



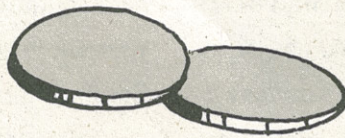
\*ผศ.พรรณราย แสงวิเชียร

# ปัญหาทางการเงิน

## ของ ธุรกิจขนาดย่อม



การเติบโตที่เร็วเกินไปอาจก่อให้เกิดปัญหาและฆ่าธุรกิจได้ การเจริญเติบโตและการขยายกิจการควรเป็นไปอย่างเป็นระบบและควรมีรูปแบบที่ชัดเจน การเจริญเติบโตอย่างไม่เป็นระเบียบก็เป็นอันตรายพอ ๆ กับการสูญเสียยอดขาย



**ก**ารบริหารการเงินของธุรกิจขนาดย่อมมีความแตกต่างจากการบริหารการเงินของธุรกิจขนาดใหญ่ในหลาย ๆ ประเด็น แต่ประเด็นที่สำคัญ ๆ ซึ่งมักจะนำธุรกิจขนาดย่อมไปสู่ปัญหาทางการเงิน ได้แก่

**ประการที่ 1** ความแตกต่างทางด้านสภาพคล่อง ธุรกิจขนาดย่อมมักจะมีสภาพคล่องน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากมีสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งในรูปของ เงินสด ลูกหนี้ หรือสินค้าคงคลังน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันก็มักจะมีหนี้สินหมุนเวียนมาก

ด้วย จึงทำให้มีอัตราส่วนสภาพคล่องที่ต่ำ

**ประการที่ 2** ธุรกิจขนาดย่อมมักจะมีความเสี่ยงทางธุรกิจและความเสี่ยงทางการเงินมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ทั้งนี้ เพราะโครงสร้างทางการเงินส่วนใหญ่ประกอบด้วยหนี้สิน และโดยทั่วไปแล้วก็จะเป็นหนี้สินหมุนเวียนหรือหนี้สินระยะสั้นด้วย ซึ่งการ**จัดหาทุนจากหนี้สิน**นับว่าเป็น**ลักษณะที่สำคัญของธุรกิจขนาดย่อม**

จากประเด็นความแตกต่างในการบริหารการเงินของธุรกิจขนาดย่อมดังกล่าว ปัญหาทางการเงินที่สำคัญๆ ของธุรกิจขนาดย่อมจึงมักจะเกี่ยวข้องในเรื่องของการบริหารเงินทุนหมุนเวียน อันเป็นผลมาจากการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน

อย่างไรก็ดี ในส่วนนี้จะขอ**เน้นเฉพาะเรื่องของการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน** ในการที่จะควบคุมดูแลการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะมีวิธีการหรืออาศัยเครื่องมือทางการเงินอะไรได้บ้าง

### การควบคุมเงินทุนหมุนเวียน

นับเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับธุรกิจขนาดย่อมที่จะต้องบริหารเงินทุนหมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีสภาพคล่องพอสมควรในการที่จะชำระหนี้ระยะสั้นเมื่อถึงกำหนดเวลา ทั้งนี้ โดยอาศัยอัตราส่วนทางการเงินที่จะวัดความพอเพียงทางด้านปริมาณของเงินทุนหมุนเวียนที่จะสามารถนำไปชำระหนี้สินหมุนเวียน ได้แก่ อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) และอัตราส่วนความไว (Quick Ratio)

$$\text{อัตราส่วนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$\text{อัตราส่วนความไว} = \frac{\text{เงินสด} + \text{ลูกหนี้}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

หากธุรกิจสามารถควบคุมอัตราส่วนนี้ให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลาจะสามารถรักษาสภาพคล่องไว้ในระดับหนึ่ง

### การควบคุมด้านสินเชื่อ

ธุรกิจขนาดย่อมที่ขายสินเชื่อจะใช้วิธีการควบคุม

ลูกหนี้ได้ 2 วิธี คือ

(1) จัดทำตารางอายุลูกหนี้เพื่อให้ทราบว่าลูกหนี้รายใดเป็นหนี้มาก หรือน้อยเพียงใด สามารถจ่ายชำระเงินช้า หรือ เร็ว เพียงใด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะ.....

- สามารถช่วยจัดลำดับลูกหนี้ได้ และ
- ช่วยขจัดปัญหาด้านหนี้สูญได้อีกด้วย

(2) ใช้อัตราส่วน - ระยะเวลาการจับเก็บหนี้

$$= \frac{\text{ลูกหนี้}}{\text{ยอดขาย}} \times 365 \text{ วัน}$$

- อัตราส่วนนี้จะชี้ให้เห็นถึงต้นทุนของการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า ซึ่งหากใช้เวลาจับเก็บหนี้้น้อย แสดงถึงต้นทุนที่ต่ำกว่ากรณีใช้เวลาจับเก็บหนี้้นาน

- เป็นการแสดงให้เห็นถึงต้นทุนที่จมในลูกหนี้ว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจทราบจุดยืนของตนด้านการบริหารลูกหนี้

ในกรณีที่ธุรกิจไปขอสินเชื่อจากผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายเอง ก็จะสามารถควบคุมต้นทุนในส่วนนี้ได้ โดยใช้**อัตราส่วน ระยะเวลาการชำระหนี้**

$$\text{ระยะเวลาการชำระหนี้} = \frac{\text{เจ้าหนี้}}{\text{ยอดซื้อ}} \times 365 \text{ วัน}$$

หากพบว่าธุรกิจใช้เวลานานในการชำระหนี้สินก็จะเป็นการได้เปรียบจากเจ้าหนี้ แต่เจ้าหนี้ก็คงจะพิจารณาจัดลำดับธุรกิจในตลาดต่าง ๆ หรือไม่ก็อาจจะหันไปหาลูกค้าอื่นแทน ดังนั้น อัตราส่วนนี้จะช่วยบอกให้ทราบถึงจุดยืนทางด้านสินเชื่อในสายตาของเจ้าหนี้ด้วย

### การควบคุมด้านสินเชื่อให้รัดกุมขึ้น

ธุรกิจขนาดย่อมสามารถที่จะควบคุมฐานะทางสินเชื่อและการบริหารสินเชื่อให้แข็งแกร่งขึ้นได้ โดยต้องพยายามติดตามเกมส์ของสินเชื่อให้ทัน พยายามเปรียบเทียบระหว่างอัตราส่วนระยะเวลาการจับเก็บหนี้กับระยะเวลาการชำระหนี้ หากสมดุลย์กัน ก็แสดงว่าธุรกิจนั้นเสมอตัว แต่หากเก็บหนี้ได้ช้า แต่ชำระหนี้เร็ว ธุรกิจก็จะขาดทุน หรือกลับกันคือ ถ้าเก็บหนี้ได้เร็ว แต่ชำระหนี้ช้า ธุรกิจก็จะได้กำไร เป็นต้น ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยในการควบคุมต้นทุนด้านสินเชื่อได้ดีขึ้น

วิธีการที่สองที่จะกระทำได้คือการจัดลำดับเจ้าหนี้ โดยอาจจะทำเป็นตารางเช่นเดียวกับตารางลูกหนี้ แต่ตารางเจ้าหนี้จะทำให้ธุรกิจทราบว่าใครให้สินเชื่อแก่เราบ้าง จำนวนเท่าใด และให้เวลานานเท่าใด หากธุรกิจทราบว่ามีโอกาสจากแหล่งเงินทุนทางด้านสินเชื่อนี้มากนักน้อยเพียงใดแล้วก็จะทำให้สามารถบริหารสินเชื่อได้ดียิ่งขึ้น

### การควบคุมสินค้าคงคลัง

ธุรกิจประเภทโรงงาน หรือ ธุรกิจผู้ผลิต จะต้องคำนึงถึงและติดตามดูแลสินค้าคงคลัง 3 ประเภทคือ วัตถุดิบ สินค้าระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูป ธุรกิจขายส่งก็อาจจะมีความสนใจสินค้าสำเร็จรูปแต่เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามอัตราส่วนที่ใช้ในการควบคุมสินค้าคงคลังคือ

$$\text{อายุของสินค้า} = \frac{\text{สินค้าคงคลัง}}{\text{ต้นทุนขาย}} \times 365 \text{ วัน}$$

จำนวนวันที่คำนวณหาได้ จะสะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง ว่าโดยเฉลี่ยแล้วธุรกิจมีการเก็บสินค้าไว้นานกี่วันจึงจะขายได้ โดยหลักทั่ว ๆ ไปแล้วธุรกิจต้องมีสินค้าพร้อมในมือให้เพียงพอความต้องการของลูกค้าเสมอ แต่ถ้าธุรกิจทราบว่าในการสั่งซื้อสินค้าใช้เวลานานกี่วันจึงจะได้รับ ก็จะทำให้เราทราบได้ว่าช่วงเวลาที่เราจำเป็นต้องถือสินค้าคงคลังไว้น้อยควรเป็นกี่วัน ซึ่งก็จะช่วยลดต้นทุนและลดปัญหาด้านการบริหารสินค้าคงคลัง และไม่ทำให้มีทุนจมในสินค้าประเภทนี้มากเกินไป ยกตัวอย่างเช่น

อายุสินค้า = 50 วัน

ระยะเวลาล้างซื้อ = 15 วัน

อาจจะแสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีสินค้าคงคลังมากเกินไป หรือเก็บสินค้าไว้นานเกินไป ซึ่งเป็นปัญหาด้านต้นทุนสินค้า ที่จะต้องได้รับการแก้ไข

### การควบคุมด้านเงินสด

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว เงินสดที่ธุรกิจขนาดย่อมจะพึงหามาได้มักจะค่อนข้างจำกัด และจำเพาะอยู่ในบางประเภทเท่านั้น เช่น ความจำกัดด้านขนาดของการเบิกเงินบัญชี ระดับของสินค้าคงคลัง นโยบายของเจ้าหนี้และ

ลูกหนี้ เป็นต้น แต่ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของธุรกิจขนาดย่อมคือการมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงขนาดของกิจการให้ใหญ่ขึ้นอย่างรวดเร็วในขณะที่มีลูกค้ารายใหม่ ๆ เข้ามา หมายถึงการเพิ่มขึ้นของยอดขาย แต่กำไรที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุน ยังไม่ได้เป็นกำไรที่เป็นเงินสดจริง ๆ หากแต่เป็นตัวเลขทางบัญชีซึ่งเกิดจากการบันทึกการซื้อขายทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้รับเงินสดเข้ามาจริง ๆ แต่ธุรกิจก็มีภาระที่จะต้องจ่ายชำระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นเงินสดตามกำหนดเวลา หากไม่มีเงินสดที่จะชำระหนี้ได้ ก็อาจจะเกิดปัญหาทางด้านสภาพคล่อง

กรณีเช่นนี้อาจเป็นปัญหาของ Overtrading คือการทำธุรกิจเกินกำลังเงินสดที่จัดหาได้ การควบคุมปัญหานี้อาจใช้การจัดทำ Cashflow Forecast หรือประมาณการกระแสเงินสด เพื่อดูถึงกระแสเงินสดเข้า - ออก ในแต่ละช่วงเวลา อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนถึงความต้องการใช้เงินสดและทราบล่วงหน้าว่าในแต่ละเวลานั้นจะมีเงินสดขาดมือหรือเกินต้องการเมื่อใดบ้างและเป็นจำนวนเท่าใด จะได้เตรียมป้องกันหรือจัดหาไว้ล่วงหน้า ตลอดจนเตรียมจัดการเงินสดส่วนเกินด้วย และหากพบว่าเงินสดขาดมือตลอดระยะเวลาดังกล่าว ก็แสดงว่าธุรกิจมีเงินทุนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจใหม่ ๆ แล้วควรทำ Cash Flow Forecast นี้เป็นรายเดือนเพื่อให้มีข้อมูลที่ละเอียดขึ้น และสามารถแก้ปัญหาได้ทัน

นอกจากนั้นวิธีที่ 2 ที่จะช่วยควบคุมด้านเงินสดได้อย่างดีคือ การทำ Fund Flow Statement หรืองบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุน (เงินสด) เป็นการมองย้อนไปในอดีตเพื่อดูถึงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดรูปแบบของการจัดหาเงินทุนในอนาคตให้เหมาะสม เพื่อป้องกันปัญหาดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา

### การหมุนเวียนของเงินทุนหมุนเวียน

อัตราส่วนที่ใช้ในการควบคุมเงินทุนหมุนเวียนได้แก่อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่ทั้งบุคคลภายนอกและผู้บริการให้ความสนใจ บุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นธุรกิจผู้ให้สินเชื่อ เช่น ธนาคาร หรือ ธุรกิจผู้ให้สินเชื่อทางการค้า เช่น ผู้ผลิตหรือผู้

จำหน่าย ต่างก็ต้องการทราบว่าเงินทุนของตนมีความปลอดภัยเพียงใด ส่วนผู้บริหารนั้นต้องการทราบว่าเงินเหล่านั้นจมอยู่ในเงินทุนหมุนเวียนมาก - น้อยเพียงใด

การหมุนเวียนของเงินทุนหมุนเวียน

$$= \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{เงินทุนหมุนเวียน}}$$

(สินทรัพย์หมุนเวียน)

สมมติหาอัตราส่วนนี้

ได้ว่า ปีที่ 1 = 6 เท่า

ปีที่ 2 = 8 เท่า

แสดงว่าการหมุนเวียนของเงินทุนหมุนเวียนดีขึ้น กล่าวคือหมุนได้เร็วขึ้น มีเงินทุนจมอยู่ในเงินทุนหมุนเวียนน้อยลง หรืออาจกล่าวได้ว่า ทุก ๆ บาทของเงินทุนหมุนเวียนก่อให้เกิดยอดขายได้มากขึ้นนั่นเอง

นอกจากปัญหาการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพโดยการพยายามควบคุมด้านการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนรวม หรือแยกคำนวณหาการหมุนเวียนของสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละประเภทแล้ว ปัญหาทางการเงินของธุรกิจขนาดย่อมอาจจะมาจากสาเหตุต่าง ๆ ได้อีกมากมายโดยเฉพาะจาก**ความผิดพลาดทางการเงิน** ซึ่งเป็นผลมาจากสิ่งสำคัญ 2 ประการที่ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา คือ

1. การทำกำไร เพราะ “เงิน” เท่านั้นที่จะหล่อเลี้ยงให้ธุรกิจอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

2. การบันทึกข้อมูล เพราะจะช่วยให้ธุรกิจมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล ถูกต้อง หรือเกิดข้อผิดพลาดทางการเงินน้อยที่สุด

ข้อผิดพลาดทางการเงิน ซึ่งเป็นผลมาจากประเด็นสำคัญ 2 ประการข้างต้นนี้ จะนำไปสู่ปัญหาทางการเงินที่สำคัญ คือ

1. การขาดเงินทุน (Undercapitalization)

หากธุรกิจขาดเงินทุน หรือมีเงินทุนไม่เพียงพอ ตั้งแต่เริ่มต้น ก็จะทำอะไรได้ยาก โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมแล้ว หากมีเงินทุนไม่พอ การที่จะหวังจากที่

อื่นนับเป็นเรื่องยากด้วยมีข้อจำกัดต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การป้องกันแก้ไขปัญหานี้คือ ก่อนลงมือทำธุรกิจ จะต้องวางแผนให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะใช้เสียก่อนค่อยลงมือทำและควรจะมีเงินทุนสำรองไว้อีกส่วนหนึ่งด้วย

2. การขาดการติดตามด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

จากข้อค้นพบทราบว่ากว่า 85% ของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมไม่สามารถอ่านหรือเข้าใจงบกำไรขาดทุนและงบดุล ซึ่งความจริงแล้วบัญชีไม่ใช่เรื่องยาก แต่เป็นเรื่องของตัวเลขทางคณิตศาสตร์ หากว่าได้มีโอกาสศึกษาพื้นฐานทางบัญชีบ้างก็จะทำให้เข้าใจงบการเงินได้ไม่ยากนัก โดยปกติแล้วปัญหาของการขาดการควบคุมด้านต้นทุนเป็นเพราะองค์การนั้นขาดระบบการบันทึกข้อมูล หากแต่ใช้วิธีจำเอา ซึ่งทำให้เกิดการหลงลืม หรือจำข้อมูลผิดพลาดได้ง่าย ๆ เมื่อไม่สามารถติดตามเกี่ยวกับต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ดังกล่าวได้ โอกาสที่จะขาดทุนและต้องเลิกกิจการก็เป็นไปได้ง่ายขึ้น

3. ความสับสนระหว่างการเจริญเติบโตและกำไร

(การเจริญเติบโตของธุรกิจไม่ก่อให้เกิดกำไรเสมอไป)

ความผิดพลาดที่มักเกิดขึ้นเสมอ ๆ คือความสับสนระหว่างการเจริญเติบโตกับกำไรในขณะที่ธุรกิจกำลังโตจะต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพื่อขยายการลงทุนในลูกหนี้และสินทรัพย์อื่น ๆ ทำให้**เงินทุนจมอยู่กับการดำเนินงานมากขึ้น** การเติบโตที่เร็วเกินไปอาจก่อให้เกิดปัญหาและล้มธุรกิจได้ การเจริญเติบโตและการขยายกิจการควรเป็นไปอย่างเป็นระบบและควรมีรูปแบบที่ชัดเจน การเจริญเติบโตอย่างไม่เป็นระเบียบก็**เป็นอันตรายพอ ๆ กับการสูญเสียยอดขาย** แต่กรณีแรกนี้กว่าจะรู้ตัวก็อาจจะใช้เวลานาน จึงควรให้ความระมัดระวังในเรื่องนี้อย่างจริงจัง และสำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว มักจะกลับหรือฟื้นตัวได้ลำบาก หากลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ มากเกินไป ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเงินทุนและสินเชื่อ

4. การไม่เร่งเก็บหนี้ที่ค้างอยู่

หนี้สูญ และการจ่ายชำระหนี้ช้าของลูกหนี้ นับ

เป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งอาจทำให้ถึงกับต้องเลิกกิจการไปได้ ธุรกิจควรที่จะต้องรู้ว่าใครเป็นใครก่อนที่จะตกลงธุรกิจกับเขา ควรตรวจสอบระยะเวลาการชำระหนี้ของลูกค้า และตั้งราคาให้เหมาะสมเพื่อที่จะได้ป้องกันการกักเงินมาด้วยอัตราดอกเบี้ยที่สูง แล้วนำมาลงทุนในสินเชื่อที่ให้อัตราผลกำไรที่ต่ำกว่า จึงควรตรวจสอบถึงจุดยืนของลูกค้าให้แน่ใจ หากธุรกิจหวังพึ่งลูกค้าที่ไม่มั่นคงแล้วก็จะทำให้ธุรกิจนั้นไม่มั่นคงด้วย โดยเฉพาะในกรณีของธุรกิจขนาดย่อมแล้วมักจะขาดเงินทุนสำรอง ดังนั้น ปัญหาทางด้านหนี้สูญจึงนับว่าเป็นภาระหนักในด้านการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

#### 5. การปล่อยวางอะไรง่าย ๆ

การที่ธุรกิจมักจะปล่อยปละละเลย หรือประมาทเกี่ยวกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นับเป็นข้อผิดพลาดทางการเงินของธุรกิจขนาดย่อม โดยเฉพาะในธุรกิจที่กำลังเจริญเติบโต มียอดขายและกำไรที่กำลังไปได้ดี ธุรกิจจะลืมตัวและขาดความเอาใจใส่ถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างแท้จริง เพราะเห็นว่าธุรกิจกำลังดำเนินไปด้วยดีอยู่แล้วทำไมจึงต้องจริงจังกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นัก นับเป็นการใช้จ่ายเงินอย่างไม่ถูกต้อง ธุรกิจควรสร้างความแข็งแกร่งของตนเองไว้ตลอดเวลา รู้จักประมาณตน และรู้จักการใช้โอกาสที่ดีดังภาษิตที่ว่า “น้ำขึ้นให้รีบตัก”

#### 6. การขาดความสนใจต่อโลกภายนอก

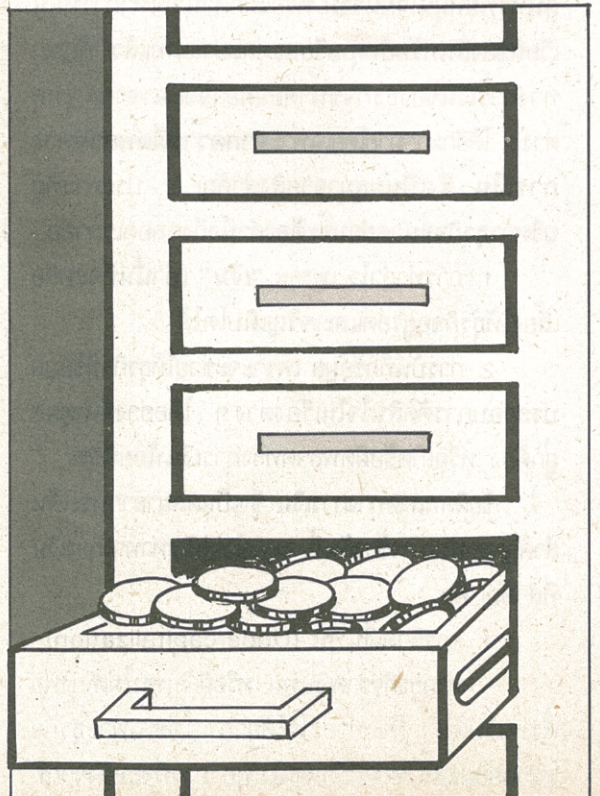
โลกภายนอกจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดย่อมได้เช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ ธุรกิจขนาดย่อมเองมักจะไม่สนใจต่อวงจรชีวิตของธุรกิจซึ่งจะต้องมีทั้งช่วงของภาวะเงินเฟ้อ และภาวะเงินฝืด หากไม่คำนึงถึงสิ่งเหล่านี้จะทำให้อยู่รอดไม่ได้ และจากสถิติแล้วมักจะพบว่าธุรกิจขนาดย่อมมักจะประสบภาวะล้มละลายมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ถึงแม้ว่าจะได้พยายามเอาใจใส่ในเรื่องของต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง และถูกต้องแล้วก็ตาม หากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ขึ้น ก็อาจจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดไม่ได้ ดังนั้น ธุรกิจขนาดย่อมจะต้องสนใจเหตุการณ์โลกภายนอก และเตรียมวางแผนทางการเงินให้ดี ทั้งสำหรับภาวะที่เหตุการณ์ปกติ และภาวะเหตุการณ์

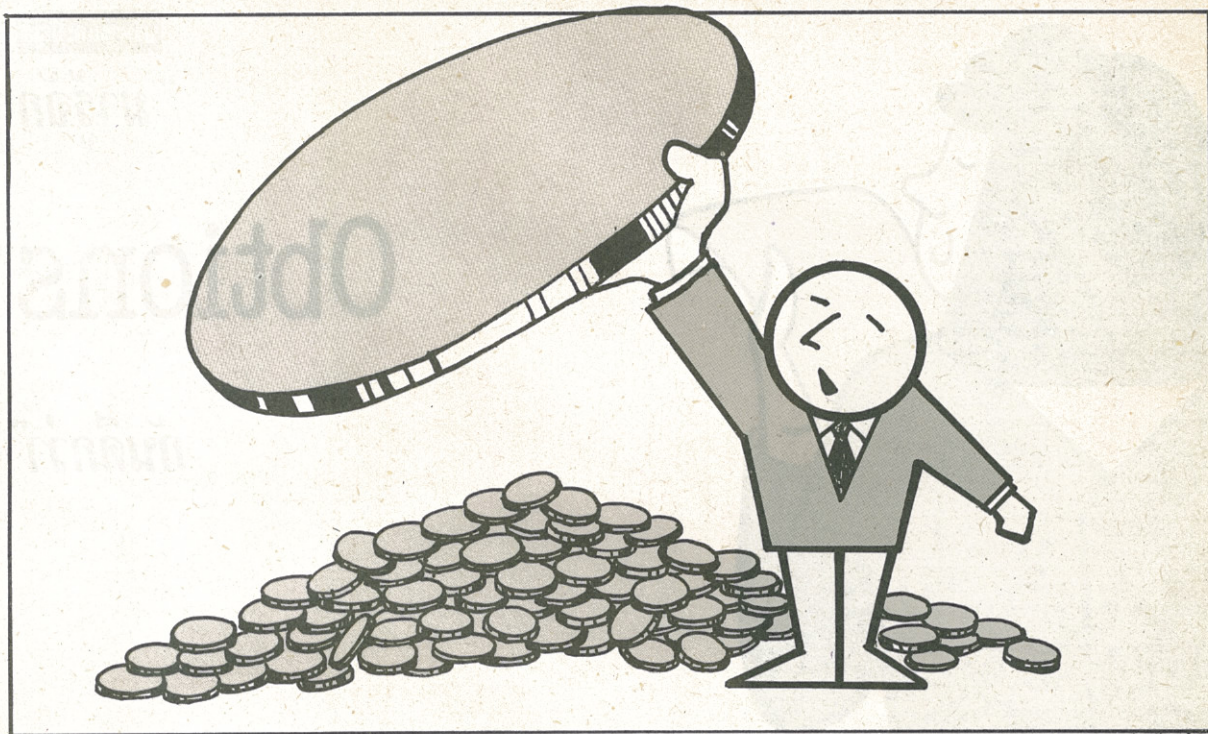
วิกฤตหรือเศรษฐกิจตกต่ำด้วย

สิ่งที่ควรระวังอีกประการหนึ่งคือ จะต้องรู้จักปรับตัวเองให้อยู่รอด อย่าพยายามลงทุนอะไรใหม่ ๆ ในช่วงที่เศรษฐกิจไม่อำนวย ควรจับตามองวงจรธุรกิจในภาพรวมอยู่ตลอดเวลา และวางแผนให้สอดคล้องกัน และควรที่จะ “ป้องกันไว้...ดีกว่าแก้” อย่ารอให้เหตุเกิดแล้วจึงแก้ไข เตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าดีกว่า

#### 7. การแก้ปัญหาไม่ถูกจุด

ความผิดพลาดทางการเงินไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามผลของมันอาจจะออกมาเหมือน ๆ กัน เช่น การที่**ทุนดำเนินกิจการหมดลง**ก็เป็นผลมาจากการขาดเงินทุน ซึ่งเป็นปัญหาทางการเงิน ธุรกิจอาจแก้ปัญหาโดยการพยายามหาเงินทุนใหม่ ซึ่งก็จะเป็นการแก้ปัญหาแบบชั่วคราว ธุรกิจอาจจะดำเนินต่อไปได้อีกระยะหนึ่ง จนกว่าจะขาดเงินทุนอีก ก็พยายามหาใหม่อีก โดยไม่ได้วิเคราะห์ดูว่าสาเหตุที่แท้จริงนั้นเป็นเพราะอะไร เพื่อที่จะแก้ปัญหาให้ถูกที่ ดังนั้น การจัดสรรเงินทุนและรู้จักใช้ให้ถูกประเภทเหมาะสมกับกาลเวลานับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นเบื้องต้น





กล่าวโดยสรุป ความผิดพลาดทางการเงิน  
ที่จะนำไปสู่ปัญหาทางการเงิน สำหรับธุรกิจขนาด  
ย่อมที่สำคัญคือ

- (1) เงินลงทุนไม่เพียงพอ
- (2) ขาดการควบคุมด้านต้นทุน
- (3) ความสับสนระหว่างการเจริญเติบโตและ

กำไร

การเจริญเติบโตที่เร็วเกินไป นำไปสู่การขาดแคลน  
เงินสดที่จะสนับสนุนการขยายกิจการ

- (4) การเก็บหนี้ช้าหรือหนี้สูญ

(5) การจับจ่ายใช้สอยเพราะว่ามีเงินที่จะให้ใช้  
แทนที่จะรู้จักประหยัด

(6) ความสนใจอยู่แต่ภายในโลกใบแคบของตน  
โดยลืมหรือขาดความสนใจต่อภาพรวมของเศรษฐกิจของ  
โลกและวงจรชีวิตของธุรกิจ ควรมีการวางแผนธุรกิจและ  
วางแผนทางการเงินให้สนับสนุนแผนนั้น ๆ ด้วย

(7) การที่ทุนจมอยู่ในสินทรัพย์ถาวร หรือมีภาระ  
ต้องจ่ายชำระหนี้ ซึ่งเป็นภาระผูกพันที่ยากต่อการ  
เปลี่ยนแปลง ในขณะที่ธุรกิจมีความจำเป็นต้องใช้เงินทุน  
เพื่อกิจกรรมอื่น ๆ □

### หนังสืออ้างอิง

Barrow, Colin. **Financial Management For the Small Business**. London : Kogan Page  
Limited, 1984.

Delaney, William A. **Why Small Business Fail - Don't Make the Same Mistake Once**. N.J. :  
Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, 1984.

Stevens, Mark. **Profit Secrets for Small Business**. Reston Virginia : Reston Publishing  
Company, Inc, 1983.