

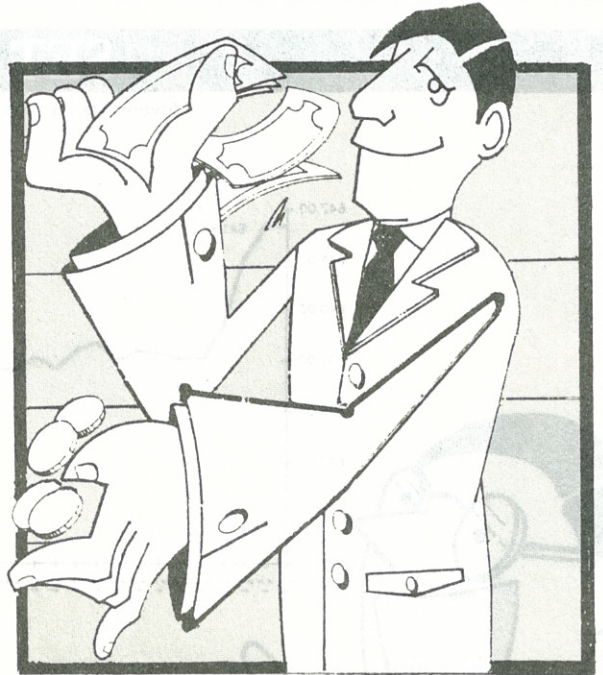
การบริหารการเงิน

และ

กลยุทธ์การวางแผนกำไร



* ผศ.นิตา จิตรนอมรตัน



บทบาทของการบริหารการเงิน

การบริหารการเงินมีบทบาทต่อธุรกิจ เพราะธุรกิจจัดตั้งขึ้นมาได้ต้องมีภาระตมเงินทุน แล้วเอาเงินมาเข้าร้านหรือสร้างสำนักงาน ซื้อวัสดุอุปกรณ์และสินทรัพย์ต่าง ๆ เพื่อใช้ผลิตสินค้า เมื่อสินค้าขายได้ก็เอาเงินมาลงทุนซื้อวัสดุของใช้ต่อไปอีก จะเห็นว่ามีการหมุนเวียนของเงินเกิดขึ้น เงินไม่อยู่นิ่งมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีเทคนิคหรือกลยุทธ์ให้เงินเคลื่อนไหวอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพอจะสรุปบทบาทของการบริหารการเงินของธุรกิจอย่างย่อได้ 3 ประการคือ

1. บทบาทในการกำหนดเงินลงทุนในธุรกิจ ว่าจะหาเงินทุนมาดำเนินธุรกิจจากแหล่งใด จึงจะเหมาะสม โดยหลักการแล้วกิจการสามารถระดมเงินทุนได้จากการกู้ยืมระยะสั้นหรือระยะยาว ทั้งในระบบและนอกระบบ และจากเงินทุนของตนเองหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งการจัดหาเงินทุนมาใช้จ่ายธุรกิจจะต้องเสียค่าใช้จ่าย คือเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นและดอกเบี้ยให้เจ้าหนี้ ดังนั้นกลยุทธ์ในการจัดหาหรือระดมเงินทุนให้มีประสิทธิภาพ ให้คุ้มค่าใช้จ่าย คือ ต้องเลือกจัด

หาทุนให้เหมาะสมกับการใช้เงิน เช่น จัดหาทุนมาระยะสั้นก็ควรนำไปใช้ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน พวกลูกหนี้ สินค้า เพราะสินทรัพย์เหล่านี้อะหมุนเวียนเปลี่ยนเป็นเงินสดภายในเวลาสั้นเช่นกัน ถ้าจัดหาทุนมาระยะสั้นเอาไปใช้ลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ถ้าหมุนเงินมาจ่ายชำระหนี้ไม่ทันก็จะเกิดปัญหาได้ ดังนั้นถ้าจะลงทุนในสินทรัพย์ถาวรซึ่งเป็นสินทรัพย์ระยะยาว ควรกู้ยืมระยะยาวไปลงทุนจะดีกว่า เพราะมีเวลาผ่อนชำระที่ยาวนานกว่ากับกลยุทธ์อีกประเภทหนึ่งคือ ถ้าการจัดหาทุนสามารถเลือกได้ควรเลือกแหล่งเงินทุนที่ธุรกิจต้องเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด

2. บทบาทในการใช้จ่ายเงินทุนที่หาได้จากข้อ 1 เงินทุนที่หาได้จะถูกใช้จ่ายหรือจัดสรรไปในสินทรัพย์ต่าง ๆ คือสินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ จัดสรรเป็นเงินสด หรือเอาไปลงทุนเป็นสินค้าหรือจมอยู่ในลูกหนี้กับอีกส่วนหนึ่งนำไปจัดสรรใช้ในรูปของสินทรัพย์ถาวร คือเอาไปซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์สำหรับผลิตสินค้า สินทรัพย์ถาวรพวกนี้จัดเป็นสินทรัพย์ทำกำไร เพราะถ้ามีเครื่องมืออุปกรณ์มากโอกาสผลิตสินค้าจะมีมาก เมื่อสินค้าที่ผลิตได้มากโอกาสได้กำไรก็จะสูง

*อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต: พบ.ม. (บริหารการเงิน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

กลยุทธ์การใช้จ่ายเงินทุนจึงมีอยู่ว่า

ก. ถ้าจัดสรรเงินทุนเป็นสินทรัพย์พวกเงินสดและสิ่งที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายคือลูกหนี้และสินค้าจำนวนมาก จะทำให้ธุรกิจมีเงินสดมาก สภาพคล่องสูง แต่เงินที่เหลือลงทุนในสินทรัพย์ถาวรจะน้อย โอกาสทำกำไรจะต่ำ เพราะฉะนั้นการใช้จ่ายวิธีนี้ที่สภาพคล่องสูงแต่กำไรต่ำ

ข. ถ้าจัดสรรเงินทุนเป็นเงินสดและสิ่งที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่ายในจำนวนน้อย เงินที่ธุรกิจเก็บไว้มีน้อยความคล่องตัวในการใช้จ่ายเงินจะต่ำเรียกว่าสภาพคล่องต่ำ แต่ธุรกิจจะมีเงินไปลงทุนในสินทรัพย์ถาวรสูง โอกาสได้กำไรจะสูงด้วย วิธีนี้ก็ดูอย่างเสียอย่างเหมือนกันคือโอกาสจะทำกำไรสูงแต่สภาพคล่องต่ำ

ดังนั้นกลยุทธ์การใช้จ่ายเงินทุนให้มีประสิทธิภาพเป็นความสามารถของผู้บริหารธุรกิจนั้น ๆ ที่จะต้องรู้จักจัดสรรเงินทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวรให้เกิดดุลที่เหมาะสมระหว่างสภาพคล่องและกำไร หรือความเสี่ยงกับกำไร เพราะการไม่มีสภาพคล่องย่อมจะเกิดความเสี่ยง ถ้าผู้บริหารธุรกิจใดสามารถจัดสรรใช้จ่ายเงินทุนได้อย่างเหมาะสมตามที่กล่าวมาก็ได้ชื่อว่าใช้จ่ายเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นี้ไม่มีหลักการตายตัวขึ้นอยู่กับศิลปะในการบริหารธุรกิจของผู้บริหาร ลักษณะและขนาดของธุรกิจเป็นสำคัญ

3. นอกจากนี่ยังมีบทบาทในการพิจารณาเพิ่มเงินลงทุนในธุรกิจ หากเห็นว่าสมควรปรับปรุงขยายกิจการ

วัตถุประสงค์ของการบริหารการเงิน

ธุรกิจโดยทั่วไปดำเนินธุรกิจก็เพื่อต้องการกำไร แต่กำไรสูงสุดไม่ถือว่าเป็นวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้เจ้าของธุรกิจมีความมั่งคั่งสูงสุด และค่าของธุรกิจสูงขึ้น

ค่าของธุรกิจจะสูงหรือต่ำขึ้นอยู่กับกำไรและความเสี่ยงที่ผู้บริหารตัดสินใจในเรื่องต่อไปนี้เป็นคือ

1. ประเภทธุรกิจ
2. ขนาดของธุรกิจ
3. ชนิดของเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้
4. การใช้ประโยชน์จากหนี้
5. สภาพคล่อง

การตัดสินใจจะกระทบต่อกำไรและความเสี่ยง เช่น ขนาดของธุรกิจซึ่งหมายถึงขนาดเงินลงทุนว่ามากหรือน้อย ถ้าลงทุนมากโอกาส

ทำกำไรจะสูง แต่ถ้าล้มเหลวก็จะเสียเงินมาก ดังนั้นความเสี่ยงจะสูงด้วยหรือถ้าลงทุนน้อยโอกาสจะทำกำไรจะได้ไม่มาก ซึ่งถ้าล้มเหลวเป็นอันต้องเลิกกิจการก็จะเสียเงินไม่มากความเสี่ยงจะต่ำกว่าประเด็นแรก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้ดุลพินิจให้ดีกว่าตัดสินใจในเรื่องดังกล่าว โดยจะต้องพิจารณาถึงสภาวะรอบข้างคือสภาวะเศรษฐกิจการเมือง และกฎหมายต่าง ๆ เข้าไปด้วยในการตัดสินใจ จึงจะทำให้การตัดสินใจนั้นสมบูรณ์และให้ค่าที่ถูกต้องชัดเจนมากขึ้น

นอกจากวัตถุประสงค์หลักดังกล่าวแล้ว วัตถุประสงค์หลักควรจะปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เช่น เมื่อธุรกิจประสบภาวะวิกฤติกำลังจะล้ม ในยามนี้จะไปหวังความมั่งคั่งก็คงลำบาก ควรคำนึงถึงความอยู่รอดให้ผ่านพ้นช่วงวิกฤตินี้ไปก่อน ดังนั้นวัตถุประสงค์ในยามนี้ควรสร้างค่าของธุรกิจโดยรักษาสภาพคล่องให้สูงไว้เป็นการดี แต่ถ้าเป็นช่วงที่ธุรกิจกำลังเจริญรุ่งเรือง ค่าของธุรกิจสูงอยู่แล้ว เจ้าของธุรกิจมีความมั่งคั่งมากมาย ธุรกิจก็ควรมีวัตถุประสงค์ด้านอื่นด้วยได้แก่ รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เอาใจใส่ต่อสวัสดิการของพนักงานมากขึ้น เป็นต้น

สรุปแล้วการทำธุรกิจไม่ควรคำนึงถึงกำไรอย่างเดียว ควรคำนึงถึงทั้งกำไร สภาพคล่อง และความเสี่ยง ซึ่งวิธีที่จะทำธุรกิจให้มีกำไรและลดความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องมีการวางแผนให้รอบคอบเสียก่อนตามคำกล่าวที่ว่าการวางแผนที่ดีก็เปรียบเสมือนทำธุรกิจสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ส่วนอีกครึ่งหนึ่งก็อยู่ที่ฝีมือว่าจะปฏิบัติตามอย่างไรให้เป็นไปตามแผน ดังนั้นเราลองมาดูกันว่าเราวางแผนให้ได้กำไรมีกลยุทธ์อะไรที่จะนำมาปฏิบัติได้บ้าง

กลยุทธ์การวางแผนกำไร

ก่อนจะวางแผนต้องทราบเสียก่อนว่า ในการทำธุรกิจรายการที่เข้ามาในธุรกิจนั้นมีทั้งรายการทางการเงิน เช่น ซื้อสินค้า ขายสินค้า ซื้อสินทรัพย์ นำเงินมาลงทุน เป็นต้น กับรายการที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน เช่น ส่งจดหมายติดต่อลูกค้า ติดต่องาน เป็นต้น รายการทางการเงินดังกล่าวแยกได้ 5 ประเภทคือ แยกเป็นสินทรัพย์ หนี้สิน ทุน รายได้ และค่าใช้จ่าย สำหรับการวางแผนกำไรนั้นจะเกี่ยวกับรายการทางการเงินเฉพาะรายการรายได้และค่าใช้จ่ายเท่านั้น โดยมีเทคนิคง่าย ๆ ในการวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำไรคือการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน โดยจะนำเทคนิคนี้มาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนให้กิจการได้รับกำไรเร็วขึ้น

ถ้าให้ความหมายของคำว่าจุดคุ้มทุนได้ว่า จุดคุ้มทุนคือจุดที่ ธุรกิจมีรายได้เท่ากับค่าใช้จ่ายพอดี ไม่มีกำไรไม่มีขาดทุน หลักการที่จะนำเทคนิคนี้มาใช้วางแผนกำหนดกลยุทธ์ก็คือ ถ้าธุรกิจวิเคราะห์หาจุดคุ้มทุนได้ว่าที่หน่วยคุ้มทุน เช่น 50 หน่วยคุ้มทุน หมายความว่าหน่วยที่ 51 เป็นต้นไป ธุรกิจจะได้รับกำไร แต่ถ้าธุรกิจสามารถวางแผนกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงจุดคุ้มทุนให้ลดลงได้ เช่น จากเดิม 50 หน่วย ลดเหลือ 40 หน่วย ธุรกิจจะได้กำไรเร็วขึ้นคือตั้งแต่หน่วยที่ 41 เป็นต้นไปก็ได้กำไรแล้ว ไม่ต้องรอถึงหน่วยที่ 51

สำหรับวิธีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์พอจะแบ่งได้เป็น 3 ชั้น คือ

ขั้นที่ 1 เตรียมข้อมูล เริ่มจากผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจต้องทำการพยากรณ์รายได้และค่าใช้จ่ายที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต การพยากรณ์อาจดูตัวเลขรายได้และค่าใช้จ่ายในอดีตเป็นเกณฑ์ และพิจารณาจากสภาพการณ์ต่าง ๆ ภายในธุรกิจ สภาพเศรษฐกิจภายนอกธุรกิจประกอบ เพื่อพยากรณ์ว่ารายได้และค่าใช้จ่ายในอนาคตควรเพิ่มหรือลดจากอดีตอย่างไร ถ้าเป็นธุรกิจตั้งใหม่การคาดการณ์รายได้และค่าใช้จ่ายต้องพิจารณาจากกำลังการผลิต การตลาด การจัดการ แล้วค่อยพิจารณารายได้และค่าใช้จ่ายที่ธุรกิจคาดว่าจะเกิดขึ้น จากนั้นนำรายได้และค่าใช้จ่ายมาพิจารณาโดยละเอียด ว่ารายได้นี้ได้มาจากการขายกี่หน่วย ราคาขายเท่าไร ค่าใช้จ่ายส่วนใดเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ส่วนใดเป็นค่าใช้จ่ายผันแปร แนวทางการแยกค่าใช้จ่ายคงที่และผันแปร ให้พิจารณาว่าถ้าค่าใช้จ่ายใดไม่แปรไปตามปริมาณที่ผลิตหรือปริมาณที่ขาย เช่น ค่าเช่าร้าน จะขายตึกตาได้ 1 ตัว หรือ 100 ตัว ก็ต้องเสียค่าเช่าร้านเท่ากัน อย่างนี้เรียกว่าไม่แปรไปตามปริมาณที่ขาย ดังนั้นค่าเช่าร้านจึงจัดเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ เป็นต้น แต่ถ้าค่าใช้จ่ายใดแปรไปตามปริมาณที่ผลิตหรือปริมาณที่ขาย สมมติธุรกิจทำตุ๊กตาขาย วัสดุที่นำมาใช้ทำตุ๊กตาจะถูกจัดเป็นค่าใช้จ่ายผันแปร เพราะถ้าธุรกิจทำตุ๊กตาออกมาขายมากธุรกิจก็ต้องใช้วัสดุมาก ทำตุ๊กตาออกมาขายน้อยก็ใช้วัสดุน้อย ดังนั้นต้นทุนวัสดุที่นำมาใช้ทำตุ๊กตาจึงจัดเป็นค่าใช้จ่ายผันแปร ขั้นนี้เราจะได้ข้อมูลรายได้และค่าใช้จ่ายดังนี้

$$1) \text{ รายได้ทั้งหมด} = (\text{ราคาขายต่อหน่วย}) \text{ คูณกับ } (\text{ปริมาณที่ขาย})$$

กำหนดสัญลักษณ์ให้;

$$\text{รายได้ทั้งหมด} = TR$$

$$\begin{aligned} \text{ราคาขายต่อหน่วย} &= P \\ \text{ปริมาณที่ขาย} &= Q \\ \text{ดังนั้น:} \quad TR &= P \cdot Q \end{aligned}$$

$$2) \text{ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด} = (\text{ค่าใช้จ่ายคงที่}) \text{ บวกกับ } (\text{ค่าใช้จ่ายผันแปร})$$

กำหนดสัญลักษณ์ให้;

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด} &= TC \\ \text{ค่าใช้จ่ายคงที่} &= FC \\ \text{ค่าใช้จ่ายผันแปร} &= VC \end{aligned}$$

$$\text{ดังนั้น:} \quad TC = FC + VC$$

$$3) \text{ ค่าใช้จ่ายผันแปรทั้งหมด} = (\text{ค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย}) \text{ คูณกับ } (\text{ปริมาณที่ขาย})$$

กำหนดสัญลักษณ์ให้;

$$\begin{aligned} \text{ค่าใช้จ่ายผันแปรทั้งหมด} &= VC \\ \text{ค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย} &= VC/\text{unit} \\ \text{ปริมาณที่ขาย} &= Q \end{aligned}$$

$$\text{ดังนั้น:} \quad VC = VC/\text{unit} \cdot Q$$

ถ้าแทนค่าค่าใช้จ่ายผันแปรในข้อ 3 ลงในข้อ 2 ค่าใช้จ่ายทั้งหมดจะได้สมการดังนี้

$$TC = FC + (VC/\text{unit} \cdot Q)$$

ขั้นที่ 2 คำนวณหาจุดคุ้มทุน การคำนวณพิจารณาจากความหมายของจุดคุ้มทุนที่ว่าคือจุดที่รายได้เท่ากับค่าใช้จ่ายแล้วแทนค่าด้วยข้อมูลที่เตรียมไว้จากขั้นที่ 1 ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{รายได้} &= \text{ค่าใช้จ่าย} \\ TR &= TC \\ P \cdot Q &= FC + VC \\ P \cdot Q &= FC + (VC/\text{unit} \cdot Q) \end{aligned}$$

จากนั้นย้ายข้างสมการ;

$$P \cdot Q - VC/\text{unit} \cdot Q = FC$$

$$Q (P - VC/\text{unit}) = FC$$

$$\text{จะได้;} \quad Q = \frac{FC}{P - VC/\text{unit}}$$

นั่นคือ ปริมาณคัมทุน = $\frac{\text{ค่าใช้จ่ายคงที่}}{\text{ราคาขาย/หน่วย} - \text{ค่าใช้จ่ายผันแปร/หน่วย}}$

ตัวอย่าง 1 สมมติ ค่าใช้จ่ายคงที่ = 100 บาท
 ราคาขาย/หน่วย = 5 บาท
 ค่าใช้จ่ายผันแปร/หน่วย = 3 บาท

แทนค่าสูตรที่วิเคราะห์ได้;

$$\text{จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายคงที่}}{\text{ราคาขาย/หน่วย} - \text{ค่าใช้จ่ายผันแปร/หน่วย}}$$

$$\text{จุดคุ้มทุน} = \frac{100}{5 - 3} = \frac{100}{2} = 50 \text{ หน่วย}$$

อยากทราบว่าปริมาณ 50 หน่วยที่ขายเป็นเงินจำนวนเท่าไร
 ก็นำราคาขายหน่วยละ 5 บาทคูณ 50 หน่วย จะได้เท่ากับ 250 บาท
 หมายความว่าเมื่อธุรกิจขายได้ 50 หน่วย หรือ 250 บาท ธุรกิจ
 จะคุ้มทุน

ขั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์ปรับจุดคุ้มทุน หลังจากคำนวณ
 จุดคุ้มทุนได้แล้วจะมากำหนดกลยุทธ์ปรับจุดคุ้มทุนว่าพอจะหาวิธีลด

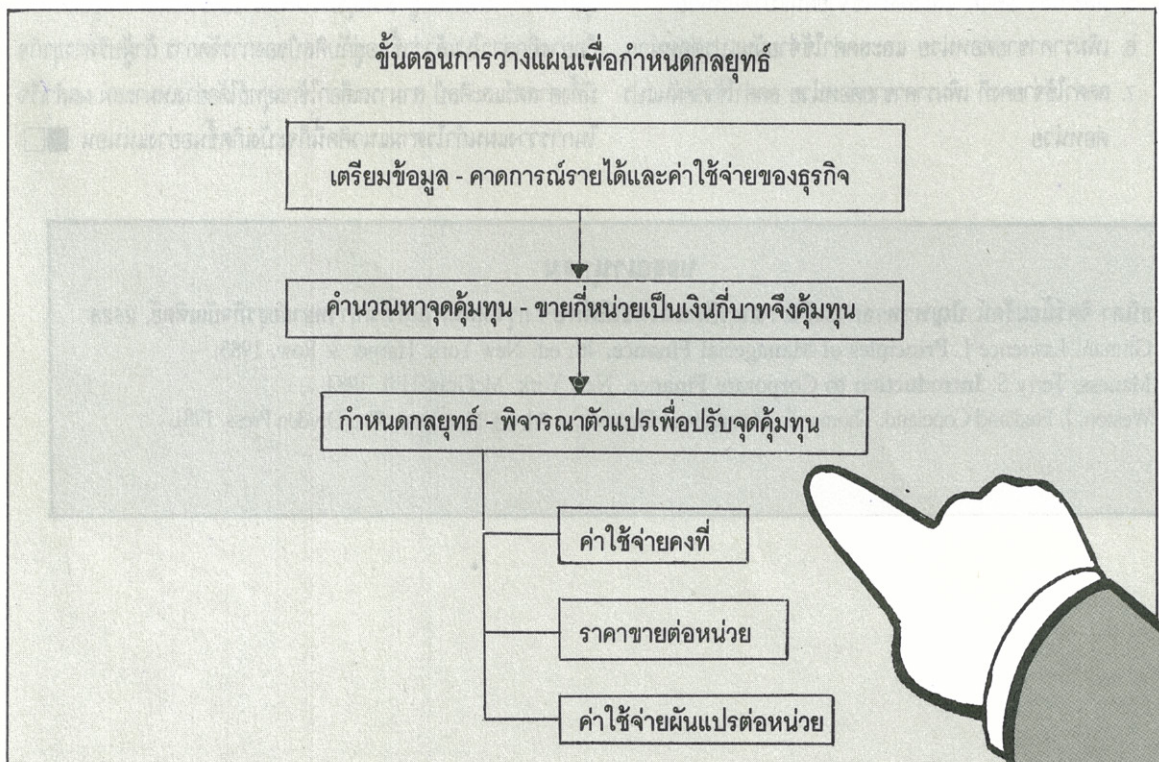
จุดคุ้มทุน 50 หน่วยตามตัวอย่าง 1 ให้คุ้มทุนเร็วขึ้น เพื่อธุรกิจจะได้
 รับกำไรเร็วขึ้นได้หรือไม่ การพิจารณาต้องย้อนกลับไปดูสูตรการคำนวณ
 จุดคุ้มทุนว่ามีตัวแปรอะไรมาเกี่ยวข้องบ้าง

$$\text{จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายคงที่}}{\text{ราคาขาย/หน่วย} - \text{ค่าใช้จ่ายผันแปร/หน่วย}}$$

จะเห็นว่ามียอยู่ 3 รายการที่เกี่ยวข้องกับจุดคุ้มทุนคือ

1. ค่าใช้จ่ายคงที่
2. ราคาขายต่อหน่วย
3. ค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย

หากต้องการลดจุดคุ้มทุน คือให้คำตอบน้อยลงจากเดิม ก็ใช้แนว
 คิดทางคณิตศาสตร์มาช่วยคือ ตัวเศษค่าใช้จ่ายคงที่ต้องลดลง หรือ
 ตัวส่วนราคาขายต่อหน่วยลบค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วยต้องเพิ่มขึ้น
 ซึ่งตัวส่วนจะเพิ่มขึ้นได้อาจจะมาจากตัวตั้งราคาขายต่อหน่วยเพิ่ม หรือ
 ตัวลบค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วยลดลง ลองดูตัวอย่าง 2 ประกอบว่า
 แนวคิดนี้จะทำให้จุดคุ้มทุนลดลงหรือไม่



ตัวอย่าง 2 - จากตัวอย่าง 1 สมมติค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วยเดิม 3 บาท สามารถลดค่าใช้จ่ายผันแปรลงได้ 50 สตางค์ เป็น 2.50 บาทต่อหน่วย ให้คำนวณจุดคุ้มทุนใหม่ว่าจะคุ้มทุนเร็วขึ้นหรือไม่

$$\text{จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ค่าใช้จ่ายคงที่}}{\text{ราคาขาย/หน่วย} - \text{ค่าใช้จ่ายผันแปร/หน่วย}}$$

$$\text{จุดคุ้มทุน} = \frac{100}{5 - 2.5} = \frac{100}{2.5} = 40 \text{ หน่วย}$$

จะเห็นว่าจุดคุ้มทุนเร็วขึ้นกว่าเดิม 10 หน่วย เพียงลดค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วยลง แสดงว่าแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ปรับจุดคุ้มทุนให้กำไรเร็วขึ้นได้จริง ดังนั้นลองมาสรุปกันอีกครั้งว่าตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวจะมีทางเลือกในการลดจุดคุ้มทุนได้กี่ทาง

1. ลดค่าใช้จ่ายคงที่
2. เพิ่มราคาขายต่อหน่วย
3. ลดค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย
4. ลดค่าใช้จ่ายคงที่ และเพิ่มราคาขายต่อหน่วย
5. ลดค่าใช้จ่ายคงที่ และลดค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย
6. เพิ่มราคาขายต่อหน่วย และลดค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย
7. ลดค่าใช้จ่ายคงที่ เพิ่มราคาขายต่อหน่วย ลดค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย

การลดค่าใช้จ่ายก็อย่างเช่นลดค่าใช้จ่ายคงที่ที่ไม่จำเป็นบางอย่างลง ส่วนการลดค่าใช้จ่ายผันแปรเช่น วัสดุที่ใช้ทำตุ๊กตา ถ้าธุรกิจสามารถหาวัสดุที่ราคาถูกกว่าแต่คุณภาพเท่ากันมาใช้แทน ต้นทุนทำตุ๊กตาต่อ 1 ตัวก็จะลดลงได้ สำหรับการเพิ่มราคาขายอันนี้ยาก ทำไม่ได้ง่ายแม้จะเป็นธุรกิจผูกขาดเพราะต้องคำนึงถึงลูกค้าด้วย ยังมีคู่แข่งด้วยแล้วยังลำบาก จะทำได้ก็ต้องดูปัจจัยหลายอย่างประกอบ เช่น คู่แข่งลูกค้า ภาวะเศรษฐกิจ ต้นทุนวัตถุดิบ นโยบายการเมืองในประเทศ และต่างประเทศที่สำคัญ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่สำคัญ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องก่อนจะคิดเพิ่มราคาขาย

จากทางเลือกดังกล่าว ทางเลือกที่ 1-3 เป็นการใช้กลยุทธ์ปรับตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งเพียงตัวเดียว ทางเลือกที่ 4-6 จะยกขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง คือใช้กลยุทธ์ปรับตัวแปรพร้อมกัน 2 ตัวแปร ส่วนทางเลือกที่ 7 จะยากที่สุด เพราะใช้กลยุทธ์ปรับเปลี่ยนตัวแปรหมดทั้ง 3 ตัว ถ้าถามว่าจะใช้กลยุทธ์ตามทางเลือกใดดี จะไม่มีคำตอบที่แน่นอน ทั้งนี้อยู่กับสถานการณ์ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ของธุรกิจ และความสามารถในการจัดการของผู้บริหารธุรกิจนั้น ๆ

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นศาสตร์หรือกลยุทธ์การวางแผนกำไรที่ธุรกิจทั่ว ๆ ไปใช้กันอยู่ ส่วนธุรกิจใดจะนำไปใช้ได้ผลมากน้อยแค่ไหนก็อย่างที่กล่าวไปแล้วว่าขึ้นอยู่กับศิลป์ของการจัดการ ถ้าผู้บริหารธุรกิจมีทั้งศาสตร์และศิลป์ สามารถเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ผลสำเร็จในการวางแผนกำไรตามแนวคิดนี้ก็บังเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ■□

บรรณานุกรม

- ธนิดา จิตรน้อยรัตน์ ปัญหาทางการเงิน : แนวคิดและกรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2528
 Gitman, Lawrence J. *Principles of Managerial Finance*. 4th ed. New York, Harper & Row, 1985.
 Maness, Terry S. *Introduction to Corporate Finance*. New York, McGraw-Hill, 1984.
 Weston, J. Fred and Copeland, Thomas E. *Managerial Finance*. 7th ed. New York, The Dryden Press, 1981.