

## การบริหารการเงินสำหรับ SMEs ตอน...บริหารการขยายตัวของธุรกิจ

ก่อนที่จะไปถึงในเรื่องการบริหารการขยายตัวของธุรกิจ หรือการสร้าง  
ความเติบโตขององค์กรนั้นขออนุญาตวกกลับไปเรื่องการบริหารสภาพคล่อง  
คาถาทหนึ่งที่ผู้ดำเนินธุรกิจชาวจีนมักจะถือเป็นแนวทางในการบริหารสภาพ  
คล่อง และยังถ่ายทอดสู่ผู้สืบทอดภายหลังด้วยก็คือ เก็บหนี้เร็ว จ่ายหนี้ช้า ซึ่งก็คือ  
ความพยายามในการดำรงสภาพคล่องเอาไว้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด ซึ่งหาก  
พิจารณาในเชิงวิชาการก็คงจะมีเหตุผลในเรื่องของความพยายามที่จะทำให้แหล่ง  
ที่ได้มาของเงินทุนระยะสั้น (ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของสภาพคล่อง เช่น เงินกู้ยืมระยะ  
สั้น หรือแม้กระทั่งเจ้าหนี้การค้า) ให้มีอายุยาวกว่าการใช้ไปของสภาพคล่อง (เช่น  
ลูกหนี้การค้าที่ยังเก็บเงินไม่ได้ หรือสินค้าคงคลังที่ยังขายไม่ได้)

อย่างไรก็ดี การ จ่ายหนี้ช้า ต้องระวังว่าควรจ่ายภายในกำหนด มิใช่ช้า  
กว่ากำหนด เพราะว่าการชำระหนี้ช้ากว่ากำหนด ซึ่งแม้จะทำให้แหล่งเงินทุนระยะ  
สั้นมีอายุยาวขึ้นแต่ผลเสียอาจมีมากกว่าผลดี กล่าวคือ ประวัติการทำการค้าก็จะ  
มัวหมอง ต่อไปอาจจะถูกจัดชั้นเป็นลูกค้าชั้นไม่ดี ทำให้มีผลต่อต้นทุนการดำเนิน  
ธุรกิจในอนาคต อาจมีข้อสงสัยว่าการดำรงสภาพคล่องนั้น สามารถกู้เงินระยะยาว  
เช่น 3 ปี หรือ 5 ปี มาเก็บไว้เพื่อการชำระหนี้ได้หรือไม่ คำตอบในเรื่องนี้ก็คือ ไม่  
สมควรทำ และ ทำไม่ได้ ทางด้านวิชาการมีแนวคิดในเรื่องของการ จับคู่  
(Matching concept) คือ การจับคู่ระหว่างแหล่งเงินทุนระยะสั้น กับการใช้เงินทุน  
ระยะสั้น และแหล่งเงินทุนระยะยาว กับการใช้เงินทุนระยะยาว เพราะถ้าใช้แหล่ง  
เงินทุนระยะสั้นเพื่อการลงทุนในระยะยาวแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ กว่าโครงการ  
ลงทุนระยะยาวนั้นจะสร้างเม็ดเงินเพียงพอให้ไปชำระหนี้ ทั้งในเรื่องของดอกเบี้ย  
และเงินต้นคืนให้กับเจ้าของเงินทุน ก็ต้องใช้ระยะเวลาานาน คือ หนี้ระยะสั้นถึง  
กำหนดเรียกคืนก่อนที่โครงการลงทุนนั้นจะสร้างเม็ดเงินไปชำระหนี้ได้ทันส่วน  
สาเหตุที่ "ไม่ควรทำ" ในการทำเงินจากแหล่งเงินทุนระยะยาวมาใช้ในระยะสั้น  
หรือมาดำรงสภาพคล่องนั้น ผลเสียที่ชัดเจนมากอย่างหนึ่งก็คือ ต้นทุนของเงินทุน  
จะมากเกินกว่าสมควร เพราะต้นทุนของเงินทุนจากแหล่งเงินทุนระยะยาว มีราคา  
แพงกว่าต้นทุนของเงินทุนจากแหล่งระยะสั้น ส่วนเรื่อง "ทำไม่ได้" ก็เพราะเวลาจะ  
กู้ยืมเงินระยะยาวไม่ว่าจะเป็นโดยตรงจากสถาบันการเงิน หรือออกหุ้นกู้ เพื่อระดม  
เงินจากสาธารณชน ผู้กู้จำเป็นต้องบอกถึงวัตถุประสงค์ในการกู้ยืมอย่างชัดเจน  
ลองจินตนาการดูว่า หากมีผู้กู้รายใดก็ตามที่บอกวัตถุประสงค์ของการกู้ยืมเงิน  
ระยะยาวนั้น ไปเพื่อใช้ในการดำรงสภาพคล่อง ท่านคิดว่าจะมีเจ้าของเงินทุนราย  
ได้ไหมครับ ที่จะยอมให้เงินกู้ยืมนั้น

ในเรื่องการบริหารการขยายตัวของธุรกิจนั้น หรือการบริหารเพื่อสร้าง  
ความเติบโตหรือการขยายตัวให้ธุรกิจ หัวข้อที่จำเป็นในเรื่องของการบริหารการ  
ขยายตัวของธุรกิจได้แก่ เรื่องของการตัดสินใจในการลงทุน (Investment  
decision) และ การตัดสินใจในการหาเงินทุน (Financing decision) ซึ่งโดยทั่ว  
ๆ ไป คือเรื่อง งบประมาณเงินทุน (Capital budgeting) และเรื่อง โครงสร้างเงิน  
ทุน กับการจัดหาเงินทุนระยะยาว (Capital structure and long term  
financing) ทำไมถึงเรียกเรื่องการตัดสินใจต่าง ๆ ที่กล่าวมาว่าเป็นการบริหารการ  
ขยายตัวของธุรกิจ เหตุผลก็คือ เราวัดการเติบโตขององค์กรธุรกิจใดๆ ก็ตาม  
จากขนาดของสินทรัพย์รวมของกิจการและวิธีการที่จะมีสินทรัพย์รวมมากขึ้นก็มีที่  
มาอยู่ 2 ช่องทางคือการเติบโตจากภายในกิจการ (Internal growth) และการ

เติบโตจากภายนอกกิจการ (External growth) การเติบโตจากภายนอก เช่นการเติบโตจากการควบรวมกิจการหนึ่งกับกิจการอื่น (Merger and acquisition) ไม่ว่าจะเรียกว่า Takeover หรือ M&A ผลลัพธ์ที่เห็นได้เป็นรูปธรรมก็คือ กองสินทรัพย์ที่โตขึ้นในองค์การที่เกิดจากการควบรวมกิจการ ส่วนการเติบโตจากภายในกิจการนั้น ก็คือการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ (ซึ่งอยู่ด้านซ้ายของงบดุล) ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการดำเนินกิจการแล้วประสบความสำเร็จ ได้กำไรจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งกำไรสุทธินั้น จะถูกโอนไปเป็นกำไรสะสม ทำให้ด้านขวาของงบดุลเพิ่มขึ้น และเมื่องบดุลจะต้องเท่ากันทั้งสองด้าน ด้านซ้ายของงบดุลก็จะเพิ่มขึ้นด้วยซึ่งก็คือ สินทรัพย์รวมที่เพิ่มขึ้น ที่กล่าวมานี้เป็นเหมือนกับภาพ ณ ขณะใดขณะหนึ่งเท่านั้น แต่แท้ที่จริงแล้ว การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจการนั้น เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เช่น การขายสินค้าแต่ละรายการ ก็จะเกิดลูกหนี้การค้า ซึ่งก็คือการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ด้านซ้ายของงบดุล หรือการเก็บหนี้จากเจ้าหนี้การค้า มาเป็นเงินสด ก็เป็นเพียงการเปลี่ยนรูปของสินทรัพย์ประเภทหนึ่งไปเป็นสินทรัพย์อีกประเภทหนึ่ง

เราอาจเรียกการเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์จากการดำเนินธุรกิจตามปกติ เช่นนี้ได้ว่าเป็นการเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากกิจกรรมการดำเนินงานตามปกติ (Operating activities) การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ หรือการขยายตัวของธุรกิจนั้น อาจมาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอีก 2 กิจกรรมด้วย คือ กิจกรรมการลงทุน (Investing activities) และกิจกรรมการจัดหาเงิน (Financing activities) เริ่มต้นที่กิจกรรมการลงทุนซึ่งเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการลงทุน หากธุรกิจใดก็ตาม ไม่มีโครงการลงทุน ก็หมายความว่าในอนาคต องค์การนั้นอาจจะมีปัญหาขาดการขยายตัว และยิ่งอาจจะมีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจสูงอันเนื่องมาจากไม่มีกระบวนการกระจายความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ (Diversification) ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายได้รับความนิยมในตลาดน้อยลง หรือเกิดคู่แข่งขึ้นในผลิตภัณฑ์ประเภทเดียวกันเพิ่มขึ้น และองค์การไม่มีธุรกิจประเภทอื่นอยู่เลย ก็หมายความว่ารายได้ที่ได้รับโดยรวมอาจจะลดลง การที่องค์การใดองค์การหนึ่งจะเลือกโครงการลงทุนในโครงการใดขึ้นอยู่กับพื้นฐานการตัดสินใจในเรื่องของต้นทุนในการดำเนินโครงการ และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ซึ่งเทคนิคที่เป็นที่รู้จักกันดีในหมู่นักเรียนบริหารธุรกิจก็คือ เทคนิคงบประมาณเงินทุน ตัวอย่าง เทคนิคการวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน (Payback period) เทคนิคการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (Internal rate of return - IRR) เทคนิคมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net present value - NPV) เทคนิคดัชนีชี้วัดผลกำไร (Profitability index - PI) และเทคนิคอัตราผลตอบแทนภายในแบบปรับปรุง (Modified IRR - MIRR)

**แหล่งที่มา หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ**