



\* ดร. สิทธิชัย ตันศรีสกุล



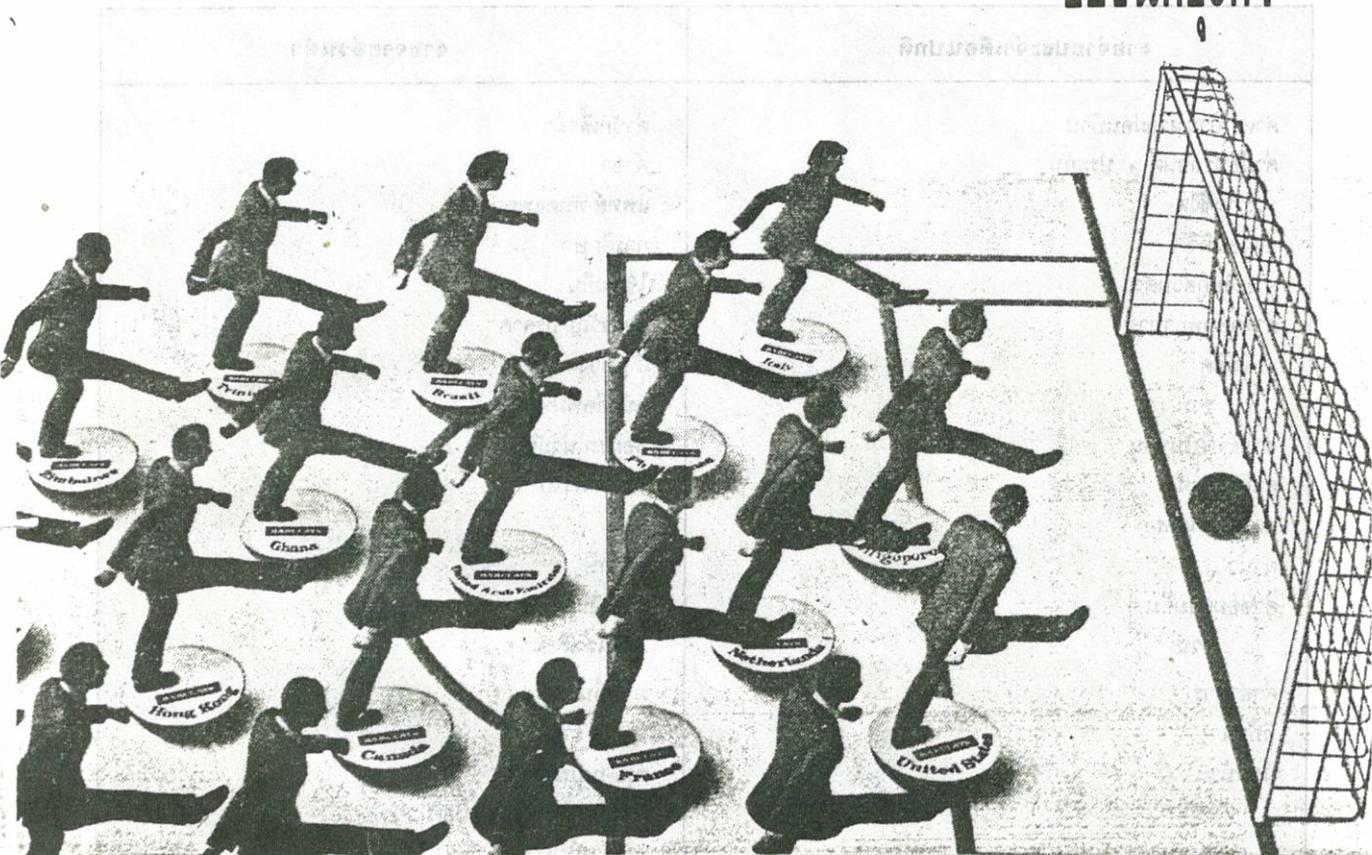
ธุรกิจขนาดย่อมประเภทต่าง ๆ ย่อมอาศัยความรอบรู้และประสบการณ์จากเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการในการเป็นผู้สร้าง ผู้วางรากฐาน กำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างของธุรกิจ ถ้าหากธุรกิจไม่มีความเสี่ยงสูงจนเกินไปแล้วย่อมคาดหมายได้ว่าการดำเนินการของธุรกิจเหล่านี้ว่าจะเป็นอย่างราบรื่น ยังมีผู้สนใจจำนวนมากที่มีความพยายามอย่างเหลือเกินที่จะก่อตั้งบริษัท ศูนย์บริการ หรือดำเนินธุรกิจของตนขึ้น แต่ยังมีขวากหนามและอุปสรรคนานาประการที่คอยเหนี่ยว

รั้งไว้ ไม่ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ธุรกิจจึงไม่มีการแตกแขนงงอกงามดังเช่นเจ้าของธุรกิจที่ได้ใฝ่ฝันเอาไว้ การที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจคงไม่ใช่ของที่ยากลำบากนัก แต่การดำเนินธุรกิจได้มีกำไรและอยู่รอดได้นั้นกลับเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก โดยเฉพาะธุรกิจที่กำลังจะเริ่มต้นกระทำ จะเป็นต้องอาศัยเวลา อาจกล่าวได้ว่าความรู้และประสบการณ์จากชีวิตที่ผ่านมาของเจ้าของธุรกิจจำเป็นต่อความอยู่รอด ต้องยืนหยัดขึ้นในแวดวงของธุรกิจและมีความรับผิดชอบเต็มส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ สิ่งที่น่าสนใจในการกำหนดทิศทางของธุรกิจจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการ คือความเชื่อมั่นในตัวเองเป็นอย่างมากกว่าไม่มีสิ่งใดในธุรกิจที่ทำอยู่จะเป็นไปไม่ได้ นักธุรกิจควรจะมีมองในหนทางที่เป็นไปได้ พยายามค้นหาเจรจากับเพื่อนฝูงที่มีความคิดเห็นในทางบวกและทางที่เป็นจริงมากกว่าจะเปลืองสมองไปกับเรื่องทางลบ ในเรื่องการปฏิบัติเจ้าของธุรกิจต้องมีมาตรการในการควบคุมเพื่อที่จะให้ธุรกิจดำเนินไปด้วยดีตลอดไป มีนักธุรกิจจำนวนมากต้องรามือไปจากวงการ ธุรกิจต้องถูกระงับไปเนื่องมาจากการบริหารการเงินที่ผิดพลาดธุรกิจประสบภาวะขาดทุน หมุนเงินไม่ทันต้องล้มละลายไปในที่สุดด้วยผลสืบเนื่องมาจากการบริหารเงินทุนและการจัดสรรงบประมาณ

\* อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : D.P.A. Centro Escolar University, Philippines.

วิรัช วีระยงกูร การบริหารธุรกิจขนาดย่อม กรุงเทพมหานคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2528

# ธุรกิจเชิงรุกบนเส้นทางความสำเร็จ ของนักธุรกิจ



ประมาณรายจ่าย<sup>2</sup> ดังภาพที่ 2.1 แสดงรายละเอียดของงบประมาณที่เจ้าของธุรกิจจะต้องเข้าใจถึงรายจ่ายที่มาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นรายจ่ายส่วนตัวและรายจ่ายประจำเดือนปกติ ส่วนภาพที่ 2.2 แสดงงบดุลของบริษัทเมื่อเจ้าของธุรกิจเปิดกิจการในรูปแบบบริษัทย่อมจะต้องมีสินทรัพย์ เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคาร บริษัทจะมี

ทั้งหนี้สินและเงินทุน ในภาพที่ 2.3 ตารางสำหรับ 3 เดือน ตารางสำหรับ 3 เดือนที่แสดงให้เห็นเจ้าของกิจการรู้ถึงความเคลื่อนไหวทางการเงินหลังจากที่มีการเปิดกิจการไปแล้ว 3 เดือน

แต่ละตารางที่นำมาแสดงจะแสดงรายละเอียดของงบประมาณ รายรับ รายจ่าย ที่เจ้าของธุรกิจจำเป็นต้อง

<sup>2</sup>มาร์ค สตีเวนส์ ข้อผิดพลาดที่ควรปรับปรุงของเจ้าของกิจการ แปลจาก 36 Small Business Mistakes and How to Correct them. โดย จินตนา บุญบงการ กรุงเทพมหานคร เรือนแก้วการพิมพ์ 2528 หน้า 239

ทำความเข้าใจเพราะในทางธุรกิจถือว่าการจะให้ธุรกิจประสบความสำเร็จต้องบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน การแสดงงบดุลจัดไว้ให้เจ้าของธุรกิจได้รับความ

เป็นไปทางการเงินในบริษัทของตน ณ วันใดวันหนึ่งตามที่ปรากฏในงบดุล

## 2.1 แสดงรายละเอียดงบประมาณ

รายจ่ายประจำเดือนปกติ	รายจ่ายส่วนตัว
ค่าเช่าบ้านหรือผ่อนบ้าน ค่าผ่อนรถยนต์ + ประกัน ประกันชีวิต ค่าผ่อนทีวี จ่ายเงินกู้ส่วนตัว ค่ารักษาพยาบาล เบ็ดเตล็ด รวม ค่าใช้จ่ายในบ้าน ค่าโทรศัพท์ ค่าไฟฟ้า-แก๊ส ค่าน้ำ ค่าซ่อมแซมอื่น ๆ รวม ค่าอาหาร ที่บ้าน นอกบ้าน รวม	ค่าซักเสื้อผ้า ค่ายา แพทย์-ทันตแพทย์ การศึกษา ใช้เงินยืม ของขวัญ/บริจาค เดินทาง หนังสือพิมพ์ ซ่อมรถ-น้ำมัน ใช้จ่ายทั่วไป รวม ค่าภาษี ภาษีเงินได้ ภาษีโรงเรือน ภาษีอื่น ๆ รวม สรุปงบประมาณ รายจ่ายประจำเดือนปกติ รายจ่ายในบ้าน ค่าอาหาร รายจ่ายส่วนตัว ค่าภาษี รวม

งบดุล

ณ .....

	30 เมษายน	31 พฤษภาคม	แผนงาน
<b>สินทรัพย์</b>			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร			
ลูกหนี้และการค้า			
สินค้าคงเหลือ			
อุปกรณ์สำนักงาน			
หักค่าเสื่อม			
<b>รวมทั้งสิ้น</b>			
<b>หนี้สินและทุน</b>			
เจ้าหนี้การค้า			
ค้างจ่าย			
<b>รวม</b>			
<b>ทุน</b>			
<b>กำไร</b>			
<b>รวม</b>			
<b>รวมทั้งสิ้น</b>			



## 2.3 ตารางลำดับ 3 เดือน

2.3 ตารางลำดับ 3 เดือน			รวม
ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ			จากวันจ่ายครั้งสุดท้ายถึงวันเปิด ค่าเคลื่อนย้ายอุปกรณ์เครื่องใช้ สามเดือนหลังจากเปิด (จากงบประมาณ ค่าใช้จ่ายประจำวัน) เงินเดือน ค่าเช่าเดือนที่แล้ว
เงินวางประกัน เงินจ่ายล่วงหน้า ค่าธรรมเนียมใบอนุญาต			ค่าประกันโทรศัพท์และเครื่องมืออื่น ๆ เงินจ่ายล่วงหน้าภาษีการค้า ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตธุรกิจการค้า เบี้ยประกัน ค่าปรับปรุงร้าน
ค่าเช่า ค่าปรับปรุง			เครื่องมือต่าง ๆ และเครื่องแสดงต่าง ๆ ค่าแรงติดตั้ง ป้ายภายในและภายนอก
สินค้าคงคลัง			บริการและเครื่องมือเครื่องใช้ส่งของ สินค้า (ประมาณ 65% ของจำนวนนี้จะต้องไปลงทุนใน Open Stock)
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3 เดือน สำรองสำหรับบัญชีลูกค้า เงินสดในมือ			รวม

ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ เจ้าของธุรกิจจะต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้าน ปัญหาจะเกี่ยวพันกันอย่างแยกไม่ออก บางครั้งกว่าจะสะสางปัญหาได้ หรือรู้ที่มาของปัญหาก็สายเกินกว่าจะแก้ไขเสียแล้ว แต่อย่างไรก็ตามด้วยวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจก็เพื่อที่จะทำกำไรให้ได้มากที่สุด จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าของธุรกิจต้องรอบรู้ข้อมูลข่าวสาร สถานะการณ์ สภาพแวดล้อม การรุกรการตั้งรับกลยุทธ์การตลาด เป็นการยากยิ่งที่ธุรกิจขนาดเล็กจะกล้าหาญชาญชัยประมือกับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่า ถ้าจะเปรียบเทียบเชิงหมัดมวย ก็นับได้ว่าเป็นมวยคนละรุ่น แต่ถ้าเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการเป็นผู้มีน้ำอดน้ำทน (อดทนอย่างจริงจัง) ต่ออุปสรรคแล้วก็อาจใช้ช่วงเวลาอัน

เหมาะสมในการจัดการเชิงรุก เพื่อเอาชนะคู่แข่งขันได้ (Competitiveness) เพื่อแย่งชิงตลาด (Market Share) ที่เล็กที่ละน้อย ในการสำรวจวิจัยตลาดได้พบข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับกรณีนี้ว่า บางครั้งเจ้าของธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญแก่กลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้า) ในกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้น้อยด้วย ซึ่งจะช่วยให้เจ้าของธุรกิจได้รับผลกำไรตอบแทนสูงขึ้นอย่างน้อย 5-15% จากยอดขายทั้งหมด

## เทคนิคการจัดการเชิงรุก

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจต้องระแวดระวังเป็นพิเศษในการควบคุมด้วยตนเองเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ การตัดสินใจ การสั่งการให้หลักของการ

บริหารให้อยู่ในภาวะสมดุลกัน (Equilibrium Condition) อาทิ ถ้าเป็นการจัดงานให้ได้อยู่ในลักษณะที่มีงานไม่มากไม่น้อยจะเกินไปการยกย้ายถ่ายเทคนที่มีความรู้แตกต่างกันไปทำหน้าที่ที่เหมาะสม และถ้าหากมีความเห็นว่าบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ คือร้อนหรือเป็นคนคดโกงก็ควรจะใช้มาตรการเฉียบขาดเข้าจัดการ เพราะในฐานะที่เจ้าของธุรกิจจะต้องรับผิดชอบที่จะกำจัดคนที่ทำงานไม่คุ้มกับค่าจ้างออกไป<sup>3</sup> ถ้าหากเจ้าของธุรกิจยังไม่สามารถตัดสินใจในทันทีทันใด ก็สมควรจะไตร่ตรองหรือรอบคอบคิดเสียว่าตั้งแต่รับบุคลากรเข้ามาทำงานจะต้องเริ่มใช้จ่ายเงินทองทันที และต้นทุนจะสูงมากขึ้น และบริษัทอาจจะต้องเผชิญกับช่วงวิกฤต<sup>4</sup> ถึง 9 เดือน ก่อนที่พนักงานจะสามารถทำอะไรได้ สำหรับการให้ทรัพยากรมนุษย์ของเจ้าของธุรกิจ ดูเผิน ๆ แล้วไม่น่าจะมีปัญหา การใช้คนจำนวนมากทำงานน่าจะได้ปริมาณงานมากตามไปด้วย แต่ความจริงกลับไม่ใช่เช่นนั้น มีการตั้งข้อสังเกตว่าถ้าเจ้าของธุรกิจสามารถลดจำนวนคนทำงานลงได้ก็เปอร์เซ็นต์จากจำนวนทั้งหมดแล้วจะทำให้ผลผลิตตกต่ำลงกว่าเดิมหรือไม่ ในกรณีเช่นนี้ผลผลิตจะไม่ตกต่ำ แต่ต้องรู้จักการให้ผลตอบแทนแก่คนงานให้ทั้งเงินเดือนและให้ทั้งค่าแรง

ส่วนเกิน แต่สำหรับธุรกิจบางประเภทเหมาะกับการจ้างเหมา<sup>5</sup> ให้เจ้าของธุรกิจเปลี่ยนจากการจ้างรายวันมาเป็นการจ้างเหมาแทน จะทำให้ได้ผลผลิตดีขึ้นและงานเสร็จเร็วขึ้น นั่นหมายถึงการประหยัดดอกเบี้ยด้วย โลกของธุรกิจเป็นโลกของความเร็วที่เจ้าของธุรกิจจะต้องทำให้ได้ ถ้าอยากจะมีผลกำไรหรือความสำเร็จหรือสุขชื่นของความสำเร็จขอให้เจ้าของธุรกิจได้ทบทวนความรับผิดชอบในเชิงรุกตลอดเวลา ความรับผิดชอบในการประเมินผลงานออกมาเป็นระยะ ๆ จากคนงานโดยสม่ำเสมอ กล่าวกันถึงคำพังเพยที่ว่า “คุณภาพของคนอยู่ที่ผลของงาน” นั่นหมายถึงการทำงานได้มากก็จะส่งผลให้ผู้ทำงานมีคุณค่ามากขึ้นและตราบใดที่เจ้าของธุรกิจยังเห็นคนมีความสำคัญอันดับหนึ่งแล้วเจ้าของธุรกิจนั้นจะไม่มีวันพลาด แม้แต่ในเรื่องการหาแหล่งเงิน<sup>6</sup>

การอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่เวลาที่สูญเสียไปนั้นนักธุรกิจกล่าวว่าไม่ว่าจะเป็นเรื่องคู่แข่งหรือปัญหาจากเศรษฐกิจก็ยังไม่ใช่ศัตรูตัวร้ายแต่เวลาต่างหากที่สำคัญ<sup>7</sup> และเวลาที่ผ่านไปเราก็ไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้อีก □■

<sup>3</sup>เรื่องเดียวกัน หน้า 96

<sup>4</sup>จอห์น เฟนตัน **คู่มือวางแผนสร้างกำไร 2 เท่า** แปลจาก How to double your profits within the year. โดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2530 หน้า 24

<sup>5</sup>เกียรติศักดิ์ จีระเกียรติ **เงินเก็บตก** กรุงเทพมหานคร สารมวลชน 2532 หน้า 70-71.

<sup>6</sup>บุญมาก พรหมพวย **เคล็ดลับสุดยอดบิษัทชั้นนำ** กรุงเทพมหานคร ดอกเบี๋ย 2533 หน้า 171

<sup>7</sup>ริชาร์ด เอส. สโลมา **การบริหารเฉียบพลัน** แปลจาก No-Nonsense Management โดย ชีรนัย (นามแฝง) กรุงเทพมหานคร สร้างสรรค์-วิชาการ 2532 หน้า 52-53

**บรรณานุกรม**

เกียรติศักดิ์ จีระเกียรติ **เงินเก็บตก** กรุงเทพมหานคร สารมวลชน 2532.  
 บุญมาก พรหมพวย **เคล็ดลับสุดยอดบิษัทชั้นนำ** กรุงเทพมหานคร ดอกเบี๋ย 2533.  
 เฟนตัน, จอห์น **คู่มือวางแผนสร้างกำไร 2 เท่า** แปลจาก How to double your profits within the year. โดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2530.  
 วินิจ วิรยางกูร **การบริหารธุรกิจขนาดย่อม** กรุงเทพมหานคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2528.  
 สตีเวนส์, มาร์ค **ข้อผิดพลาดที่ควรปรับปรุงของเจ้าของกิจการ** แปลจาก 36 Small Business Mistakes and How to Correct them. โดย จินตนา บุญบงการ กรุงเทพมหานคร เรือนแก้วการพิมพ์ 2528.  
 สโลมา, ริชาร์ด เอส. **การบริหารเฉียบพลัน** แปลจาก No-Nonsense Management. โดย ชีรนัย, นามแฝง กรุงเทพมหานคร สร้างสรรค์วิชาการ 2532.