

การบริหารการเงินสำหรับธุรกิจขนาดย่อม

การบริหารการขยายตัวและความเสี่ยง

หลังจากการมีการประเมินโครงการลงทุน และพบว่า เป็นโครงการที่ให้ผลตอบแทนสูง และมีความเป็นไปได้ทางการเงิน เพราะได้รับมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดเป็นบวก (**Positive NPV project**) แต่นั่นเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการบริหารการขยายตัวของธุรกิจจากภายในองค์กรเอง ทำไมผมถึงกล่าวว่า เมื่อเลือกโครงการเสร็จสิ้นแล้ว แต่ก็ยังเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการบริหาร การขยายตัวของกิจการ ในขณะที่นักเรียนบริหารธุรกิจ มักคิดว่านี่คือจุดสิ้นสุดของการตัดสินใจในการบริหารระยะยาวทางการเงิน เหตุผลก็คือว่า การประเมินโครงการลงทุน เป็นการประเมินสิ่งที่ยังมาไม่ถึง หรือเป็นการประเมินเหตุการณ์ที่เราเชื่อว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ ความยากของการประเมินโครงการลงทุนนั้น มิได้อยู่ที่เทคนิคการตัดสินใจ เช่น การตัดสินใจโดยใช้วิธีการมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดสุทธิ (**Net Present Value - NPV**) หรือ อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (**Internal rate of return - IRR**) แต่ความยากจะอยู่ที่การพยากรณ์กระแสเงินสดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการที่เชื่อว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

ดังนั้น หลังจากมีการตัดสินใจเลือกโครงการลงทุนไปเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการดำเนินโครงการจริง ตามแผนงานที่ได้มีการวางไว้ ในขั้นตอนการประเมินโครงการลงทุน เมื่อเริ่มดำเนินโครงการไปแล้ว แต่ละช่วงเวลา ก็จำเป็นต้องมีการดำเนินการควบคุมการติดตามและประเมินผลว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการนั้น เป็นไปตามที่ได้ประเมิน หรือพยากรณ์ล่วงหน้าไว้หรือไม่ สิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในการประเมิน ที่ง่ายที่สุดก็คือ "กระแสเงินสดรับ" กับ "กระแสเงินสดจ่าย" ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จ ในการติดตามการดำเนินโครงการนั้น อาจจะไปสู่กระบวนการตัดสินใจอื่นๆตามมา เช่น หากโครงการเป็นไปตามแผน อาจมีการขยายโครงการอื่นๆต่อไป โดยการขยายโครงการใหม่ก็ยังคงต้องเข้าสู่กระบวนการประเมินโครงการ แต่หากพบว่า ในการลงทุนในโครงการนั้น มีการประเมินโครงการต่ำเกินไป ก็อาจต้องมีการปรับการประมาณการใหม่ โดยอาจนำเรื่องการขยายขนาดการลงทุนเข้ามาร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ เพื่อให้โอกาสให้โครงการนั้นประสบความสำเร็จมากขึ้น ตรงกันข้าม หากพบว่า ผลที่เกิดขึ้นจริงน้อยกว่าที่คาดไว้ อาจจะต้องพิจารณาลดขนาดการลงทุนลง หรือพิจารณาเลิกโครงการนั้น

กล่าวในเชิงของการประเมินความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนแล้ว สิ่งเหล่านี้ก็คือ การตัดสินใจโครงการอีกส่วนหนึ่ง แต่เป็นโครงการที่ตัดสินใจว่า จะดำเนินโครงการนั้นต่อไป หรือเลิกโครงการ หากโครงการใด ให้ผลประโยชน์มากกว่า ก็จะเลือกปฏิบัติตามโครงการนั้น กล่าวคือ หากผลการประเมินพบว่า การเลิกโครงการให้ประโยชน์มากกว่าการดำเนินโครงการต่อ ย่อมนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร ในการเลิกดำเนินกิจการนั้น ผมอยากจะเชิญชวนท่านผู้อ่าน ลองนำเหตุการณ์การพิจารณาการประเมินโครงการลงทุน เพื่อการบริหารการขยายตัวของธุรกิจ ที่ได้กล่าวไปข้างต้น มาเป็นเครื่องมือในการมองการบริหารธุรกิจขนาดย่อมอีกมุมหนึ่ง กล่าวคือ จากการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนนั้น ผมได้กล่าวถึงความยากว่า เป็นการประเมินเหตุการณ์ในอนาคตที่ยังมาไม่ถึง ซึ่งเมื่อเหตุการณ์นั้นเป็นเหตุการณ์ที่ยังมาไม่ถึง ก็ย่อมเป็นเหตุการณ์ที่ไม่มีความแน่นอน (**Uncertainty**) ในกรณีที่ เหตุการณ์ไม่มีความแน่นอน ซึ่งเป็นเหตุการณ์ในอนาคตที่ยังมาไม่ถึง ขอให้พิจารณาในเรื่องความน่าจะเป็นของเหตุ

การที่ไม่มี ความแน่นอน นั้น ที่น่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น มากที่สุด (Most likely case) หรืออาจจะเทียบเคียงกับการลงทุนว่า นักลงทุนหรือองค์กรธุรกิจตัดสินใจเลือกโครงการลงทุน โดยพิจารณาว่าการลงทุนนั้น กระแสเงินสดที่จะเกิดขึ้น มีโอกาสที่จะเป็นไปตามที่คาดหวัง หรือผลตอบแทนที่เกิดขึ้น จะมีโอกาสเกิดขึ้น เป็นไปตามที่ได้คาดหวังมากแค่ไหน หากพบว่าโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริงมีสูง หรือเกิดกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นจริง จากการดำเนินกิจการ เป็นไปตามที่การคาดการณ์ไว้ แสดงว่าเป็นโครงการที่มีความเสี่ยง (Risk) น้อย ทั้งนี้ สมมติฐานทางการเงินโดยทั่วไป กล่าวว่า นักลงทุนที่มีเหตุมีผล ย่อมไม่ชอบ ความเสี่ยง และพยายามหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หากนักลงทุนมีความจำเป็นต้องแบกรับความเสี่ยง ในเรื่องกระแสเงินสด หรือผลตอบแทนในอนาคต นักลงทุนหรือองค์กรธุรกิจ ย่อมต้องเรียกร้องผลตอบแทนเพื่อชดเชยความเสี่ยงนั้นมากตามไปด้วย (High risk, high required return)

ในแง่การจัดการนั้น เมื่อองค์กรธุรกิจใดที่ไม่ชอบบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงทางการเงินเช่น ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน หรือแม้แต่ความผันผวนของราคาสินค้า วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ความผันผวนเหล่านี้ ในทางการเงินจะมีเครื่องมือ ที่เรียกว่า ตราสารอนุพันธ์ (Derivatives) เป็นเครื่องมือ ที่ช่วยในการจัดการและ การบริหารความเสี่ยง หลายท่านอาจจะเริ่มรู้สึกว่ กำลังไปกันใหญ่แล้วสำหรับการบริหารธุรกิจขนาดย่อม การบริหารความเสี่ยงสำหรับธุรกิจขนาดย่อม หากจะต้องไปยุ่งเกี่ยวกับตราสารอนุพันธ์ รู้สึกว่าจะเป็นเรื่องที่ยุ่งยากเกินกว่าขนาดของธุรกิจ แต่ ตราสารอนุพันธ์ ถือเป็นต้นทุนตัวหนึ่งที่เป็นในการนำมาใช้ในการบริหารความเสี่ยง (Hedge)

อย่างไรก็ดี สำหรับธุรกิจขนาดย่อม หากพิจารณาว่า เครื่องมือทางการเงินประเภทตราสารอนุพันธ์ ยังอยู่ไกลเกินกว่าขนาดของการดำเนินธุรกิจ (ซึ่งความเป็นจริงแล้ว อาจจะไม่ใช่เครื่องมือที่ไกลเกินเอื้อม ซึ่งจะได้ชวนคุยต่อไป) ซึ่งอาจจะ เป็นเพราะว่า ขนาดของการเปิดรับต่อความเสี่ยง (Exposure) มีไม่มากนัก เช่น มีการใช้เงินกู้จากต่างประเทศไม่มาก เป็นต้น หรืออาจจะ เป็นเพราะว่า การใช้ตราสารอนุพันธ์นั้น มีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงค่อนข้างมาก จึงไม่มีเหตุจูงใจเพียงพอสำหรับธุรกิจขนาดย่อมที่จะใช้ เพราะต้องพยายามประหยัดต้นทุนในการบริหารจัดการทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อาจจะหันมาพิจารณาถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงขั้นพื้นฐาน ซึ่งไม่มีต้นทุนเพิ่มขึ้น หรือมีต้นทุนเพิ่มขึ้นไม่มาก ซึ่งวิธีการดังกล่าว ก็คือการกระจายความเสี่ยง (Diversification) แนวคิดของการกระจายความเสี่ยง ก็คือการกระจายการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ออกไป แทนที่จะกระจุกตัวอยู่เพียงทางเลือกทางใดทางหนึ่งเท่านั้น ยกตัวอย่างเช่น ร้านขนมเค้กร้านหนึ่ง มีความชำนาญในการทำขนมเค้กและคุกกี้ เป็นอย่างยิ่ง ก็มีความตั้งใจที่จะทำขนมเค้ก และคุกกี้อย่างเดียวออกมาสู่ตลาด หากลองพิจารณาลักษณะของกิจการแล้ว อาจจะพิจารณาได้ว่า ปริมาณความต้องการบริโภคขนมเค้กและคุกกี้ นั้น น่าจะมีอย่างสูงในช่วงเทศกาลคริสต์มาสและปีใหม่ แต่ประมาณช่วงระยะเวลา กลางปีของทุกปี ปริมาณความต้องการบริโภคจะลดลง เป็นเช่นนี้เรื่อยไป หากร้านนั้น ขายแต่ขนมสองชนิดนี้ กระแสเงินสดรับจากการขายขนม คงจะค่อนข้างสูงในช่วงปีใหม่ และตกต่ำลงในช่วงกลางปี ซึ่งเหตุการณ์นี้ ไม่น่าจะเป็นที่พึงปรารถนาสำหรับผู้ประกอบการ ความผันผวนของกระแสเงินสดนั้น ก็คือ ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ แต่หากร้านขนมร้านนี้ มีการทำขนมปัง ซึ่งเป็นขนมในกลุ่มเดียวกับเค้กและคุกกี้ แต่สามารถรับประทานได้ทั้งในและนอกเทศ

**กาล อย่างนี้แล้ว กระแสเงินสดจากการดำเนินงานอาจจะลดความผันผวนลง
ในเรื่องการกระจายความเสี่ยงนี้ เป็นเรื่องที่จะได้นำมาศึกษากันต่อไป**

แหล่งที่มา หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ