวลาผ่อนผันให้สำหรับระยะเวลาการชำระหนี้จะนานเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับจำนวนเงินที่เป็นหนี้

7. การชำระหนี้ที่มีปัญหา

ในบางครั้ง ลูกค้าส่งเงินมาชำระหนี้จริงแต่ไม่ถูกต้อง ไม่สามารถล้างหนี้ได้ ทั้งนี้เพราะมีข้อบกพร่องในวิธีการที่ใช้ เช่น เช็คที่ส่งมาให้นั้นยังไม่มีการเซ็นชื่อ หรือจำนวนเงินในเช็คนั้นไม่ถูกต้อง หรือลูกค้าส่งจดหมายมาบอกว่าได้แนบเช็คมาเป็นการชำระหนี้ แต่มิได้มีเช็คแนบมา ข้อบกพร่องเหล่านี้ อาจจะกระทำไปโดยไม่เจตนา หรืออาจจะเจตนาเพื่อยืดระยะเวลาการชำระหนี้ให้นานออกไปอีก ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดที่ลูกค้าต้องการ กิจการก็ควรหาทางแก้ไขความล่าช้าเหล่านี้ โดยพยายามไม่ให้มีความบาดหมางใจกัน เช่น ถ้าลูกค้ามิได้เซ็นชื่อในเช็ค หรือจำนวนเงินในเช็คผิดพลาด กิจการก็ควรแจ้งให้ลูกค้าทราบโดยเร็ว

พร้อมทั้งส่งเช็คฉบับนี้กลับคืนไปเพื่อให้ลูกค้าออกเช็คฉบับใหม่ที่สมบูรณ์ให้ ถ้าเป็นกรณีที่ลูกค้าไม่ได้แนบเช็คมาในจดหมายที่แจ้งไว้ก็อาจเขียนตราฟส่งไปให้ลูกค้า โดยแจ้งให้ทราบว่าวิธีการที่ใช้นี้จะควรที่สุดแล้วสำหรับการแก้ไขข้อผิดพลาดดังกล่าว อย่างไรก็ตาม กิจการควรจะมีกลวิธีและขั้นเชิงในการปฏิบัติให้เหมาะสมกับแต่ละกรณีไป

IV. การวางระบบเพื่อติดตามเรียกเก็บหนี้

เพื่อให้ทราบว่าลูกค้ารายใดครบกำหนดชำระหนี้แล้ว หรือเกินกำหนดชำระแล้ว เพื่อจะจัดการทวงถามเรียกเก็บหนี้ จึงควรจะได้มีการวางระบบในการตรวจตราติดตามความเคลื่อนไหวของลูกค้าแต่ละรายให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการปฏิบัติในการรวบรวมและการบันทึกรายการค้าและชำระหนี้ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีหลายระบบด้วยกัน เช่น

IV.1 จัดทำงบลำดับอายุของลูกค้า

เป็นการจัดทำรายงานเพื่อให้มีการติดตามบัญชีลูกหนี้แต่ละราย โดยการแยกหนี้ของลูกค้าออกมาตามระยะเวลาที่ค้างชำระ อาจจะกระทำทุก ๆ เดือนกับลูกหนี้ทุก ๆ รายหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับ จำนวนลูกหนี้และขนาดของลูกหนี้ หากกิจการมีลูกหนี้มากรายและแต่ละรายมีขนาดเล็ก การจัดเรียงอายุหนี้ก็อาจจะกระทำทุก ๆ สิ้น 3 เดือนแทน แต่ถ้ากิจการมีลูกค้าน้อยรายและแต่ละรายมียอดเงินสูง เช่นนี้ก็ควรกระทำการจัดเรียงอายุหนี้บ่อยขึ้น หรือถ้ากิจการมีลูกหนี้มาก และมีบางรายก็เป็นลูกหนี้รายใหญ่ เช่นนี้ก็อาจจะแยกลูกค้าเป็น 2 ส่วนในการเรียงอายุหนี้ คือ ลูกค้ารายใหญ่ทั้งหลายจะจัดเรียงทุกสิ้นเดือน ส่วนลูกค้ารายเล็กจะจัดเรียงทุก 3 เดือน เป็นต้น

ในรายงานงบเรียงอายุหนี้ จะแบ่งออกเป็นช่อง ๆ เพื่อแสดงถึง ชื่อของลูกหนี้ สถานที่ตั้งของลูกหนี้ จำนวนเงินที่ค้างชำระทั้งสิ้น และแยกจำนวนเงินนี้เป็นส่วน ๆ ไปตามระยะเวลา เช่น ยังอยู่ภายในกำหนดของเงื่อนไขการชำระหนี้ เกินกว่ากำหนดมาแล้ว 1 เดือน, 2 เดือน, 3 เดือน และนานกว่า 3 เดือน เป็นต้น

งบเรียงอายุหนี้นี้จะมีประโยชน์ต่อฝ่ายต่าง ๆ ต่างกันออกไป ฝ่ายเครดิตจะได้พิจารณาว่าลูกค้าผิดนัดชำระหนี้มานานและด้วยจำนวนเงินมากเพียงใด ควรแก่การใช้วิธีการเรียกเก็บหนี้ใด และจะยังคงให้เครดิตต่อไปหรือไม่ ฝ่ายบัญชีก็สามารถใช้ตัวเลขนี้เป็นข้อมูลในการกำหนดอัตราสำรองเผื่อสงสัยจะสูญไปตามระยะเวลา หนี้ที่ค้างมานานโอกาสที่จะสูญก็ย่อมมีมากกว่าหนี้ที่เพิ่งจะเกินกำหนด ฝ่ายผู้บริหารชั้นสูง ก็สามารถพิจารณาว่ามีการเสียประโยชน์ไปจากหนี้ที่ไม่ชำระมาตามกำหนด และยังเป็นเครื่องพิจารณาถึงประสิทธิภาพของแผนกเครดิตในการเรียกเก็บเงิน และประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ฐานะทางเครดิตของลูกค้า

IV.2 <u>พิจารณาจากบัญชีแยกประเภท</u>

ฝ่ายเครดิตจะขอใช้บัญชีแยกประเภทลูกหนี้รายตัวในการบันทึกของแผนกบัญชี โดยทำการตรวจสอบบัญชีทุก ๆ ช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ว่าลูกหนี้รายใดเกินกำหนดชำระ ก็ทำหมายเหตุไว้เพื่อจัดการเรียกเก็บหนี้ต่อไป ระบบนี้จะใช้ได้เหมาะสมกับกิจการซึ่งมีจำนวนลูกหนี้ไม่มากรายนัก พร้อมทั้งที่แผนกบัญชีและแผนกเครดิตอยู่ใกล้ชิดติดต่อกันสะดวก ส่วนข้อเสียที่ใช้บัญชีแยกประเภท คือ การสิ้นเปลืองเวลาในการทำการตรวจบัญชีมากรายจนเป็นที่น่าเบื่อหน่าย และการตรวจบัญชีบ่อย ๆ ก็ย่อมที่จะขัดขวางการปฏิบัติงานของแผนกบัญชีเองโดยตรงด้วย

IV.3 ระบบบัตรเตือนความจำ

ระบบจะประกอบไปด้วยบัตรแสดงบัญชีลูกหนี้แต่ละรายซึ่งนัดชำระหนี้เก็บเรียงตามวันที่ครบกำหนดชำระหนี้ บัตรแต่ละใบหรือแต่ละรายนี้จะแสดงจำนวนเงินค้างชำระ เงื่อนไขต่าง ๆ วันครบกำหนดของหนี้ที่เกินกำหนดชำระมาแล้ว และวิธีการทวงถามหนี้ที่ได้กระทำไปแล้วในวันนั้น ๆ บัตรทั้งหมดนี้จึงสามารถแยกออกได้เป็น 31 ส่วน หรือ 31 วันในเดือนหนึ่ง ๆ ส่วนหนึ่งก็คือวันหนึ่ง ก็จะเรียงลำดับตามวันที่แรก ๆ ไปหาวันที่หลัง ๆ ของเดือน เป็นระบบระเบียบไป บัตรเหล่านี้ก็จะนำไปใส่ไว้ในแฟ้ม เมื่อถึงวันที่ที่ลูกค้าครบกำหนดซึ่งดูจากแฟ้มในส่วนของวันที่นั้น ๆ ก็จะทราบว่ามีลูกค้าใดบ้างจำนวนเงินเท่าไร ที่ครบกำหนดซึ่งจะต้องดำเนินการเรียกเก็บหนี้ต่อไป โดยเจ้าหน้าที่จะทำการตรวจบัตรนี้กับบัญชีแยกประเภท ว่าถูกต้องหรือไม่เมื่อไม่ได้รับชำระตามกำหนดมา เจ้าหน้าที่ก็จะส่งบัตรลูกค้ารายนั้น ๆ ไปให้อีกหน่วยงานที่ทำหน้าที่ติดต่อกับลูกหนี้ เพื่อทำการติดตามทวงหนี้จากลูกหนี้ตามระบบการเรียกเก็บหนี้ที่กำหนดไว้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายติดต่อก็จะกรอกในช่องหมายเหตุของบัตรนั้นว่าได้ดำเนินการไปอย่างไรบ้าง แล้วก็ส่งบัตรกลับคืนมาเพื่อรวบรวมเข้าแฟ้มในส่วนของวันที่ต่อ ๆ ไปซึ่งจะทำการตรวจสอบหรือติดตามต่อไป เมื่อเจ้าหน้าที่ได้ตรวจสอบบัตรทั้งหมดในส่วนของวันที่นั้นเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำแฟ้มในส่วนนี้ย้อนไปไว้ในส่วนหลังสุด เพื่อให้ส่วนของวันที่ถัดไปขึ้นมาอยู่ข้างหน้าแฟ้มเพื่อจะได้จัดการดำเนินการต่อไป ดังเช่นข้างต้น หมุนเวียนเป็นเช่นนี้ไปทีละวัน ๆ ๆ ไป

การดำเนินงานดังกล่าวทำให้มีระบบระเบียบโดยอัตโนมัติภายในระยะเวลาที่พอเหมาะ บัญชีที่เกินกำหนดชำระก็ได้รับการตรวจสอบและติดตามความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และมีระบบอีกทั้งยังประหยัดเวลาและแรงงานอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามในการบันทึกข้อมูลเครดิตและเรียกเก็บเงินของลูกหนี้แต่ละรายนี้ ก็ซ้ำซ้อนกับฝ่ายบัญชี เฉพาะลูกหนี้ในส่วนที่เกินกำหนด มีไว้สำหรับทุกบัญชี

IV.4 ระบบสำเนาใบกำกับสินค้า

การดำเนินงานในระบบนี้เหมือนกับวิธีที่ 3 เพียงแต่ต่างกันตรงระบบนี้ใช้สำเนาใบกำกับสินค้าซึ่งออกให้แก่ลูกค้าเมื่อส่งของไปให้แทนบัตรลูกค้าตามวิธีที่ 3 ระบบสำเนาใบกำกับสินค้านี้เป็นการเก็บรวบรวมสำเนาใบกำกับสินค้าทุกใบทั้งหมดเรียงตามลำดับวันที่ที่ครบกำหนดชำระ เมื่อใบกำกับใดของลูกค้าใดครบกำหนดก็จะนำไปตรวจสอบกับบัญชีเพื่อดูการชำระเงิน ถ้าได้รับชำระแล้วก็จะทำลายใบกำกับนั้นเสีย หรือส่งไปเก็บรวบรวมไว้กับเอกสารอื่น ๆ ในแฟ้มรวบรวมเอกสารของสำนักงาน แต่ถ้ายังไม่ได้รับชำระเงินมาก็จะเริ่มดำเนินงานเรียกเก็บหนี้ต่อไป ใบกำกับนั้นเมื่อได้ปฏิบัติการไปแล้วก็จะทำบันทึกหมายเหตุไว้ในใบกำกับนั้น ๆ แล้วส่ง กลับมายังแฟ้ม เพื่อเรียงตามลำดับวันที่ที่จะต้องทำการติดตามหนี้ในคราวต่อไป

V. ขั้นตอนการเรียกเก็บหนี้และวิธีการที่ใช้

ขั้นตอนในการเรียกเก็บหนี้และเทคนิคในการเรียกเก็บหนี้ในแต่ละขั้นตอนการเรียกเก็บหนี้มี 3 ขั้นตอน โดยทั่วไปแล้วในการเรียกเก็บหนี้จะมีขั้นตอนใหญ่อยู่ 3 ขั้นคือ

1. การเตือนความจำ (reminder)
2. การทวงหนี้ซ้ำ (follow up)
3. ปฏิบัติการณ์ขั้นรุนแรง (drastic action) แต่ก่อนอื่นควรจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งงบรายเดือน (The monthly statement) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนที่จะมีการเก็บหนี้

งบรายเดือน (The monthly statement) นิยมใช้กันมากทั้งการค้าส่งและค้าปลีก งบรายเดือนนี้จะส่งไปให้ลูกหนี้ซึ่งเป็นเจ้าของบัญชี เพื่อให้ทราบถึงจำนวนที่จะต้องจ่ายและให้โอกาสแก่ลูกหนี้เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลข ซึ่งจะช่วยบอกลูกหนี้ล่วงหน้าเพื่อจะได้เตรียมหาเงินมาจ่ายชำระหนี้ และจะได้ไม่มีข้อแก้ตัวทีหลังว่าลืม

ในกิจการใหญ่ ๆ งบรายเดือนทำขึ้นทุก ๆ เดือนโดยฝ่ายบัญชี โดยไม่คำนึงถึงว่าหนี้นั้นจะเกินกำหนดมานานเท่าไร แบบฟอร์มของงบจะแตกต่างกันไปตามวิธีการบัญชีที่ใช้อยู่ตามปกติแล้วงบแสดงบัญชีลูกหนี้จะแสดงถึงยอดที่ค้างชำระในเดือนที่แล้ว และรายการของหนี้ในแต่ละเดือน แต่ส่วนมากแล้วฝ่ายบัญชีของบริษัทจะไม่แสดงยอดค้างชำระแต่จะส่งยอดค้างชำระนั้นไปให้พนักงานเรียกเก็บหนี้เพื่อดำเนินการเก็บหนี้ให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท

การทำสรุปผลบัญชีลูกหนี้รายเดือนในตอนสิ้นเดือนนั้นเป็นภาระที่ค่อนข้างยุ่งยากของฝ่ายบัญชี บรรดาร้านค้าปลีกซึ่งมีลูกหนี้อยู่เป็นจำนวนมาก ต่างหลีกเลี่ยงความยุ่งยากเหล่านี้โดยเลี่ยงไปใช้วิธีการที่เรียกว่า "cycle billing" คือ การส่งบิลไปเก็บเงิน โดยวันจ่ายชำระเงินตามบิลนั้นอาจจะเร็ว (shortening) หรือ ช้า (lengthening) กว่าระยะเวลาตามเงื่อนไข ในการให้สินเชื่อ (Credit term) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดในบิลนั้น เช่น ให้จ่ายเงินภายใน 15 วัน หลังจากได้รับบิลหรือให้จ่ายเงินในวันที่ 10 เดือนหน้าเป็นต้น หรือตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น ร้านเจริญสุขได้ขายสินค้าเป็นเงินเชื่อให้แก่ นาย ก. ในวันที่ 14 มีนาคม โดยให้ชำระเงินภายใน 30 วัน นั่นคือ ชำระภายในวันที่ 13 เมษายน แต่ครั้นพอถึงวันที่ 12 เมษายน ร้านเจริญสุขได้ส่งบิลไปให้ นาย ก. โดยระบุให้จ่ายในวันที่ 11 พฤษภาคม ดังนั้นจึงกลายเป็นการยืดเวลาการชำระเงินออกไปอีกเป็น 58 วัน (จากวันที่ 14 มีนาคม ถึง 11 พฤษภาคม) หรืออีกกรณีหนึ่ง ถ้าร้านเจริญสุขส่งบิลไปเก็บเงินจาก นาย ก. ในวันที่ 30 มีนาคม โดยระบุให้จ่ายเงินภายใน 10 วันหลังจากที่ได้รับบิลแล้ว นั่นคือต้องจ่ายเงินในวันที่ 9 เมษายน ดังนั้น การชำระหนี้จึงสั้นลงเหลือ 26 วัน (จากวันที่ 14 มีนาคม ถึง 9 เมษายน)

หลังจากส่งงบรายเดือนไปให้ลูกหนี้ตรวจสอบแล้วจึงจะเริ่มขั้นตอนในการเรียกเก็บหนี้ตามลำดับต่อไปนี้

V.1 ขั้นตอนในการเตือนความจำ (The remider stage techniques)

ขั้นตอนอันแรกของขบวนการเรียกเก็บหนี้ก็คือ การเตือนความจำแก่ลูกหนี้ว่าถึงกำหนดชำระแล้วแต่ยังไม่ได้จ่ายเงิน หลังจากถึงกำหนดแล้วหลายวันจึงจะมีการเตือนลูกหนี้ การเตือนความจำลูกหนี้ในครั้งแรกควรจะทำอย่างสุภาพอ่อนโยนและทำเป็นส่วนตัว โดยอาจจะส่งเป็นใบกำกับสินค้า (Invoice) สำเนางบรายเดือน (Duplicate statement) รูปลอก (sticker) จดหมาย, บัตรพิมพ์ (printed card) หรืองบแสดงอายุหนี้ (age statement)

1. สำเนางบรายเดือนหรือใบกำกับสินค้า (Duplicate statement or Invoice)

เป็นวิธีการที่สุภาพที่สุดในการเตือนลูกหนี้ ทำได้โดยการส่งสำเนาของบัญชีหนี้รายเดือนหรือใบกำกับสินค้าไปให้ลูกหนี้ ถ้าเป็นห้างสรรพสินค้าอาจจะส่งงบสรุปบัญชีหนี้รายเดือนเพื่อให้ทราบถึงจำนวนหนี้ที่ยังไม่ได้จ่าย และอาจจะมีคำพูดสั้น ๆ เพื่อเตือนความจำหรือตรายาง (rubber-stamped) แนบติดไปด้วย เช่น

บัญชีเลขที่.....

หลักฐานตามบัญชีข้างต้นแสดงว่ามีหนี้ครบกำหนดยังไม่ได้ชำระเป็นจำนวน..... ประกอบด้วยรายการต่อไปนี้

เงินรายเดือน.....ค้างชำระ.....บาท

โปรดชำระเงินนี้ให้เสร็จสิ้นโดยด่วนด้วย

โปรดส่งเช็คมาทางไปรษณีย์

โปรดให้ความสนใจกับสิ่งนี้ด้วย

ฯลฯ

2. รูปลอก (Stickers)

การใช้รูปลอกค่อนข้างจะเป็นการขอร้องแกมบังคับมากกว่าการพิมพ์เป็นตัวหนังสือหรือ การประทับด้วยตรายางรูปลอกนี้จะใช้แนบติดไปกับสำเนาบิลเก็บเงินหรืองบรายเดือนส่งไปให้ลูกหนี้ รูปลอกนี้อาจจะหาซื้อได้จากบริษัทผู้ผลิต รูปลอกที่ประดิษฐ์ขึ้นหลาย ๆ แบบแล้วแต่วัตถุประสงค์ ซึ่งในสหรัฐอเมริกามีสมาคมสินเชื่อเพื่อการค้าปลีกแห่งชาติ (The national Retail Credit Association) ได้ทำรูปลอกเพื่อใช้ในการเรียกเก็บหนี้ (Collection stickers) ออกขาย ซึ่งมีอยู่หลายแบบด้วยกันตามตัวอย่าง

Courtesy of National Blank Book Co., Holyoke, Mass.

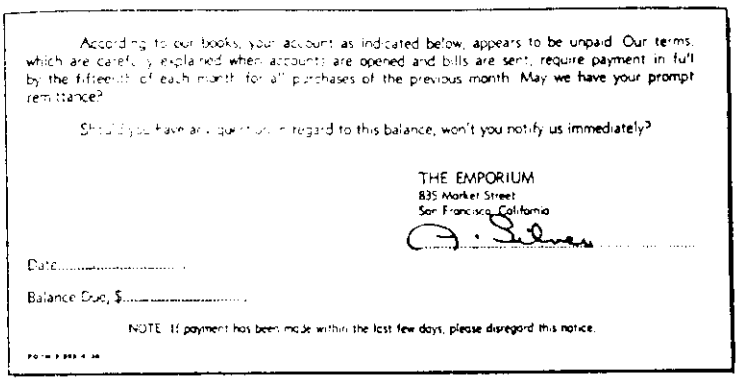
Collection Stickers.

3. จดหมาย (Letters)

ควรเป็นจดหมายสั้น ๆ ที่สุภาพอ่อนโยนจึงจะมีผลดี โดยปกติมักจะไม่ค่อยใช้นอกจากจะส่งไปพร้อมกับงบรายเดือน วิธีการเขียนจดหมายจะพูดละเอียดในตอนท้ายบท

4. บัตรพิมพ์ (Printed cards)

คำเตือนในบัตรพิมพ์นั้นเป็นคำสั้น ๆ ไม่มีรายละเอียดเกี่ยวกับบัญชีลูกหนี้นั้นอาจไม่มีคำลงท้าย หรือรายเซ็นก็ได้ การใช้บัตรนั้นเป็นที่ยอมรับมากกว่าการใช้จดหมาย เพราะรู้สึกว่าไม่เป็นส่วนตัว และลูกค้ารู้สึกว่าทุกคนที่ผิดสัญญาไม่ว่าในกรณีใดก็ย่อมได้รับบัตรแบบนี้เช่นเดียวกัน ดังนั้น เจ้าหนี้ควรจะใช้คำพูดที่สุภาพอ่อนโยน และแสดงความยุติธรรมต่อลูกหนี้ โดยเตือนให้ระลึกถึงระยะเวลาการให้สินเชื่อ และสร้างความประทับใจแก่ลูกค้าโดยการปฏิบัติอย่างไม่ลำเอียงและไม่เป็นส่วนตัวต่อลูกค้า ดังตัวอย่างที่แสดงข้างล่างนี้ จำนวนเงินที่ค้างชำระส่วนมากจะเขียนด้วยมือ และบัตรนี้จะต้องใส่ซองให้เรียบร้อยก่อนส่ง ส่วนมากจะส่งไปพร้อมกับงบรายเดือน (monthly statement)



According to our books, your account as indicated below, appears to be unpaid. Our terms, which are carefully explained when accounts are opened and bills are sent, require payment in full by the fifteenth of each month for all purchases of the previous month. May we have your prompt remittance?

Should you have any question in regard to this balance, won't you notify us immediately?

THE EMPORIUM
835 Market Street
San Francisco, California

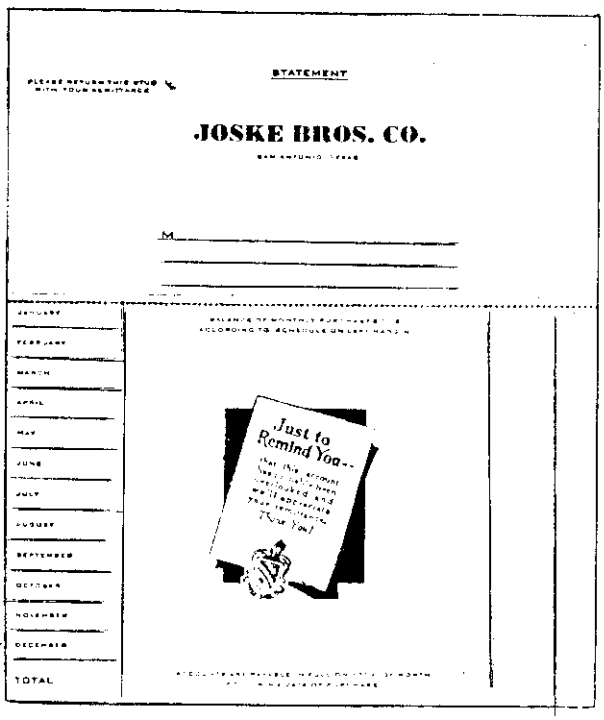
Date.....

Balance Due, $.....

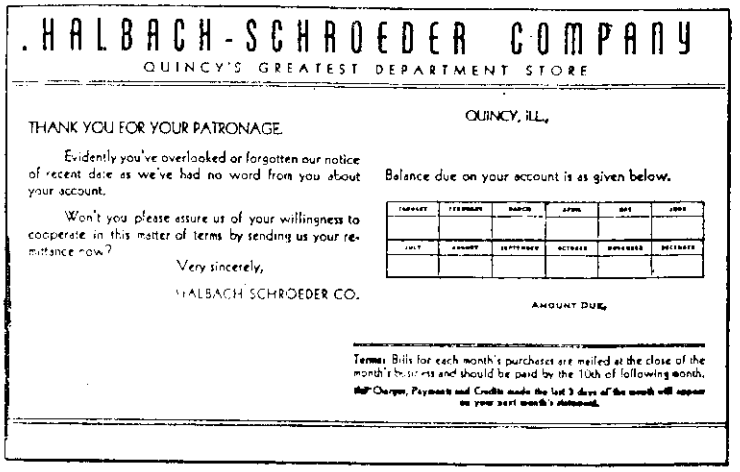
NOTE. If payment has been made within the last few days, please disregard this notice.

ตัวอย่าง บัตรพิมพ์ (Printed Card) ที่ใช้ในการเตือนความจำลูกหนี้

การเตือนความจำโดยใช้งบแสดงอายุหนี้ (Age statement and reminder) งบแสดงอายุหนี้เป็นงบที่แสดงจำนวนหนี้ซึ่งเกินกำหนดชำระในแต่ละเดือน ในความรู้สึกของลูกหนี้ การส่งงบในเดือนพฤศจิกายน เพื่อทวงหนี้ที่ค้างตั้งแต่เดือนสิงหาคม จะมีผลกระตุ้นลูกหนี้ได้มากกว่าการส่งงบในเดือนพฤศจิกายน เพื่อแสดงหนี้ที่ค้างชำระมาแล้ว 90 วัน



Reminder Statement for Overdue Accounts.



HALBACH-SCHROEDER COMPANY

QUINCY'S GREATEST DEPARTMENT STORE

QUINCY, ILL.,

THANK YOU FOR YOUR PATRONAGE.

Evidently you've overlooked or forgotten our notice of recent date as we've had no word from you about your account.

Won't you please assure us of your willingness to cooperate in this matter of terms by sending us your remittance now?

Very sincerely,

HALBACH SCHROEDER CO.

Balance due on your account is as given below.

AMOUNT DUE,

Terms: Bills for each month's purchases are mailed at the close of the month's business and should be paid by the 10th of following month.

Aged Statement Combined with Reminder.

V.2 การติดตามทวงหนี้ (The follow-up stage)

ถ้าการเตือนความจำไม่ได้ผล ขั้นต่อไปก็คือ การติดตามทวงหนี้ วิธีการในการติดตามนั้นต้องกำหนดเป็นตารางเวลาและเทคนิคที่จะใช้ในการติดตามย่อมขึ้นอยู่กับการเก็บหนี้จากลูกหนี้แต่ละราย ชนิดของลูกหนี้, สถานที่อยู่ของลูกหนี้, ชนิดของธุรกิจ, นโยบายของธุรกิจในการจัดการกับลูกหนี้ที่ค้างชำระ ในบางกิจการขั้นตอนในการติดตามผลนั้นกินเวลายาวนานหลายเดือน แต่บางกิจการก็ค่อนข้างเร็ว

การที่จะปฏิบัติการให้เป็นไปตามตารางเวลาที่ตั้งไว้ต้องอาศัยความร่วมมือจากฝ่ายบัญชี เพื่อจะได้ปฏิบัติการตามเวลาที่ตรงกับความเป็นจริง การติดตามผลจึงจะมีประสิทธิภาพ

เทคนิคในการติดตามทวงหนี้มีหลายวิธีการ ที่นิยมใช้มีอยู่ 5 วิธี คือ

1. Follow – up letters

ได้แก่การเขียนจดหมายไปถึงลูกหนี้หลายฉบับ ฉบับแรกจะต้องสุภาพและมีลักษณะเป็นการเตือนความจำ จดหมายทวงหนี้ฉบับต่อไปจะค่อย ๆ ทวีความเข้มงวดขึ้นทีละน้อยและช่วงเวลาในการส่งสดหมายจะถี่ขึ้น การเขียนจดหมายทวงหนี้จากลูกหนี้นั้นไม่ใช่งานง่าย ๆ เป็นงานที่ต้องใช้ความชำนาญ การศึกษา, และต้องคิดให้รอบคอบ ซึ่งวิธีการเขียนจดหมายทวงหนี้จะได้กล่าวถึงในตอนท้ายบท

2. Follow – up by telephone

คือการติดตามทวงหนี้ทางโทรศัพท์ มักจะพบเสมอว่าจดหมายทวงหนี้มักจะไม่ได้รับความสนใจ ดังนั้น บรรดาผู้บริหารสินเชื่อจึงมักจะหาวิธีการเพื่อที่จะได้รับการตอบสนองจากลูกค้าหลังจากที่ส่งจดหมายทวงหนี้ไปแล้วหลายฉบับและไม่ได้ผล และพบว่าการใช้โทรศัพท์ช่วยให้มีการประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่าย และฝ่ายสินเชื่อบางแห่งยังนิยมใช้โทรศัพท์เป็นการเตือนความจำและตามด้วยจดหมายทวงหนี้ในตอนท้าย

ประโยชน์ของการใช้โทรศัพท์ทวงหนี้มีหลายประการด้วยกัน ได้แก่

ก. เป็นการติดต่อกันเป็นส่วนตัวและเป็นการติดต่อโดยตรง คือ สามารถเข้าถึงตัวผู้ที่เกี่ยวข้องได้โดยไม่ยาก และได้รับความสนใจจากผู้รับ

ข. การใช้โทรศัพท์ทำให้ทั้งเจ้าหนี้ และลูกหนี้สามารถที่จะพูดจากันถึงสาเหตุของการไม่ชำระหนี้ ช่วยให้ฝ่ายสินเชื่อสามารถปรับวิธีการเก็บหนี้ให้เหมาะกับลูกหนี้แต่ละรายได้ไม่ยุ่งยากนัก

ค. การทวงหนี้ทางโทรศัพท์ค่อนข้างยืดหยุ่น คือ อาจจะเป็นการพูดเพื่อเตือนความจำอย่างสุภาพ หรือขอร้องแกมบังคับ ซึ่งทั้งนี้แล้วแต่สถานการณ์ การส่งจดหมายเพื่อเตือนความจำอาจจะทำให้ลูกหนี้รู้สึกว่าได้รับการดูถูก ดังนั้น วิธีการเตือนที่มีไหวพริบอาจทำได้โดยการใช้เสียงพูดที่นุ่มนวลและเป็นมิตร ลูกหนี้จะได้ไม่เข้าใจผิด

ง. ถ้าลูกหนี้อยู่ห่างไกลการใช้โทรศัพท์ติดต่อจะเป็นการย่นระยะเวลาการติดต่อให้สั้นเข้า และรวดเร็วทันเวลา

จ. ค่าใช้จ่ายน้อย

การโต้ตอบระหว่างโทรศัพท์ควรจดบันทึกไว้อย่างสมบูรณ์ เพื่อที่จะทราบถึงเหตุผลที่ไม่ชำระหนี้ คำสัญญาของลูกหนี้ หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นหรือที่จะเป็นประโยชน์ในการเก็บหนี้ หรือติดตามทวงต่อไปถ้าไม่มีการชำระ

ข้อเสียของการใช้โทรศัพท์ทวงหนี้ ลูกหนี้ประเภทที่มีความกะล่อน (devious debtor) อาจสัญญาว่าจะจ่ายเงินทันที แต่ก็ไม่ทำตามที่พูดก็ได้ ลูกหนี้ประเภทนี้ต้องจัดการเป็นกรณีพิเศษ แต่ถึงอย่างไรโทรศัพท์ก็สามารถช่วยได้ อย่างน้อยก็ช่วยให้รู้ว่าลูกหนี้รายใดบ้างที่ชอบผลัดวันประกันพรุ่ง

3. Follow - up by telegram

การทวงหนี้ทางโทรเลขนับว่าได้ผลไม่น้อยทีเดียว นั่นคือเป็นการติดต่อถึงตัวบุคคลที่เราต้องการติดต่อ และก่อให้เกิดความสนใจมาก ใช้เวลาสั้น และถึงจุดหมายปลายทางที่แน่นอน

การใช้โทรเลขทวงหนี้นี้ ฝ่ายสินเชื่อจะต้องระมัดระวังมากเกี่ยวกับการใช้คำพูด ควรหลีกเลี่ยงคำพูดที่จะเกี่ยวข้องกับการล้มละลายหรือการฟ้องร้อง ซึ่ง Western Union Publishes ได้แนะข้อความที่จะใช้ในการทวงหนี้ทางโทรเลขไว้ได้แก่

1) โปรดตอบด้วยถ้าท่านส่งเช็คไปชำระตามบัญชีเรียบร้อยแล้ว
2) ปรากฏว่าท่านยังไม่ได้จ่ายเงิน โปรดส่งเช็คไปให้เราโดยด่วนด้วย
3) วันที่ผ่านมาจนถึงวันนี้ท่านยังมีสิทธิได้รับส่วนลดเงินสด
4) การได้รับจดหมายด่วนจากเราจะช่วยรักษาเครดิตของท่านไว้
5) โทรเลขนี้จะกระตุ้นให้เกิดความสนใจในบัญชีของท่าน เพื่อรักษาฐานะทางเครดิตในอนาคต
6) อย่าเพิ่งส่งคำสั่งซื้อที่ได้รับมาวันนี้จนกว่าบัญชีเก่าจะชำระเรียบร้อย โทรเลขฉบับนี้ส่งมาเพื่อให้แน่ใจว่าจะส่งเงินมาโดยด่วน
7) มิตรภาพของท่านจะมีค่าต่อเรามากกว่าการบังคับตามกฎหมาย ถ้าท่านส่งเงินมาชำระภายในอาทิตย์นี้

ฯลฯ

4. Follow - up by registered

การทวงหนี้โดยใช้จดหมายลงทะเบียน เป็นวิธีการที่ค่อนข้างเข้มงวด ทั้งนี้เพราะทำให้เจ้าหนี้แน่ใจว่าจดหมายต้องถึงมือลูกหนี้อย่างแน่นอน และจะได้รับความสนใจจากลูกหนี้พอ ๆ กับการส่งโทรเลข แต่วิธีนี้เสียค่าใช้จ่ายแพงกว่าการส่งจดหมายธรรมดา

5. Follow - up by personal calls

เป็นการติดตามทวงหนี้โดยการส่งพนักงานเก็บหนี้เข้าไปพบลูกหนี้โดยตรง วิธีนี้ไม่ใช้บ่อยนัก จะใช้ก็ต่อเมื่อการส่งจดหมาย การโทรศัพท์ โทรเลข ไม่ได้ผล พนักงานเก็บหนี้จะถูกส่งไปพบกับลูกหนี้ ก็ต่อเมื่อเจ้าหนี้ไม่ต้องการฟ้องร้องตามกฎหมาย ทั้งนี้ เพราะลูกหนี้เป็นคนซื่อสัตย์สุจริต และหนี้ที่ค้างมีจำนวนเล็กน้อย การทวงหนี้วิธีนี้เป็นที่หวาดกลัวของลูกหนี้มากทั้งนี้เพราะพนักงานเก็บหนี้จะเข้าไปหาทันทีไม่ว่าลูกหนี้กำลังมีแขกอยู่หรือไม่ก็ตาม

ข้อยุ่งยากในการใช้พนักงานเรียกเก็บหนี้มีหลายประการ

ก. ค่าใช้จ่ายสูง

ข. พนักงานเก็บหนี้ที่ดีหายากมาก บางคนเถรตรงเกินไป และไม่ค่อยมีไหวพริบ หรือใช้วิธีการที่สร้างความกดดัน และเป็นปรปักษ์ต่อลูกหนี้ พนักงานเก็บหนี้ที่ดีจะต้องมีลักษณะที่ดีประกอบกันมีหัวการค้า เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ เพราะฉะนั้นจึงทำให้เขาต้องการเงินเดือนสูง และน้อยคนที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลา (full-time services) เมื่อไม่สามารถหาคนที่ทำงานเต็มเวลาได้ การใช้พนักงานเป็นกลุ่ม (group collectors) ก็สามารถทำได้และประหยัดกว่า โดยที่พนักงานเหล่านี้จะแบ่งเวลาให้แก่ผู้ว่าจ้าง และได้รับเงินจากผู้ว่าจ้างหลาย ๆ รายอาจจะเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน

6. การใช้พนักงานขายเป็นผู้เรียกเก็บหนี้ (Salesmen as collectors)

พนักงานขายถือว่าเป็นแหล่งของข้อมูลเกี่ยวกับสินเชื่อที่ดีอันหนึ่ง พนักงานขายมีหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บเงินจากลูกค้าปลีกรายเล็ก ๆ พนักงานขายมักจะรู้จักลูกค้าแต่ละรายเป็นส่วนตัว ดังนั้น เขาย่อมมีโอกาสดีกว่าพนักงานเก็บหนี้คนอื่น ๆ ในการหาวิธีการเรียกเก็บหนี้ที่เหมาะสมกับลูกค้าเหล่านั้นแต่ละราย ลูกหนี้อาจจะทำไม่สนใจจดหมายทวงหนี้ โดยปล่อยให้เจ้าหนี้วุ่นวายใจกับการหาเทคนิคในการเก็บหนี้ที่เหมาะสม แต่เขาจะทำละเลยต่อคำขอร้องให้จ่ายชำระหนี้ของพนักงานขายไม่ได้ เขาจำเป็นจะต้องจ่ายชำระหนี้ตามเวลา หรือมิฉะนั้นก็จำต้องให้เหตุผลว่าทำไมจึงไม่สามารถชำระหนี้ได้

พนักงานขายมีความรู้เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นเขาจึงสามารถควบคุมการให้เครดิตแก่ลูกค้าได้โดยไม่ประมาท เขารู้คำสั่งซื้อของลูกค้า รู้ว่าเมื่อใดที่ลูกค้าสั่งซื้อมากเกินไปทั้ง ๆ ที่หนี้เก่ายังชำระไม่หมดเขาก็พยายามยับยั้งการสั่งซื้อนั้น ความรอบรู้เหล่านี้ช่วยให้เขาสามารถเรียกเก็บหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันก็รักษาสัมพันธภาพอันดีต่อลูกค้าไว้ได้

V.3 การปฏิบัติการขั้นรุนแรง (Drastic stage; techniques)

ถ้าการเตือนความจำและการติดตามทวงหนี้ใช้ไม่ได้ผล ผู้จัดการแผนกเรียกเก็บหนี้ (collection manager) อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการรุนแรง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ

1. การเรียกเก็บหนี้โดยใช้ดราฟท์ (collection by Draft)
2. การเรียกเก็บหนี้โดยจ้างตัวแทนหรือทนายความ (collection through an agency or attorney)

1. การเรียกเก็บหนี้โดยใช้ดราฟท์ (Collection by Draft)

โดยทั่วไปแล้วการเขียนดราฟท์ให้ลูกหนี้เซ็นรับรองการเป็นหนี้ เพื่อประโยชน์ในการเรียกเก็บหนี้ถือเป็นวิธีการค่อนข้างรุนแรง และไม่เป็นมิตร ดังนั้นวิธีนี้ผู้จัดการแผนกเรียกเก็บนี้มักจะไม่ค่อยใช้นอกจากวิธีอื่น ๆ ที่รุนแรงน้อยกว่านี้จะใช้ไม่ได้ผล และเห็นว่าไม่มีประโยชน์ที่จะทำธุรกิจกับลูกค้ารายนี้อีกต่อไป พร้อมที่จะเสียลูกค้ารายนั้นไป

ก่อนอื่นควรทำความเข้าใจกับคำว่าดราฟท์หรือแบงค์ดราฟท์ (bank draft)

Bank Draft คือคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรที่เขียนโดยธนาคารหนึ่งสั่งให้ธนาคารอีกแห่งหนึ่งจ่ายเงินให้แก่บุคคลที่มีชื่อปรากฏอยู่ในดราฟท์นั้น เป็นจำนวนตามที่กำหนด ธนาคารจะต้องรักษาบัญชีเงินฝากไว้เพื่อให้เพียงพอที่จะจ่ายเงินนั้นตามเวลาที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น พ่อค้าในกรุงเทพฯ ขายสินค้าให้พ่อค้าในเชียงใหม่ ผู้ขายขอร้องให้ผู้ซื้อจ่ายเป็น Bank draft ผู้ซื้อต้องไปติดต่อธนาคารของตนในเชียงใหม่เพื่อหาซื้อดราฟท์จากธนาคารซึ่งเป็นสาขาเดียวกันกับธนาคารที่พ่อค้าในกรุงเทพมีบัญชีเงินฝากอยู่ และส่งไปให้พ่อค้าในกรุงเทพ การสั่งจ่ายแบบนี้มีประโยชน์เพราะเจ้าหนี้สามารถจะนำดราฟท์ไปขึ้นเงินได้รวดเร็วและสะดวก

การใช้ดราฟท์เรียกเก็บหนี้ที่เกินกำหนดชำระ เจ้าหนี้จะเรียกเงินตามจำนวนที่ค้างชำระโดยส่งดราฟท์ไปยังธนาคารเพื่อเรียกเก็บเงิน เจ้าหนี้อาจส่งดราฟท์ไปยังธนาคารของตนเอง ซึ่งมีสาขาอยู่ในท้องถิ่นของลูกหนี้ หรือส่งดราฟท์ไปยังธนาคารของลูกหนี้โดยตรงหรือธนาคารที่อยู่ในภูมิลำเนาของลูกค้า แต่ธนาคารเหล่านั้นจะไม่ยอมจ่ายเงินจนกว่าจะได้รับค่าธรรมเนียมในการให้บริการ ดังนั้นทางที่ดีเจ้าหนี้ควรจะส่งดราฟท์โดยผ่านธนาคารของเขาเอง ธนาคารที่เรียกเก็บเงินให้จะส่งบิลไปเก็บเงินจากธนาคารของเจ้าหนี้เป็นค่าตอบแทนการให้บริการ

เจ้าหนี้ควรจะส่งดราฟท์พร้อมกับจดหมายแนะนำไปยังธนาคารซึ่งเป็นผู้เก็บเงิน จดหมายนั้นอาจแนะนำให้ธนาคารลดหย่อนจำนวนเงินลงเท่าที่สามารถจะเรียกเก็บได้ และควรจะบอกวิธีว่าจะทำอย่างไรถ้าลูกหนี้ไม่สามารถจ่ายเงินตามดราฟท์ได้ เช่น เจ้าหนี้อาจแนะนำให้ธนาคารส่งดราฟท์คืนมาพร้อมกับคำอธิบายว่าทำไมลูกหนี้จึงไม่จ่ายเงิน หรืออาจให้อำนาจแก่ธนาคารที่จะส่งดราฟท์นั้นไปยังทนายความคนใดคนหนึ่งในเมืองที่ลูกหนี้อาศัยอยู่ ซึ่งเจ้าหนี้เลือกไว้ให้เป็นผู้เก็บหนี้รายนั้น ๆ หลังจากเวลาผ่านพ้นไปแล้วตามจำนวนวันที่ระบุไว้

ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อควรจะส่งคำเตือนครั้งสุดท้ายไปยังลูกหนี้ล่วงหน้าหลาย ๆ วัน ว่าจะมีการเก็บหนี้โดยดราฟท์ก่อนที่จะมีการส่งดราฟท์ไปให้ธนาคารเรียกเก็บให้ การเตือนล่วงหน้าจะช่วยให้ลูกหนี้ระวังตัว ทั้งนี้เพราะฐานะทางเครดิต (**credit standing**) อาจถูกกระทบกระเทือนได้ และเป็นการกระตุ้นให้ลูกหนี้จ่ายเงิน เพราะการที่ลูกหนี้ไม่สามารถจ่ายเงินตามดราฟท์ได้จะมีผลต่อการให้เครดิตของธนาคารในอนาคต ทั้งนี้เพราะผู้ที่จะต้องตอบปัญหาเกี่ยวกับตัวลูกหนี้ให้เจ้าหนี้ทราบก็คือ ธนาคารนั่นเอง ดังนั้น เมื่อมีการส่งดราฟท์ไปเก็บเงินยังธนาคาร ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อควรจะบอกแก่ลูกหนี้ว่าควรเตรียมตัวทำอย่างไร

การเรียกเก็บหนี้โดยทนายความ หรือสำนักงานเรียกเก็บหนี้

(collection by an attorney or collection Agency)

วิธีการนี้จะไม่ถูกนำมาใช้จนกว่าจะใช้วิธีการอื่น ๆ จนหมดแล้ว และเจ้าหนี้ก็พร้อมแล้วที่จะตัดสัมพันธ์ทางธุรกิจกับลูกหนี้ ยิ่งล้างชำระนานเท่าใดก็ยิ่งเก็บเงินยากเท่านั้น จากเหตุผลนี้เองเมื่อพบเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นเจ้าหนี้ก็ไม่ควรลังเลใจที่จะใช้วิธีการขั้นเด็ดขาด

2. <u>การเรียกเก็บหนี้โดยผ่านทนายความ</u> **(collection by attorney)**

เมื่อทนายความได้รับบัญชีลูกหนี้มาแล้วก็ควรดำเนินเรื่องต่อไปทันทีโดยรีบเรียกเก็บหนี้อย่างขันแข็ง ทนายที่ดีควรดำเนินการทวงหนี้ทันทีที่ได้รับบัญชีลูกหนี้นั้น และใช้ความพยายามที่จะเรียกเก็บหนี้อย่างเต็มที่หรือเท่าที่จะทำได้ ถ้าทำไม่ได้ก็ควรจะหาข้อยุติที่ได้เปรียบ การสอบสวนฟ้องร้องเป็นวิธีการสุดท้ายที่จะนำมาใช้ เพราะสิ้นเปลืองและเป็นการยากที่จะพิสูจน์หรือพิจารณาถึงการเป็นหนี้ ตามปกติทนายจะแนะนำลูกความว่าเมื่อใดควรจะนำคดีเข้าสู่การพิจารณาของศาล แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าจะทำอย่างไรก็ยังเป็นของลูกความ

ทนายความที่ดีนั้นหาไม่ได้ง่าย ๆ ยิ่งในสังคมเล็ก ๆ ยิ่งเป็นเรื่องยาก และมักจะพบบ่อย ๆ ว่าทนายความเหล่านั้นเป็นเพื่อนบ้าน หรือเป็นเพื่อนฝูงกับลูกหนี้เขาอาจจะดำเนินเรื่องไปอย่างช้า ๆ โดยไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะใช้วิธีการที่เข้มงวดยิ่งขึ้นในการเรียกเก็บหนี้ ฝ่ายสินเชื่อจึงอาจจะไม่ได้รับรายงานที่ถูกต้องเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการเรียกเก็บหนี้ ดังนั้น ทางที่ดีจึงควรจะจ้างทนายจากที่อื่น เช่น จากเมืองใหญ่ ๆ เข้ามาดำเนินการ

เจ้าหนี้อาจจะส่งเรื่องให้ทนายความในเมืองของเจ้าหนี้เอง แต่ทนายความผู้นั้นอาจส่งเรื่องต่อให้ทนายความที่อยู่ในท้องถิ่นของลูกหนี้ก็ได้ วิธีการนี้เหมาะสำหรับหนี้ที่มีจำนวนน้อย ๆ ทั้งนี้ เพราะทนายความในท้องถิ่นจะถูกกระตุ้นให้ดำเนินการอย่างรวดเร็วถ้าเรื่องนั้นได้รับการส่งต่อมาจากทนายที่เขาคุ้นเคยมากกว่าการได้รับการขอร้องโดยตรงจากเจ้าหนี้

3. <u>การเรียกเก็บหนี้โดยผ่านสำนักงานเรียกเก็บหนี้</u> (collection agency)

ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อส่วนมากชอบใช้บริการของสำนักงานเรียกเก็บหนี้มากกว่าจ้างทนายความ เพราะสำนักงานเหล่านี้ก่อนที่จะส่งเรื่องไปยังทนายที่คนคิดต่ออยู่จะมีจดหมายแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับหนี้สินอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ให้สินเชื่อเพื่อการค้าส่งและการค้าปลีกนิยมใช้สำนักงานเรียกเก็บหนี้มาก สำนักงานเหล่านี้ไว้ใจได้ และมีความรับผิดชอบสูง แต่ก็มีหลายรายที่ไม่ค่อยจะมีความรับผิดชอบ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อที่จะต้องสืบดูให้รู้แน่ก่อนที่จะเลือก

บัญชีลูกหนี้ที่ตกไปอยู่ในมือของสำนักงานเรียกเก็บหนี้ใหญ่ ๆ มักจะรู้สึกประหวั่นพรั่นพรึง และจะรีบหาทางชำระถ้าสามารถจะทำได้ ทั้งนี้ เพราะถ้าไม่สามารถนำเงินมาชำระหนี้ได้ บุคคลในสังคมธุรกิจก็จะล่วงรู้ถึงฐานะทางเครดิต (credit standing) ที่คลอนแคลนและบางทีอาจไม่สามารถทำให้กลับดีขึ้นมาได้ ลูกหนี้ที่คิดจะโกงมักจะจ่ายชำระหนี้ก่อนวันสุดท้ายที่เจ้าหนี้กำหนดไว้ก่อนที่จะส่งไปให้สำนักงานเรียกเก็บหนี้ดำเนินการแทน เพราะถ้าไม่สามารถจ่ายเงินได้เจ้าหนี้จะส่งบัญชีไปให้สำนักงานเรียกเก็บหนี้ทำให้หมดโอกาสที่จะยุติเรื่องราว ถ้าลูกหนี้กลายเป็นคนล้มละลายหรือจวนจะล้มละลาย บรรดาเจ้าหนี้คนอื่น ๆ ซึ่งทราบว่าลูกหนี้รายนี้อยู่ในมือของสำนักงานเรียกเก็บหนี้ต่างก็พากันมาเก็บหนี้ของตน และเจ้าหนี้แต่ละคนต่างก็มีส่วนได้รับชำระเงินคนละเล็กน้อยซึ่งต่ำกว่าจำนวนเงินที่ต้างชำระ จากเหตุผลอันนี้เองจึงทำให้เจ้าหนี้สังเลใจที่จะส่งบัญชีลูกหนี้ไปให้สำนักงาน

เรียกเก็บหนี้จัดการแทน โดยหวังว่าลูกหนี้อาจจะฟื้นตัวจากความยุ่งยากทางการเงินในภายหลัง และตนก็จะได้รับชำระหนี้เต็มจำนวนที่ค้างอยู่

House collection agencies บางกิจการได้ตั้งหุ่นสำนักงานเรียกเก็บหนี้ (dummy collection agencies) ขึ้น เพื่อติดตามบัญชีลูกหนี้ที่ยังไม่ชำระ ตัวสำนักงาน (house agency) มีจริงเฉพาะชื่อและเบอร์โทรศัพท์ในสมุดโทรศัพท์ ที่จริงแล้วมันเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายเรียกเก็บหนี้ของกิจการนั้น ใช้วิธีการเรียกเก็บหนี้ที่รุนแรง เช่น มีจดหมายและโทรศัพท์ไปทวงหนี้โดยอ้างว่าจะส่งบัญชีนั้น ๆ ให้แก่ทนายความถ้าจำเป็น เป็นต้น การดำเนินงานโดยสำนักงานนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการกระทำของกิจการผู้เป็นเจ้าหนี้ ดังนั้น เจ้าหนี้ก็ยังคงเก็บบัญชีลูกหนี้ที่ดูเหมือนจะไม่มีหวังได้รับการชดใช้ไว้ต่อไป โดยยังคงรักษาค่านิยมของลูกค้าไว้ โดยหวังว่าฐานะทางการเงินของลูกค้าคงจะดีขึ้น และหันกลับมาทำธุรกิจกันต่อไป

บรรดาผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อมักจะไม่เห็นด้วยกับการตั้งสำนักงานเก็บหนี้แบบนี้ โดยแย้งว่ากิจการควรจะใช้วิธีการที่รุนแรงเฉพาะที่จำเป็นจริง ๆ เท่านั้น ทั้งนี้จะต้องพิจารณาผลที่จะเกิดตามมาในภายหลังว่ากิจการเต็มใจที่จะยอมรับหรือไม่ การใช้วิธีการบังคับลูกหนี้ให้ปฏิบัติตามข้อผูกพันอาจจะทำให้สูญเสียลูกค้าไปเลยก็ได้

VI. การเขียนจดหมายทวงหนี้

จดหมายทวงหนี้ก็เหมือนกับจดหมายติดต่อธุรกิจทั่ว ๆ ไป แต่จดหมายทวงหนี้ที่ดีจะต้องสุภาพ ตรงไปตรงมา มีข้อความสั้น ๆ แต่จุใจความเป็นธรรมชาติ และเข้าใจง่าย

ตามปกติแล้วฝ่ายสินเชื่อจะต้องเกี่ยวข้องกับการเขียนจดหมาย 2 แบบด้วยกัน คือ

1. จดหมายตอบรับหรือปฏิเสธการให้สินเชื่อ
2. จดหมายทวงหนี้ที่ค้างชำระ (collection letters)

ในที่นี้จะขอพูดเฉพาะแบบที่ 2 คือ จดหมายทวงหนี้ที่ค้างชำระ ซึ่งถ้าเป็นสถานการณ์ปกติแล้วมักจะมีแบบฟอร์มจดหมายที่เป็นมาตรฐาน แต่เมื่อเกิดกรณีพิเศษก็จะต้องเขียนจดหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ คือ กระตุ้นให้เกิดผลตามที่ต้องการ

จดหมายทวงหนี้เป็นจดหมายซึ่งเขียนขึ้นเพื่อที่จะให้ได้รับเงินตามที่ต้องการ และควรรักษาค่านิยมของลูกค้าไว้ ในขณะเดียวกันก็พยายามให้การดำเนินธุรกิจระหว่างกันดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น ดังนั้น การเขียนจดหมายจึงต้องอาศัยความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ และสามารถที่จะนำมาใช้กับแต่ละบุคคลได้ คนทั่วไปเมื่อถูกเตือนเกี่ยวกับความผิดที่ได้กระทำไปก็มักจะรู้สึกไม่พอใจ และเกิดการเป็นปฏิปักษ์ แม้ว่าเรื่องนั้นจะเป็นความจริงก็ตาม

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าลูกหนี้มีถึง 11 ประเภทด้วยกันแต่ละประเภทจะต้องใช้วิธีการเขียนจดหมายที่แตกต่างกันไป เพราะฉะนั้นก่อนที่จะเขียนจดหมายถึงลูกหนี้ควรพิจารณาดูว่าลูกหนี้รายนั้นจัดอยู่ในประเภทใดเพื่อจะได้เขียนจดหมายให้สอดคล้องกับลูกหนี้ประเภทนั้น

จดหมายทวงหนี้แบ่งออกเป็น 3 แบบ ตามขั้นตอนของการทวงหนี้ คือ

1. จดหมายเพื่อเตือนความจำ (Remiding letters)
2. จดหมายเพื่อทวงหนี้ (Follow up letters)
3. จดหมายสั่งให้ชำระหนี้ (demand letters-Drastic action)

VI.1 จดหมายเพื่อเตือนความจำ (Remider letters)

เป็นจดหมายทวงหนี้ฉบับแรกซึ่งจะต้องสุภาพ และไม่ทำให้ลูกหนี้รู้สึกว่าถูกกดดัน พยายามให้เกียรติลูกหนี้ โดยบอกเพียงว่าหนี้เกินกำหนดชำระแล้ว หรือให้ลูกหนี้ตรวจดูงบด้วยเพื่อป้องกันการเข้าใจผิดของเจ้าหนี้

VI.2 จดหมายทวงหนี้ (Follow up letters)

หลังจากที่ส่งจดหมายเตือนไปหนึ่งหรือสองฉบับแล้วไม่ได้รับการสนองตอบ ฝ่ายเครดิตควรจะส่งจดหมายไปอีกฉบับหนึ่งซึ่งเข้มงวดขึ้น แต่ก็ยังแสดงความเป็นมิตร และให้เกียรติแก่ลูกหนี้ จดหมายทวงหนี้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

ก. จดหมายแบบสอบถาม (Letters of inquiry) เมื่อจดหมายเตือนที่ส่งไปแล้วไม่ได้ผล ซึ่งอาจเป็นเพราะเขาไม่สามารถจ่ายเงินหรือต้องการถ่วงเรื่องให้ล่าช้า ถ้ากิจการผู้เป็นเจ้าหนี้ไม่มีตัวแทนอยู่ในเขตเดียวกับลูกหนี้ ควรจะใช้วิธีเขียนจดหมายไปถามลูกหนี้โดยตรงว่าทำไมจึงไม่จ่ายเงิน และอาจจะแนะด้วยว่าหากเกิดจากสาเหตุสุดวิสัยกิจการก็ยินดีที่จะขยายเวลาการชำระหนี้ออกไปอีก จดหมายสอบถามนี้มักจะมีแบบฟอร์มคำตอบสำหรับลูกหนี้ เพื่อให้เติมคำตอบไปในตอนท้ายของจดหมาย

ข. จดหมายขอร้องให้ชำระหนี้ (Appeal letters) การขอร้องทางจดหมายให้ลูกหนี้ชำระเงินนั้นต้องให้เหมาะสมกับลูกหนี้แต่ละคน โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ อัน เกี่ยวกับตัวบุคคลที่เก็บจากตัวแทนหรือสาขาของกิจการ ซึ่งจะช่วยได้เป็นอย่างมาก ยกตัวอย่าง เช่น ถ้าลูกหนี้เป็นคนเคร่งศาสนาก็อาจจะเน้นในเรื่องเกียรติยศ การเขียนจดหมายควรจะให้เข้ากับลักษณะของลูกหนี้ดังนี้

_ลูกหนี้ที่มีลักษณะทรนง (Appeal to pride)

ส่วนมากจะเป็นพวกนักธุรกิจที่ภูมิใจในชื่อเสียงของตนที่อยู่ในวงการค้า การเขียนจดหมายอาจใช้วิธีพูด เช่น "เราไม่อยากเชื่อว่านักธุรกิจที่มีชื่อเสียงอย่างท่านจะยอมเสี่ยงต่อการเสียชื่อเพราะฉะนั้นเราจึงแน่ใจว่าท่านอาจจะลืมจดหมายที่เราเตือนไป" เป็นต้น

_ลูกหนี้ที่รักความยุติธรรม (Appeals to justice and fair play)

จดหมายที่เขียนถึงลูกหนี้ประเภทนี้ค่อนข้างยาก เพราะจะต้องแสดงความจริงใจพูดอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ทำให้ลูกหนี้รู้สึกว่าได้รับการดูถูก

_ลูกหนี้ที่รักษาเกียรติ (Appeals to honor)

จดหมายควรจะเน้นถึงการรักษาคำมั่นสัญญาที่จะปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ได้ให้ไว้ แสดงถึงความไว้ใจในการเป็นนักธุรกิจที่ซื่อตรง และควรใช้คำพูดง่าย ๆ ได้ใจความ

_ลูกหนี้ที่เห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตัว (Appeals to self-interest)

ถ้าเขียนจดหมายโดยเน้นถึงการรักษาเกียรติและความยุติธรรมแล้วยังไม่ได้ผล อาจจะต้องใช้วิธีสุดท้าย คือ เน้นถึงผลประโยชน์ส่วนตัวของลูกหนี้ จดหมายนั้นจะบอกว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าลูกหนี้ไม่ชำระเงิน แต่จดหมายนั้นก็ยังคงสุภาพมีไมตรีจิต แต่ก็เข้มแข็งจริงจัง

VI.3 จดหมายสั่งให้ชำระหนี้ (Demand letters-Drastic action)

หลังจากที่ได้เขียนจดหมายเตือน จดหมายทวงหนี้ไปแล้วหลายฉบับ และไม่ได้ผล ฝ่ายเครดิตควรจะใช้วิธีการสุดท้าย คือ การส่งจดหมายไปแจ้งแก่ลูกหนี้ให้เลือกเอาว่าจะจ่ายชำระหรือจะยอมให้ดำเนินการโดยวิธีการรุนแรง เช่น การใช้ตราฟท์ หรือการส่งเรื่องไปให้ทนายความ หรือสำนักงานเรียกเก็บหนี้ดำเนินการแทน ความจริงเจ้าหนี้ไม่ต้องการใช้วิธีการแบบนี้เลย ถ้าไม่จำเป็นจริง ๆ การเขียนจดหมายสั่งให้ชำระหนี้เป็นเรื่องยาก ซึ่งผู้เขียนจะต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ มิฉะนั้นแล้วก็จะกลายเป็นการหมิ่นประมาทลูกหนี้ได้