

การเพิ่มศักยภาพ  
การเงินการบัญชี  
สำหรับธุรกิจ SMEs

ໃນສភາວະ  
**NEW**  
**NORMAL**



บทที่ 1 กรอบแนวคิดและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในการเพิ่มศักยภาพการเงินและการบัญชี  
ในธุรกิจ SMEs ในสภาวะ New Normal

## สารบัญ

สารบัญ		
<b>บทที่ 1</b>	<b>กรอบแนวคิดและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในการเพิ่มศักยภาพการเงินและการบัญชีในธุรกิจ SMEs ในสภาวะ New Normal</b>	<b>1</b>
<b>บทที่ 2</b>	<b>การจัดทำต้นทุนสินค้าหรือบริการเพื่อให้ทราบถึงผลประกอบการที่แท้จริง</b>	<b>10</b>
	การคำนวณต้นทุนสำหรับอุตสาหกรรมผลิต	11
	การคำนวณต้นทุนสำหรับสำหรับธุรกิจร้านอาหาร	14
	การคำนวณต้นทุนสำหรับสำหรับกิจการซื้อขายไป	22
<b>บทที่ 3</b>	<b>การบริหารกระแสเงินสดสำหรับธุรกิจ SMEs ในยุค New Normal</b>	<b>25</b>
	สภาวะการณ์ของ SMEs ในยุค New Normal	25
	การเตรียมความพร้อมของ SMEs เพื่อแข่งขันกับสภาวะธุรกิจในยุค New Normal	29
	การวางแผนการเงินธุรกิจ	31
	การบริหารเงินสด	35
	งบกระแสเงินสด	38
	สภาพคล่องทางการเงิน	39
	เทคนิคในการบริหารเงินสด	42





## บทที่ 1 กรอบแนวคิดและเนื้อหาที่เกี่ยวข้องในการเพิ่มศักยภาพการเงินและการบัญชี ในธุรกิจ SMEs ในสภาวะ New Normal

จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะในยุค New Normal จากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา ส่งผลกระทบให้เกิดความเสียหายต่อสภาวะเศรษฐกิจเนื่องจากมีการอุดตันทางการค้า เพื่อบังคับใช้ให้เกิดการลดการแพร่ระบาด โดยเฉพาะมาตรการ Lockdown หรือ Work From Home ทำให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการตลาดระหว่างผู้ผลิตสินค้า และผู้บริโภคสินค้า ในส่วนของผู้ผลิตสินค้าเอง มีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารธุรกิจของตนเองให้ตอบสนองต่อการตลาดในสภาวะ New Normal ซึ่งเป็นที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระยะเวลาอันจำกัด จนกว่าจะหาเครื่องมือเพื่อหยุดยั้งการแพร่ระบาดลงได้ ดังนั้นธุรกิจ SMEs จึงจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพการเงินการบัญชีให้สามารถอยู่รอดได้ในสภาวะวิกฤตินี้

วิกฤตินี้ลูกค้ามายไปสู่ธุรกิจเกือบทุกสาขาทั้งกิจการขนาดใหญ่และขนาดเล็กล้วนได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นด้วยกันทั้งสิ้นโดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ภาคอุตสาหกรรมซึ่งเป็นภาคการผลิตที่แท้จริงก็ได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจเช่นเดียวกัน กลุ่มธุรกิจ SMEs ล้วนประสบปัญหาขาดสภาพคล่องจากการเศรษฐกิจต่ำต่าทำให้อนาาชื่อและการบริโภคของประชาชนลดน้อยลงเป็นผลให้กิจการธุรกิจ SMEs ต้องชะลอตัวหรือลดการผลิตและจำหน่ายหรือถึงขั้นปิดกิจการไปในที่สุด การที่ธุรกิจ SMEs เป็นธุรกิจขนาดเล็กมีการลงทุนในการดำเนินงานไม่มาก การดำเนินธุรกิจส่วนมากแล้ว จึงอยู่ในรูปของการดำเนินการรายในครอบครัว โดยมีหัวหน้าครอบครัวทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเอง และมีหน้าที่ในการตัดสินใจในการบริหารคน เงิน เครื่องจักร และวัสดุโดยผู้บริหารกิจการธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่ ยังขาดความรู้ และหลักการบริหารงานที่เป็นระบบ ดังเช่นธุรกิจขนาดใหญ่ จึงส่งผลให้เกิดปัญหาจากการดำเนินธุรกิจในหลาย ๆ ด้าน และโดยเฉพาะคุณภาพของข้อมูลทางการเงินที่นำเสนอด้วย





สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ที่ดำเนินกิจการในรูปแบบนิติบุคคลนั้น เป็นผู้มีหน้าที่จัดทำบัญชีโดยเมื่อสิ้นรอบระยะเวลาบัญชีต้องมีการจัดทำการเงิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ฐานการเงิน หรือการเปลี่ยนแปลงฐานะการเงินของกิจการ ซึ่งงบการเงินต้องส่งเสริมการนำเสนองข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงเศรษฐกิจ เพิ่มความสามารถในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนให้ง่ายขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความสม่ำเสมอและเปรียบเทียบกันได้ ช่วยให้ผู้ใช้งบการเงินเกิดความเชื่อมั่น นำไปสู่การเติบโตของธุรกิจและระบบเศรษฐกิจโดยรวม แต่ด้วยข้อจำกัดของธุรกิจ SMEs ที่มีปัญหาหลายประการ โดยเฉพาะปัญหา ด้านคุณภาพรายงานทางการเงินที่สำคัญ ด้องงบการเงินไม่น่าเชื่อถือ ขาดระบบบัญชีที่ดี และไม่เก็บเอกสารการค้า จึงส่งผลให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงินในธุรกิจ SMEs มีแนวโน้มที่จะลดลง

ในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs มีปัญหาเกิดขึ้นอย่างมาก ซึ่งสถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ให้ข้อสรุปได้ดังนี้

### 1. ปัญหาด้านการตลาด

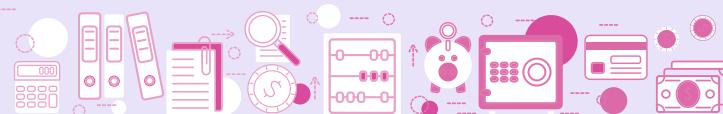
- ธุรกิจ SMEs ส่วนใหญ่ สินค้าและบริการมักตอบสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่น หรือตลาดภายในประเทศ ซึ่งยังขาดความรู้ความสามารถในการแข่งขันในทางด้านการตลาด โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ ขณะเดียวกัน ความสะดวกรวดเร็วในการคมนาคมส่งและ การขนส่ง ภาระทางการค้า จึงส่งผลให้ความน่าเชื่อถือของข้อมูลทางการเงินในธุรกิจ SMEs มีแนวโน้มที่จะลดลง

### 2. ปัญหาการขาดแคลนเงินทุน

- ธุรกิจ SMEs มักจะประสบปัญหาการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงิน เพื่อมาลงทุนหรือขยายกิจการ หรือนำมาใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากไม่มีการทำบัญชีอย่างเป็นระบบ และขาดหลักทรัพย์ค้ำประกันเงินกู้ ทำให้ต้องพึ่งพาเงินกู้นอกระบบ และทำให้เกิดดอกเบี้ยสูงในอัตราที่สูง

### 3. ปัญหาด้านแรงงาน

- ธุรกิจ SMEs มีการจ้างแรงงานในพื้นที่ ซึ่งจะทำให้เกิดการเข้าและออกจากการงานสูง กว่า คือ จะมีปัญหาเกี่ยวกับดูแลคน ความชำนาญ ฝีมือ ซึ่งหากคนงานมีความชำนาญ และฝีมือที่ดี ก็จะย้ายออกไปทำงานโรงงานที่มีขนาดใหญ่ และได้ผลตอบแทนที่ดีกว่า จึงทำให้คุณภาพของแรงงานไม่สม่ำเสมอ การพัฒนาไม่ต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการผลิตและคุณภาพของสินค้า





#### 4. ปัญหาด้านเทคโนโลยี

- ธุรกิจ SMEs มักจะมีข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยี จึงใช้เทคนิคการผลิตที่ไม่ซับซ้อน เนื่องจากการลงทุนต่ำ และผู้ประกอบการหรือพนักงานขาดความรู้พื้นฐานที่รองรับกับเทคนิค ที่เปลี่ยนแปลง และมีความทันสมัยมากขึ้น จึงทำให้ขาดการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานที่ดีของสินค้าและบริการ

#### 5. ปัญหาด้านการจัดการ

- ธุรกิจ SMEs มักขาดความรู้ทางด้านการจัดการ หรือการบริหารงานที่มีระบบ โดยส่วนใหญ่จะใช้ประสบการณ์จากการเรียนรู้ การบริหารงานเป็นลักษณะครอบครัว แม้จะเป็นข้อดีในเรื่องการดูแล หากธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้น ควรจะมีการจัดการอย่างมีระบบเพื่อป้องกันการเกิดปัญหา

#### 6. ปัญหาการเข้าถึงบริการการส่งเสริมจากรัฐ

- ธุรกิจ SMEs มีจำนวนมากและมีการตั้งกิจการที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ทำที่บ้าน ไม่มีการจดทะเบียนโรงงานพาณิชย์ หรือจดทะเบียนการค้า เนื่องจากไม่ต้องการให้หน่วยงานของรัฐเข้ามาเกี่ยวข้อง จึงทำให้ปฏิบัติไม่ค่อยถูกต้องเกี่ยวกับทางด้านภาษี การรักษาสิ่งแวดล้อม หรือการปฏิบัติตามกฎหมาย จึงทำให้หน่วยงานของรัฐเข้าไปส่งเสริม หรือช่วยเหลือธุรกิจ SMEs ได้ไม่ทั่วถึง

#### 7. ปัญหาข้อจำกัดด้านการส่งเสริมพัฒนาองค์กรจากภาครัฐและเอกชน

- ธุรกิจ SMEs ได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ธุรกิจ SMEs ได้มีการพัฒนา แต่มีข้อเสีย คือ ธุรกิจ SMEs มีจำนวนมาก และกระจายอยู่ทั่วไป ประกอบกับหน่วยงานที่ส่งเสริมมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ บุคลากร จำนวนสาขาที่ให้บริการ จึงอาจทำให้ตอบสนองไม่ทั่วถึงและเพียงพอ

#### 8. ปัญหาด้านการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

- ธุรกิจ SMEs จะมีปัญหาด้านการรับรู้ข่าวสารด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายและมาตรการของรัฐ ข้อมูลข่าวสารทางด้านการตลาด เนื่องจากไม่มีการติดตามและไม่ค่อยให้ความสนใจเท่าที่ควรกับข้อมูลข่าวสารทั่วไปที่เกิดขึ้น





จากสถานการณ์ COVID-19 ทำให้เศรษฐกิจได้รับผลกระทบในวงกว้าง ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs ต่างได้รับผลกระทบเนื่องจากความต้องการของสินค้าและบริการลดลง ส่งผลให้รายได้ลดลงในขณะที่รายจ่ายเท่าเดิม เกิดภาระหนี้สิน และขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า 1 ใน 3 ของ SMEs ทั้งหมดประสบภาวะขาดทุน โดย 1 ใน 5 ของ SMEs ที่ประสบภาวะขาดทุนนั้นได้ปิดกิจการลง



แม้ว่าทางภาครัฐและธนาคารแห่งประเทศไทยได้ออกมาตรการตาม พ.ร.ก. การช่วยเหลือทางการเงินแก่ SMEs ที่ได้รับผลกระทบจากไวรัส COVID-19 แล้วก็ตาม แต่การเยียวยาธุรกิจ SMEs ในระยะยาวจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายทิศทาง ทั้งนี้ เพื่อให้ SMEs สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### นำเสนอสินค้าหรือบริการทางออนไลน์

เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาซื้อของออนไลน์มากขึ้น เพราะต้องการเข้าถึงสินค้าหรือบริการได้อย่างรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนมาขายสินค้าออนไลน์นอกจากจะเป็นการรักษากลุ่มลูกค้าเดิมไว้แล้ว การโปรโมทสินค้าหรือบริการผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ ยังช่วยให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง จึงทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้นด้วย นอกจากนี้ การส่งข้อความถึงลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ไม่ว่าจะเพื่อแจ้งกิจกรรมส่งเสริมการขาย หรือข่าวสารจากร้านค้า จะช่วยรักษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบการกับลูกค้าไว้ และยังช่วยสร้างโอกาสให้ลูกค้าซื้อสินค้าหรือใช้บริการเพิ่มเติมในอนาคตอีกด้วย





## พัฒนาธุรกิจให้เป็นอีคอมเมิร์ซเต็มรูปแบบ

เริ่มจากการปรับปรุงเนื้อหาบนเว็บไซต์โดยให้รายละเอียดสินค้าอย่างชัดเจนและครบถ้วน จนลูกค้ารู้สึกเมื่อได้มาดูสินค้าด้วยตนเอง การตรวจสอบสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบและการแสดงจำนวนคงเหลืออย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าว่ามีสินค้าพร้อมส่งในทันที การวิเคราะห์ตลาดและผู้บริโภคโดยใช้ข้อมูลทางสถิติเพื่อให้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที การขนส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพและมีระบบติดตามการจัดส่งเพื่อให้สินค้าถึงมือลูกค้าได้ในสภาพสมบูรณ์ หรือแม้แต่ซองทางการจ่ายเงินที่สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นการสร้างประสบการณ์การซื้อสินค้าหรือการใช้บริการในรูปแบบใหม่ที่น่าประทับใจให้กับผู้บริโภค

## สร้างพันธมิตรกับธุรกิจ SME รายอื่น

เป็นการช่วยเหลือกันและกันให้ผ่านพ้นวิกฤตไปได้ เช่น ร้านอาหารเจรจาขอใช้บริการส่งสินค้าจาก SMEs ที่อยู่ใกล้เคียง ทำให้ร้านอาหารมีรายได้มากขึ้น เพราะสามารถส่งอาหารได้รวดเร็ว ในขณะเดียวกัน ธุรกิจบริการส่งสินค้ามีรายได้เพิ่มขึ้นจากการอุดหนุนที่มากขึ้นในแต่ละวัน จึงเป็นการได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย นอกจากนี้การแบ่งปันความรู้ หรือทรัพยากรในกลุ่ม SMEs ก็พบว่าเป็นการช่วยกันพัฒนาธุรกิจ SMEs แบบองค์รวม เช่น ผู้ประกอบการแบ่งปันความรู้ในการสร้างเนื้อหาออนไลน์เพื่อดึงดูดลูกค้า หรือการออกแบบเพื่อให้ภาพถ่ายแสดงจุดเด่นของสินค้าได้อย่างชัดเจน หรือในกรณีที่ผู้ประกอบการมีพื้นที่ว่าง อาจเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการรายอื่นมาแสดงสินค้าโดยไม่คิดค่าเช่า

## ปรับเปลี่ยนและเพิ่มรูปแบบธุรกิจ

ช่วยให้ธุรกิจ SME ผ่านวิกฤตไปได้ เช่น การปรับเปลี่ยนพื้นที่ส่วนหนึ่งของร้านอาหารให้เป็นตลาดขายสินค้า การนำสินค้าอุปโภคบริโภคแบบขายส่งมาขายปลีกเพื่อให้ราคาเหมาะสมกับกำลังซื้อของผู้บริโภค การผลิตสื่อการสอนออนไลน์นอกเหนือจากชั้นเรียนปกติของโรงเรียนกว่าวิชา การขยายเวลาเปิดให้บริการ หรือการให้บริการลูกค้าสัมพันธ์ตลอด 24 ชั่วโมง การทำงานที่บ้านเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการเช่าอพาร์ทเม้นท์





ตัวอย่างการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก  
ห้องอาหารเป็นแบบเดลิเวอร์



# Luxurynews 360

ONLINE

[www.luxurynews360.com](http://www.luxurynews360.com)



เมนูชุดข้าวกล่องเดลิเวอร์ โรงเรน เดอะ เบอร์เคลีย ประตูน้ำ

ห้องอาหารเดอะ เบอร์เคลีย ได้เน้นรูป โรงเรนเดอะ เบอร์เคลีย ประตูน้ำ จัดทำเมนู “ชุดข้าวกล่องเดลิเวอร์” พรุ่งใหม่ สด สะอาด คุณภาพระดับโรงเรน 5 ดาวราคาถูก เน้น พร้อมเสิร์ฟความอร่อยส่งตรงถึงบ้านคุณแล้ว

เช่นใหญ่ได้คัดสรรเมนูอาหารที่โดดเด่นยوذานนารวนเป็นชุด พร้อมคุณค่าทางโภชนาการอาหารครบถ้วน มาให้คุณได้เลือกหลากหลายเมนู อาทิ ชุดข้าวผัดน้ำพริกเผาหมูทอดกับไปต้มและผักต้ม, ชุดข้าวผัดกระเทียมแบบญี่ปุ่นและไก่เทอร์ยาก, ชุดสปาเก็ตตี้ผัดพิริกแห้งกับสเต็กปลาแซลมอน, ชุดผัดหมี่ชีซฟรายด์, สลัดผักสดกับปลาแซลมอนปูรุส ราคาชุดละ 120 บาทสุทธิ **พิเศษ!** บริการส่งฟรี ระยะทาง 5 กิโลเมตรจากโรงเรน





## ศึกษาตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ

ช่วยให้ผู้ประกอบการ SMEs ปรับกลยุทธ์ได้ทันท่วงที โดยอาจเก็บสถิติหรือข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์ หรือการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าหลังจากซื้อสินค้าหรือใช้บริการ และค่อยติดตามแนวโน้มตลาดว่าไปในทิศทางใดเพื่อนำไปปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมสินค้าหรือบริการให้ตรงตามความต้องการ รวมทั้งสำรวจตัวเองด้วย 3 คำถาม เพื่อคิดริเริ่มสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ

### สำรวจตัวเองด้วย 3 คำถาม

- ◆ ผู้บริโภคกำลังเผชิญปัญหาอะไรอยู่หรือไม่
- ◆ ผู้บริโภcmีความต้องการใหม่ๆ หรือจำเป็นต้องใช้สิ่งใดเพิ่มเติมหรือไม่
- ◆ ธุรกิจ SMEs สามารถตอบสนองความต้องการหรือช่วยแก้ปัญหาของผู้บริโภคได้อย่างไร

ไม่ว่าผู้ประกอบการ SMEs จะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใดก็ตาม ปัจจัยสำคัญที่ควรตระหนักรอยู่เสมอ คือ การเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และด้วยความพร้อมดังกล่าวของผู้ประกอบการ SMEs ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ไม่ยากเกินจะรับมือ

ในส่วนของการบริหารการเงินการบัญชีเพื่อรับมือกับสภาวะ New Normal นั้น การทำบัญชีของ SMEs จะต้องปรับตัวไปพร้อมกับการหันมาใช้เทคโนโลยีบริหารธุรกิจมากขึ้น การทำธุรกิจออนไลน์จะทำให้รายการทางบัญชีซับซ้อนขึ้น รายการประเภทเงินสดมีน้อยลง และการทำงานแบบ Work from Home จะทำให้สำนักงานใช้กระดาษน้อยลง และหันมาใช้โปรแกรมคลาวด์ในการจัดเก็บเอกสารแทน ท้ายที่สุดคือ SMEs ต้องสามารถเป็นที่ปรึกษาให้ผู้ประกอบการพัฒนาธุรกิจให้ได้



แม้จะรู้อยู่แล้วว่าเทคโนโลยีนั้นสามารถ disrupt หรือเปลี่ยนแปลงโลกได้ แต่ก็ไม่คิดว่ามันจะมาเร็วขนาดนี้ Covid-19 บังคับให้ SMEs ต้องปรับตัวอย่างกะทันหัน ทำให้ผู้ประกอบการต้องพยายามดื่นرن ปรับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อให้อยู่รอดโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย SMEs เองก็จำเป็นต้องปรับตัวไปพร้อมๆ กับผู้ประกอบการเช่นกัน





## New Normal ที่คาดว่าจะเป็นความปกติใหม่ของ SMEs ได้แก่

- ◆ การใช้เทคโนโลยีคาดการณ์ในการทำงานร่วมกันจากคนละสถานที่ เช่น โปรแกรมบัญชีออนไลน์ ระบบบริหารจัดการเอกสารแบบออนไลน์ โปรแกรมคำนวณภาษีออนไลน์ โปรแกรมเงินเดือนออนไลน์สำหรับทำรายการจ่ายเงินเดือนและบริหารข้อมูลพนักงาน
- ◆ Virtual technology เช่น การใช้ video conference หรือการประชุมผ่านวิดีโอ แทนการนัดพบเจอกัน
- ◆ ลูกค้าที่เป็นผู้ประกอบการหันมาขายของออนไลน์มากยิ่งขึ้น รายการทางบัญชีอาจจะซับซ้อนขึ้น รายการประเภทเงินสดมีน้อยลง และมีปริมาณ transaction ผ่านบัญชีมากขึ้น
- ◆ ต้องเรียนรู้เรื่อง Big Data เพื่อวิเคราะห์หรือหาประโยชน์จากข้อมูลของลูกค้าที่มีอยู่
- ◆ เรียนรู้เครื่องมือใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานระยะไกลง่ายและสะดวกขึ้น เช่น การเชื่อมต่อ API ระหว่างโปรแกรมบัญชีกับร้านค้าออนไลน์อัตโนมัติ หรือการใช้โปรแกรมสร้างลายเซ็น อิเล็กทรอนิกส์
- ◆ หันมาใช้ระบบส่งเอกสารทางออนไลน์ เช่น การใช้ระบบ E-Tax Invoice หรือระบบการทำใบกำกับภาษี โดยลงลายมือชื่อทางดิจิทัล (Digital Signature) หรือประทับรับรองเวลา (Time Stamp) แล้วส่งให้กับคู่ค้าทางอีเมล เพื่อลดต้นทุนทั้งเวลาในการคีย์เอกสารเอง และค่าใช้จ่ายในการส่งเอกสารให้กับคู่ค้า

ทักษะการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ และนำมาปรับใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากสำหรับ SMEs ยิ่งโดยเฉพาะในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของ Covid-19 SMEs ที่มีเทคโนโลยีรองรับจะทำงานร่วมกับลูกค้าได้ราบรื่นกว่า SMEs ที่ไม่มีเทคโนโลยีรองรับ เพราะไม่ต้องเสียเวลาและพลังงานมาติดตั้ง ปรับใช้ และเรียนรู้ ในเวลาที่จำกัด เช่นนี้

### Work from Home จะไม่ใช่เรื่องแปลกอีกต่อไป

ต้องยอมรับว่าในช่วงการแพร่ระบาดของ Covid-19 ที่ผ่านมา SMEs หลายค่ายต้องทำงานอยู่ที่บ้านไปโดยปริยาย กลยุทธ์เป็นว่าเมื่อพื้นที่การแพร่ระบาดไปแล้ว การ Work from Home ก็ไม่ใช่เรื่องแปลกอีกต่อไป

ผู้ประกอบการหลายๆ บริษัทมองก็พร้อมที่จะให้พนักงานมือิสาระในการทำงานจากที่บ้านมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความกังวลในเรื่องสุขอนามัย บางบริษัทอาจจะปรับลดขนาดของสำนักงาน เพราะมีพนักงานบางส่วนทำงานที่บ้าน และเปลี่ยนสำนักงานให้เป็นที่ประชุมงานสำคัญๆ เท่านั้น และในส่วนของสำนักงานเอง ก็จะต้องจัดระเบียบการวางโต๊ะทำงานใหม่ให้มีระยะห่างระหว่างคนในทีมมากขึ้น หรือมีพาร์ทิชั่นกั้นระหว่างโต๊ะทำงาน เพิ่มพื้นที่ส่วนตัว เพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่เชื้อโรค





ประโยชน์ที่ว่า “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” อาจจะใช้ได้กับสถานการณ์ Work from Home จริงๆ เพราะเมื่อไม่ได้เจอน้ำค่าตัว ก็มีเพียงผลงานเท่านั้นที่จะพิสูจน์ได้ว่าพนักงานทำงานแล้วจริงๆ ซึ่งสำหรับ SMEs ก็อาจจะต้องเตรียมตัวหาวิธีการสื่อสารกับลูกค้าให้เหมาะสม และไม่ทำให้ผู้ประกอบการรู้สึกว่าถูกทิ้งไว้กลางทาง เช่น

- ◆ อัปเดตสถานะการทำงานระหว่างอาทิตย์หรือในแต่ละเดือน
- ◆ ส่งลิงก์เอกสารเพื่อให้ลูกค้าตรวจสอบข้อมูลการบันทึกบัญชีหรือส่งภาษี
- ◆ สื่อสารกับลูกค้าในประเด็นทางบัญชีและภาษีที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- ◆ จัดประชุมแบบ video conference ประจำเดือน เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน



จริงๆ แล้วหลักการทำสำนักงานไร้กระดาษ (Paperless office) นั้นได้เริ่มใช้ในองค์กรใหญ่ๆ หลายองค์กรแล้ว แต่ว่าสำหรับธุรกิจ SMEs ยังไม่ค่อยมีใครให้ความสนใจวิธีการลดใช้กระดาษกันสักเท่าไหร่ แต่หลังพัฒนาระบดของเชื้อไวรัส Covid-19 หมวดไป ความกังวลในเรื่องสุขอนามัยจะทำให้หันมาให้ความสำคัญกับการเก็บเอกสารในรูปแบบดิจิทัลกันมากขึ้น จนกลายเป็นความปกติใหม่ เช่น จัดเก็บเอกสารไว้บนคลาวด์เซิร์ฟเวอร์ หรือใช้โปรแกรมสร้างและจัดการเอกสารต่างๆ เพื่อลดการสัมผัสจับต้องกระดาษให้ได้มากที่สุด

ข้อแนะนำสำหรับการจัดการกับเอกสารทางบัญชีที่สำคัญคือ หากวิธีการเก็บเอกสารแบบออนไลน์ที่เหมาะสมกับธุรกิจและบประมาณที่มี เช่น เลือกเก็บเอกสารทางบัญชีในโปรแกรมบัญชีออนไลน์ หรือเก็บไว้ใน Share Drive โดยสแกนเอกสารที่ได้รับจากพพลายเอกสารใส่ไว้ในระบบเพื่อให้ทุกคนเข้าถึงได้ และอย่าลืมจัดเรียงรายชื่อให้เป็นระเบียบเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา

#### ข้อควรระวังเรื่องการจัดการเอกสารแบบไร้กระดาษคือ

- ◆ **ต้องอธิบายให้ผู้ประกอบการเข้าใจตรงกัน** เกี่ยวกับระบบการเก็บเอกสารออนไลน์ เช่น แยกแฟ้มอย่างไร รันเลขที่อย่างไร และสอนวิธีเก็บเอกสารตัวจริงให้สอดคล้องกัน เพื่อง่ายต่อการค้นหา
- ◆ **เรื่องความปลอดภัยของเอกสาร** ต้องมีการเข้ารหัสหรือเลือกใช้โปรแกรมที่มีความปลอดภัยสูง เพื่อป้องกันข้อมูลสำคัญรั่วไหลหรือสูญหาย

ทั้งหมดนี้คือ New Normal หรือความปกติในรูปแบบใหม่ที่อาจเกิดขึ้นกับ SMEs หลังพัฒนาไวกฤต Covid-19 ถึงแม้ไม่มีใครรู้ว่าวิกฤตครั้งนี้จะมีตอนจบอย่างไร และจะมีวิกฤตอื่น ๆ ตามมาอีกใหม่ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ การทำใจยอมรับความเปลี่ยนแปลงและเตรียมพร้อมรับมืออย่างดีที่สุด





## บทที่ 2 การจัดทำต้นทุนสินค้าหรือบริการ เพื่อให้ทราบถึงผลประกอบการที่แท้จริง

การคำนวณต้นทุนเป็นส่วนหนึ่งของระบบบัญชีและการเงินของกิจการ เป็นการบันทึกการวัดผลและรายงานข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนของสินค้าของกิจการ โดยทั่วไปการคำนวณต้นทุนจะใช้เวลาและลงรายละเอียดมากในกิจการที่ผลิตสินค้า แต่ไม่ได้หมายความว่ากิจการประเภทอื่น เช่น กิจการขายส่ง ขายปลีก ร้านอาหาร หรือบริการต่างๆ ไม่มีความสำคัญในการที่ต้องคำนวณต้นทุนเลย การคำนวณต้นทุนสามารถนำไปใช้ได้ในทุกกิจการ เพราะมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการธุรกิจดังนี้

- ◆ เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนการผลิตและต้นทุนขายของธุรกิจ
- ◆ เพื่อสามารถนำต้นทุนทั้งหมดของกิจการมาเปรียบเทียบกับรายได้จากการขายเพื่อจะได้ทราบว่ามีกำไรหรือขาดทุนในการขายสินค้า
- ◆ เพื่อคำนวณหรือตีราคาสินค้าคงเหลือที่ขายได้ในหมวดว่ามีมูลค่าเท่าไหร่
- ◆ เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมการซื้อสินค้าและจัดทำงบประมาณในการซื้อสินค้า รวมทั้งต้องระวังราคากับผู้ขายวัตถุดิบ
- ◆ เพื่อใช้ในการตัดสินใจว่าสินค้าใดควรขายต่อไปและสินค้าใดควรเลิกขาย (ในกรณีที่ผู้ผลิตมีสินค้าหลายชนิด)



ต้นทุนแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ

1. **ต้นทุนผันแปร** คือ ต้นทุนที่ผันแปรตามจำนวนหน่วยที่ผลิตหรือขาย เช่น วัตถุดิบ ค่าแรงทางตรง ค่าใช้จ่ายในการผลิตทางตรง เป็นต้น
2. **ต้นทุนคงที่** คือ ต้นทุนที่เกิดขึ้นไม่ว่ากิจการจะได้ขายสินค้าหรือไม่ ต้นทุนนี้จะไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนหน่วยที่ผลิตหรือขาย เช่น เงินเดือนพนักงานหน้าร้าน ค่าเช่าร้าน ค่าเสื่อมราคา ค่าประกันภัย เป็นต้น





ดังนั้น ต้นทุนการผลิตจะประกอบไปด้วย



**ต้นทุนการผลิต = วัตถุดิบ + ค่าแรงงาน + ค่าใช้จ่ายในการผลิต**

ซึ่งทั้งสามรายการนี้เป็นเพียงส่วนของการผลิตเท่านั้น หากจะคิดต้นทุนรวมของสินค้าแล้ว จะเป็นต้องนำค่าใช้จ่ายในการขายและดำเนินการรวมด้วย เช่น เงินเดือน, ค่าคอมมิชั่นพนักงานขาย, ค่าแรงพนักงานขายหน้าร้าน, ค่าการตลาด (โฆษณา, แผ่นพับ), ค่าเช่าสำนักงานและร้าน, ค่าไฟฟ้าและน้ำประปา, ค่าโทรศัพท์, ค่าน้ำมันรถ, ดอกเบี้ย, ค่าเช่ารถ, ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด ฯลฯ เพื่อการคำนวณต้นทุนให้ใกล้เคียงความจริง หากคำนวณแค่วัตถุดิบ ค่าแรงงานและค่าน้ำค่าไฟฟ้า ก็อาจทำให้ได้ต้นทุนสินค้าที่น้อยกว่าความเป็นจริงและมีผลทำให้ตั้งราคาขายที่ต่ำไปและอาจขาดทุนได้

## 2.1 การคำนวณต้นทุนสำหรับอุตสาหกรรมการผลิต

วิธีการคำนวณหาต้นทุนการผลิตแบบง่ายมีสูตรดังนี้



ต้นทุนการผลิต = วัตถุดิบ + ค่าแรงงาน + ค่าใช้จ่ายในการผลิต

จำนวนสินค้าที่ผลิตในงวดนั้น

= ต้นทุนต่อหน่วย (ขึ้นหรือลง) 

การคำนวณแบบง่ายนี้หมายความว่ากับผู้ประกอบการรายเล็กที่มีสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อยู่ชนิด อาจขายเพียงกุญแจซึ่ง หรือน้ำปลา ร้าส่าเร็จรูป ก็ได้ ซึ่งหมายความว่าการคำนวณสินค้าประเภทใดทوبที่มีความซัดเจนในเรื่องการใช้วัตถุดิบ ค่าแรงงานต่อรอบการผลิตและไม่มีการเก็บสต็อกไว้ การทำคำนวณจะเป็นต้องคิดเพื่อให้ทราบถึงต้นทุนผลิตต่อหน่วย และนำต้นทุนผลิตไปรวมกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพื่อให้ทราบถึงต้นทุนรวมของสินค้าอีกรอบหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น





## ตัวอย่างที่ 1

SMEs ผลิตและขายส้มมะม่วงเบาแซ่บในราคาล่องละ 150 บาท โดยมีรายได้จากการขายเดือนละ 60,000 บาท (ขาย 400 กล่องต่อเดือน) SMEs มีการบันทึกค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในเดือน พฤษภาคม 2564 ดังนี้

วันที่	รายการ	จำนวน	หน่วย	จำนวนเงิน	รวม (บาท)	หมายเหตุ
<b>ค่าวัสดุคงคลัง</b>						
5	ซื้อมะม่วงเบา	100	กก.	50	5,000	-
5	น้ำตาลทราย	10	กก.	15	150	-
5	น้ำผึ้ง	5	ขวด	60	300	-
5	ช็อกล่องพลาสติก	200	ใบ	1	200	5,650.00
12	ซื้อมะม่วงเบา	50	กก.	50	2,500	-
12	น้ำตาลทราย	5	กก.	15	75	-
12	น้ำผึ้ง	2	ขวด	60	120	2,695.00
19	ซื้อมะม่วงเบา	150	กก.	50	7,500	-
19	น้ำตาลทราย	15	กก.	15	225	-
19	น้ำผึ้ง	6	ขวด	60	360	8,085.00
27	ซื้อมะม่วงเบา	150	กก.	50	7,500	-
27	น้ำตาลทราย	15	กก.	15	225	-
27	น้ำผึ้ง	6	ขวด	60	360	8,085.00
<b>รวมค่าวัสดุคงคลัง</b>					<b>24,515.00</b>	
<b>ค่าแรงงาน</b>						
7	จ่ายเงินเดือน	3	วัน	100	300	-
7	จ่ายป้าจุก	4	วัน	100	700	1,000.00
15	จ่ายเงินเดือน	3	วัน	100	300	-
15	จ่ายป้าจุก	4	วัน	100	400	700.00
22	จ่ายเงินเดือน	3	วัน	100	300	-
22	จ่ายป้าจุก	4	วัน	100	400	700.00
29	จ่ายตัวเอง	3	วัน	100	300	-
29	จ่ายป้าจุก	4	วัน	100	400	700.00
<b>รวมค่าแรงงาน</b>					<b>24,515.00</b>	





## ตัวอย่างที่ 1 (ต่อ)

วันที่	รายการ	จำนวน	หน่วยละ	จำนวนเงิน	รวม (บาท)	หมายเหตุ
--------	--------	-------	---------	-----------	-----------	----------

ค่าใช้จ่ายในการผลิต

5	ชื้อสกอตเทป	15 ม้วน	15	225	-	
7	ถุงพลาสติก	3 กก.	80	240	-	
11	かるถไปส่งของ	1 ครั้ง	100	100	-	
18	かるถไปส่งของ	1 ครั้ง	100	100	-	
25	かるถไปส่งของ	1 ครั้ง	100	100	-	
31	かるถไปส่งของ	1 ครั้ง	100	100	-	

รวมค่าใช้จ่ายในการผลิต

865.00

ค่าใช้จ่ายในการขายและดำเนินการ

22	ค่าไฟฟ้า	1 เดือน	2,000	2,000	-	
23	ค่าน้ำประปา	1 เดือน	450	450	-	

รวมค่าใช้จ่ายในการขายและดำเนินการ

2450.00

รายได้จากการขายมะม่วงเบาในเดือนพฤษภาคม 2564

วันที่	รายการ	จำนวน	หน่วยละ	จำนวนเงิน	รวม (บาท)	หมายเหตุ
--------	--------	-------	---------	-----------	-----------	----------

รายได้จากการขายมะม่วงเบา

11	ขายมะม่วงเบา	100 กล่อง	150	15,000	-	
18	ขายมะม่วงเบา	100 กล่อง	150	15,000	-	
25	ขายมะม่วงเบา	100 กล่อง	150	15,000	-	
31	ขายมะม่วงเบา	100 กล่อง	150	15,000	-	

รวมยอด

60,000.00

จากตัวอย่างข้างต้น สามารถคำนวณต้นทุนการผลิตของมะม่วงเบาแซ่บิ่ม ได้ดังนี้

ต้นทุนการผลิต = (วัตถุดิบ + ค่าแรง + ค่าใช้จ่ายในการผลิต) / จำนวนหน่วยที่ผลิตได้

$$= (24,515 + 3,100 + 865) = 28,480 / \text{จำนวนหน่วยที่ผลิตได้}$$

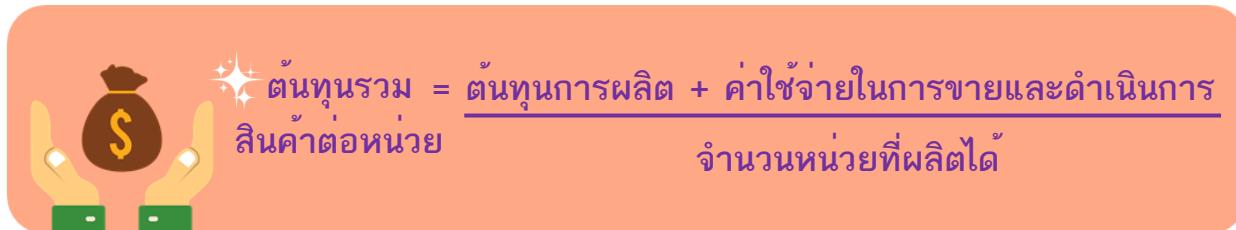
$$\text{ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย} = 28,480 / 400 = 71.20 \text{ บาทต่อกล่อง}$$





หาก SMEs ต้องการทราบถึงต้นทุนรวมสินค้าก็จะต้องนำค่าใช้จ่ายในการขายและดำเนินการมาใส่ด้วยซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ส่วนใหญ่มักจะเป็นค่าใช้จ่ายคงที่ ไม่ค่อยขึ้นลงตามการผลิตมากนัก เพื่อการตั้งราคาที่ทำให้ไม่ขาดทุน SMEs ควรนำมาคำนวณเป็นต้นทุนรวมสินค้าภายหลังจากการคำนวณต้นทุนการผลิตต่อหน่วยแล้ว

#### สูตรการคำนวณต้นทุนสินค้าทั้งจำนวน



#### ตัวอย่างที่ 1 (ต่อ)

จากตัวอย่างข้างต้น สามารถคำนวณต้นทุนรวมของสินค้าต่อหน่วย ได้ดังนี้

$$\text{ต้นทุนรวมของสินค้าต่อหน่วย} = (28,480 + 2,450) / 400 = 77.325 \text{ บาทต่อกล่อง}$$

จากการคำนวณแบบง่าย ๆ นี้ ทำให้ SMEs ทราบว่าหากขายได้เดือนละ 400 กล่อง จะมีต้นทุนสินค้า 77.325 บาท และมีต้นทุนผลิต 71.20 บาท การที่ SMEs ตั้งราคาขายไว้ที่ 150 บาทต่อกล่อง จึงทำให้ SMEs ได้กำไรประมาณกล่องละ  $150 - 77.325 = 72.675$  บาท จะมีกำไรต่อเดือนประมาณ 29,070 บาท

## 2.2 การคำนวณต้นทุนสำหรับธุรกิจร้านอาหาร

สำหรับธุรกิจร้านอาหาร เจ้าของธุรกิจส่วนใหญ่มักใช้ “ความรู้สึก” ในการวัดผลการดำเนินงาน เช่น วันนี้ลูกค้าเต็มร้านเลย น่าจะมีรายได้มากและน่าจะมีเงินสดหมุนเวียนในธุรกิจมากตามไปด้วย แต่ค่าว่า “มาก” นั้น ไม่เพียงพอต่อการบอกราชฎร์กิจของ SMEs ดีหรือไม่ เจ้าของร้านต้องสามารถระบุได้ว่า มากกว่า “มาตรฐาน” ของร้าน หรือ “ระดับรายได้” ที่ควรจะได้เท่าไร หรือมากกว่าคู่แข่งเท่าไร หรือบางร้านที่มีการจดบันทึกการทำงานละเอียดขึ้นมาหน่อย อาจมีการบันทึกรายรับ-รายจ่ายเป็นเงินสด หมายถึง วันนี้ขายได้กี่ Juan จานละกี่บาท ก็จะบันทึกเป็นยอดขาย เช่น ขาย 300 จาน ราคารเฉลี่ยต่อจาน 100 บาท นำมารวบกัน จะได้ยอดขาย 30,000 บาทต่อวัน หากเปิดร้าน 30 วัน จะมียอดขายต่อเดือน 900,000 บาท





การคำนวณต้นทุนธุรกิจร้านอาหาร มีวิธีคำนวณง่าย ๆ โดยเริ่มจากการนับสต็อกต้นงวด (สินค้าคงเหลือต้นงวด คำว่า "งวด" อาจหมายถึง 1 วัน หรือ 1 เดือน หรือ 1 ปี และแต่จะกำหนด ดังนั้น ต้นงวดคือ สต็อกวัตถุดิบของเช้าในวันนั้น หรือ วันแรกของเดือน หรือ วันแรกของปี) บวกกับ ยอดซื้อวัตถุดิบในวันนั้น จะได้เท่ากับ สต็อกวัตถุดิบพร้อมขายทั้งหมด จากนั้นเมื่อขายอาหารจนครบ 1 งวด ก็นับสต็อกอีกครั้ง และลบด้วย สต็อกปลายงวด (สินค้าคงเหลือปลายงวด) จะได้เท่ากับ ต้นทุนอาหาร ณ งวดนั้น

### ✿ ตัวอย่าง ✿

นับสต็อกตอนเช้ามีเนื้อหมู 30 กิโลกรัม กิโลกรัมละ 100 บาท (เหลือมาจากเมื่อวาน) เท่ากับ 3,000 บาท ซึ่งเพิ่มมาอีก 20 กิโลกรัม เท่ากับ 2,000 บาท รวมมีเนื้อหมูพร้อมทำอาหารขาย 50 กิโลกรัม หรือเท่ากับ 5,000 บาท

ตอนปิดร้านนับเนื้อหมูเหลือ 5 กิโลกรัม หรือเท่ากับ 500 บาท แสดงว่านำเนื้อหมูไปทำอาหาร 45 กิโลกรัม หรือมูลค่า 4,500 บาท ยอด 4,500 บาทนี้ นับเป็นต้นทุนเนื้อหมูของอาหารงานหมู

สมมติว่าวันนี้รับมาราคาต้นทุนวัตถุดิบอื่นๆ ที่มาทำอาหารแล้วมีต้นทุนทั้งหมด 8,400 บาท หากอย่างรู้ว่าต้นทุนอาหารคิดเป็นกีเปอร์เซ็นต์ของยอดขาย จะต้องนำต้นทุนอาหารตั้ง แล้วหารด้วยยอดขายในวันนั้น และคูณด้วย 100 เช่น ต้นทุนทั้งหมด 8,400 บาท ยอดขายทั้งวันคือ 30,000 บาท จะต้องนำ 8,400 หาร 30,000 คูณ 100 เท่ากับว่าต้นทุนอาหารของเราคิดเป็น 28% ต่อยอดขาย

เมื่อได้ต้นทุนต่อยอดขายแล้ว ผู้ประกอบการก็นำข้อมูลนี้ไปใช้วัดผล และกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไปว่า จะสามารถลดต้นทุนลงได้อย่างไร หรือเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันรายอื่น ๆ ที่ทำธุรกิจคล้ายกับเรา เขา มีต้นทุนขายประมาณเท่าไร

อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่จะไม่สามารถเจาะข้อมูลไปดูคร่าวของแต่ละธุรกิจได้ แต่จะมีโครงสร้างต้นทุนที่วางแผนไว้ให้ติดตาม แต่ก็ต้องพิจารณาปัจจัยเสริมด้วยว่า รูปแบบธุรกิจร้านอาหารนั้นเป็นแบบไหน เช่น เป็นร้านแบบ Full Service คือให้บริการทุกอย่าง หรือเป็นแบบบุฟเฟ่ต์ หรือเป็นแบบ Take Away โครงสร้างต้นทุนจะไม่เหมือนกัน

ยกตัวอย่าง โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจร้านอาหารแบบ Full Service คือมีตั้งแต่บริการ มีบริกร มีการทำอาหารในครัวมาสเตอร์ฟ แบ่งต้นทุนออกเป็น 2 ส่วนหลักคือ



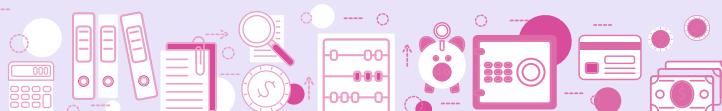


- 1. ต้นทุนที่สามารถควบคุมได้** คือ ต้นทุนที่สามารถลด เพิ่ม หรือแก้ไขได้โดยการบริหารจัดการภายในร้าน ได้แก่ ต้นทุนอาหาร (Food Cost) ต้นทุนเครื่องดื่ม (Beverage Cost) โดยทั่วไปรวมๆ แล้วจะอยู่ที่ประมาณ 30% – 35% ของยอดขาย และต้นทุนแรงงาน (Labor Cost) ประมาณ 25% ของยอดขาย ต้นทุนอาหารและเครื่องดื่มรวมกับต้นทุนแรงงานจะเรียกว่าต้นทุนหลัก Prime Cost ซึ่งร้านอาหารควรอยู่ระหว่าง 55 – 60% ของยอดขาย
- 2. ต้นทุนที่ไม่สามารถควบคุมได้** คือ ค่าใช้จ่ายคงที่ต่าง ๆ ที่ต้องชำระแม้ว่ากิจการจะไม่มีรายได้ เข้ามาก็ตาม เช่น ค่าเช่า และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ต้องจ่ายตามหน้าที่ ได้แก่ ดอกเบี้ย และภาษีต่าง ๆ รวมถึงค่าเสื่อมราคาด้วย โดยค่าเสื่อมราคา คือ ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการลงทุนในสินทรัพย์ครั้งแรก แล้วกระจายตามอายุการใช้งานมาเป็นค่าใช้จ่ายในแต่ละงวด โดยต้นทุนที่ไม่สามารถควบคุมได้นี้ รวมแล้วไม่ควรเกิน 30% ของยอดขาย เพราะหากรวมกับ Prime Cost แล้ว จะได้มีกำไรสุทธิเหลือประมาณ 10% ของยอดขาย

ถ้าธุรกิจของ SMEs จำเป็นต้องเช่าที่เพื่อเปิดร้าน ค่าเช่าจะกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อยอดขาย โดยปกติแล้วค่าเช่าควรอยู่ประมาณ 15 – 18% ของยอดขาย เช่น ถ้ามียอดขายประมาณ 1,000,000 บาทต่อเดือน ค่าเช่าควรอยู่ที่ประมาณ 150,000 – 180,000 บาท

ถ้ากิจการทำยอดขายต่ำกว่า 1,000,000 บาท สมมติว่า 800,000 บาท และค่าเช่ายังคงเป็น 150,000 บาท อัตราส่วนค่าเช่าต่อยอดขายจะเท่ากับ 18.75% ซึ่งก็พอไปได้ แต่เมื่อไรที่ยอดขายเหลือ 500,000 บาท อัตราส่วนค่าเช่าต่อยอดขายจะเท่ากับ 30% นับว่าสูงมาก ส่งผลกระทบต่อกำไรแน่นอน

## PROFIT & LOSS





จากข้อมูลข้างต้น ถ้าผู้ประกอบการหมั่นตรวจสอบว่า อัตราส่วนระหว่างต้นทุนค่าใช้จ่ายต่อยอดขาย เป็นเท่าไร มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และลองเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐาน ผู้ประกอบการจะเริ่มทราบว่า ต้องใช้กลยุทธ์ใด มาบริหารจัดการ เช่น ถ้าอัตราส่วนต้นทุนอาหารต่อยอดขาย เท่ากับ 50% ผู้ประกอบการ จะต้องสืบหาสาเหตุให้ได้ว่าเป็นเพราะอะไร เช่น ราคาอาหารต่อจำนวนไม้ได้ปรับนานมากแล้ว แต่ราคาวัสดุดิบ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้นทุนเพิ่มสูงขึ้น หรืออีกรายกรณีหนึ่งคือมีของเสียจากการประกอบอาหาร (Food Waste) มาเกินไป เป็นต้น การติดตามดูอัตราส่วนนี้จะช่วยให้ร้านอาหารรู้ว่ามีปัจจัยอะไรต้องปรับปรุง แก้ไข และมีแนวทางป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้

เจ้าของกิจการหลายคนอาจมองว่าเรื่องการเงินเป็นเรื่องยาก จึงละเลยหรือปล่อยให้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบัญชีบริหารจัดการซึ่งอาจส่งผลเสียต่อธุรกิจได้ เพราะถ้าเจ้าของกิจการไม่รู้หลักการตรวจสอบความถูกต้อง แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่า ผู้ที่เรามอบหมายให้ดูแลบัญชีวางแผนการเงินได้ถูกต้อง ฉะนั้นเจ้าของกิจการควรทำความหากเข้าใจหลักการในเบื้องต้น เรื่องเงินและตัวเลข เพราะหากเข้าใจเมื่อไร มันจะเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืนได้

## ตัวอย่างที่ 2

กรณีธุรกิจร้านกาแฟ พบว่า โดยต้นทุนในการทำธุรกิจนั้นมี 2 ประเภท ได้แก่

**ต้นทุนผันแปร :** ต้นทุนที่จะ “เพิ่มหรือลด” ไปตามจำนวนขาย ยิ่งขายจำนวนมาก ต้นทุนผันแปรจะยิ่งมาก เช่น ต้นทุนอาหารต่อจำนวน หรือต้นทุนกาแฟต่อแก้ว ซึ่งต้นทุนผันแปร มักจะเป็นค่าวัสดุดิบ ค่าพาณิช หรือค่าใช้จ่ายของสิ่งที่เป็นองค์ประกอบในสินค้า

**ต้นทุนคงที่ :** ต้นทุนที่จะต้องเกิดขึ้นอยู่แล้ว ไม่ว่าจะขายสินค้านั้นได้หรือไม่ เช่น ค่าเช่าค่าจ้าง ค่าน้ำค่าไฟ หรือค่าเสื่อม ซึ่งส่วนใหญ่มักจะตั้งราคาโดยไม่คำนึงถึงต้นทุนส่วนนี้ เลยทำให้นึกว่าขายดี แต่สุดท้ายขาดทุนโดยไม่รู้ตัว

**ค่าเสื่อม :** ต้นทุนคงที่ที่คำนวนจากเงินลงทุนเริ่มต้น โดยจะตัดออกจากมูลค่าสินทรัพย์เรื่อยๆ เช่น ถ้าซื้อเครื่องชงกาแฟมา 36,000 บาท โดยคิดคร่าวๆ ว่าจะมีอายุการใช้งาน 5 ปี จะต้องตัดค่าเสื่อมปีละ 7,200 บาท หรือเดือนละ 600 บาท เป็นต้นทุนคงที่เพื่อไว้ด้วย

สาเหตุที่ต้องคำนึงถึงค่าเสื่อมด้วย นั่นก็เพราะว่า การหักค่าเสื่อมจะทำให้เห็น “กำไรตามความเป็นจริง” และทำให้มีเงินสำรองเก็บไว้ซื้อสิ่งนั้นใหม่เมื่อครบอายุการใช้งาน





## ตัวอย่างที่ 2

กรณีธุรกิจร้านกาแฟ พบว่า โดยต้นทุนในการทำธุรกิจนี้มี 2 ประเภท ได้แก่

**ต้นทุนผันแปร** : ต้นทุนที่จะ “เพิ่มหรือลด” ไปตามจำนวนขาย ยิ่งขายจำนวนมาก ต้นทุนผันแปรก็จะยิ่งมาก เช่น ต้นทุนอาหารต่อจาน หรือต้นทุนกาแฟต่อแก้ว ซึ่งต้นทุนผันแปร มักจะเป็นค่าวัสดุดิบ ค่าพากนจะ หรือค่าใช้จ่ายของสิ่งที่เป็นองค์ประกอบในสินค้า

**ต้นทุนคงที่** : ต้นทุนที่จะต้องเกิดขึ้นอยู่แล้ว ไม่ว่าจะขายสินค้านี้ได้หรือไม่ เช่น ค่าเช่า ค่าจ้างค่าน้ำค่าไฟ หรือค่าเสื่อม ซึ่งส่วนใหญ่มักจะตั้งราคาโดยไม่คำนึงถึงต้นทุนส่วนนี้ เลยทำให้เกิดข้อหาดทุนโดยไม่รู้ตัว

**ค่าเสื่อม** : ต้นทุนคงที่ที่คำนวนจากเงินลงทุนเริ่มต้น โดยจะตัดออกจากการมูลค่าสินทรัพย์เรื่อย ๆ เช่น ถ้าซื้อเครื่องชงกาแฟมา 36,000 บาท โดยคิดคร่าว ๆ ว่าจะมีอายุการใช้งาน 5 ปี จะต้องตัดค่าเสื่อมปีละ 7,200 บาท หรือเดือนละ 600 บาท เป็นต้นทุนคงที่เพื่อไว้ด้วย

สาเหตุที่ต้องคิดค่าเสื่อมด้วย นั่นก็เพราะว่า การหักค่าเสื่อมจะทำให้เห็น “กำไรตามความเป็นจริง” และทำให้มีเงินสำรองเก็บไว้ซื้อสิ่งนั้นใหม่เมื่อครบอายุการใช้งาน

## ต้นทุนเปิดร้านมีอะไรบ้าง ????



ต้นทุนที่ “เพิ่มหรือลด” ไปตามจำนวนขาย เช่น ต้นทุนอาหารต่อจาน หรือต้นทุนกาแฟต่อแก้ว



ต้นทุนที่ “เพิ่มหรือลด” ไปตามจำนวนขาย เช่น ต้นทุนอาหารต่อจาน หรือต้นทุนกาแฟต่อแก้ว



ต้นทุนที่ “เพิ่มหรือลด” ไปตามจำนวนขาย เช่น ต้นทุนอาหารต่อจาน หรือต้นทุนกาแฟต่อแก้ว





## ตั้งราคาขายอย่างไร<sup>ขายเท่าไหร่ดีจะคุ้ม ???</sup>

### (1) หากำไรต่อหน่วย

กำไรต่อหน่วย = ราคาขาย - ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย

$$\text{อัตราส่วนกำไร} = \frac{\text{กำไรต่อหน่วย}}{\text{ราคาขาย}}$$



### (2) หากดูคุ้มทุน

$$\text{จำนวนขายคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{กำไรต่อหน่วย}} \quad \text{ยอดขายคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{อัตราส่วนกำไร}}$$

- ขายน้อยกว่า** จำนวนขายคุ้มทุน ยอดขายคุ้มทุน ► ขาดทุน  
**ขายมากกว่า** จำนวนขายคุ้มทุน ยอดขายคุ้มทุน ► กำไร

หากอยากรู้ว่าจะต้องขายเท่าไหร่ เพื่อให้คุ้มทุนตามราคาขายที่ตั้งไว้ อันดับแรกต้องหาให้รู้ก่อนว่า ต้นทุนในการทำธุรกิจมีอะไรบ้าง และแจกแจงให้ได้ว่าเป็น ต้นทุนประเภทไหน

### ขั้นตอนที่ 1

หลังจากที่รู้ต้นทุนแล้ว สิ่งที่ต้องหาต่อไป คือ กำไรต่อหน่วย และอัตราส่วนกำไร จะสามารถหากำไรต่อหน่วยได้ โดยนำราคาขายที่ตั้งไว้มาลบกับต้นทุนผันแปรต่อหน่วย ส่วนอัตราส่วนกำไรจะหาได้จากการหารด้วยกำไรต่อหน่วยหารด้วยราคาขาย เช่น ถ้าขายข้าวราดแกงຈานละ 40 บาท และมีต้นทุนต่อจาน 10 บาท จะมีกำไรต่อจานประมาณ 30 บาท และจะมีอัตราส่วนกำไร 75%

### ขั้นตอนที่ 2

เมื่อได้คำตอบจาก “ขั้นตอนที่ 1” แล้ว จะต้องนำกำไรต่อหน่วย และอัตราส่วนกำไรที่ได้ไปหาจุดคุ้มทุน (จำนวนขายคุ้มทุน และยอดขายคุ้มทุน) โดยจำนวนที่ขายคุ้มทุนจะเท่ากับ ต้นทุนคงที่ หารด้วยกำไรต่อหน่วย และยอดขายคุ้มทุนจะเท่ากับ ต้นทุนคงที่ หารด้วยอัตราส่วนกำไร





### ขั้นตอนที่ 3

ถ้าขายตามราคาที่ตั้งไว้ ได้น้อยกว่าจำนวนขายคุ้มทุน และน้อยกว่ารายอดขายคุ้มทุน จะหมายความว่า SMEs กำลังขาดทุน แต่ถ้าอยากได้กำไร ต้องขายให้ได้มากกว่าจำนวนขายคุ้มทุน และมากกว่ารายอดขายคุ้มทุน

#### ตัวอย่างที่ 2 (ต่อ)

##### กรณีธุรกิจร้านกาแฟ

**ต้นทุนเปิดร้านกาแฟ คำนวณอย่างไร ???**

เปิดร้านกาแฟ ลงทุนเริ่มต้น 1.2 ล้านบาท

คาดว่าอายุการใช้งานประมาณ 10 ปี

มีค่าใช้จ่ายดำเนินงาน เช่น ค่าจ้าง ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ประมาณ 120,000 บาท/เดือน ต้นทุนต่อแก้วประมาณ 15 บาท

$$\text{ค่าเสื่อมต่อเดือน} = \frac{\text{ลงทุนเริ่มต้น}}{\text{อายุการใช้งาน}} = \frac{1,200,000}{10 \times 12} = 10,000 \text{ บาท}$$

$$\begin{aligned} \text{ต้นทุนผันแปรต่อแก้ว} &= 15 \text{ บาท} \\ \text{ต้นทุนคงที่ต่อเดือน} &= \text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน} + \text{ค่าเสื่อม} \\ &= 120,000 + 10,000 = 130,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

จากต้นทุนเปิดร้านกาแฟตามข้างบนที่คำนวณกันไปแล้ว หากต้องการตั้งราคากาแฟขายแก้วละ 60 บาท

#### 1. หากำไรต่อหน่วย

กำไรต่อแก้วจะเท่ากับราคาขายต่อแก้ว ลบกับ ต้นทุนแปรผัน (60-15) ซึ่งจากตัวอย่างจะได้กำไรเท่ากับ 45 บาทต่อแก้ว และนำกำไรต่อแก้วหารด้วยราคาขาย (45/60) จะทำให้อัตรากำไรต่อแก้วเท่ากับ 75%





## ตัวอย่างที่ 2 (ต่อ)

### 2. หาจุดคุ้มทุน

สามารถหา “จำนวนขายคุ้มทุน” ได้โดยนำต้นทุนคงที่มาหารด้วยกำไรต่อแก้ว (130,000/45) ซึ่งจะได้ประมาณ 2,889 แก้วต่อเดือน และหา “ยอดขายคุ้มทุน” ได้โดยนำต้นทุนคงที่มาหารด้วยอัตราส่วนกำไร (130,000/0.75) จะได้ยอดขายคุ้มทุนเท่ากับ 173,333 บาทต่อเดือน

#### หากอยากรายได้กำไร ทำอย่างไร?

- กรณีแรก คือ ต้องขายให้ได้มากกว่า 2,889 แก้วต่อเดือน หรือได้ยอดขาย 173,333 บาทต่อเดือน
- กรณีที่สอง คือ การเปลี่ยนราคาใหม่ หรือลดต้นทุนเพื่อให้ได้กำไรต่อแก้วมากขึ้น

### จุดคุ้มทุนการเปิดร้านกาแฟ คำนวณอย่างไร ???



**(1) หากำไรต่อหน่วย**

กำไรต่อแก้ว =  $60 - 15 = 45$  บาทต่อแก้ว

อัตราส่วนกำไร =  $\frac{45}{60} = 75\%$



**(2) หาจุดคุ้มทุน**

จำนวนขายคุ้มทุน =  $\frac{130,000}{45} = 2,889$  แก้วต่อเดือน



ยอดขายคุ้มทุน =  $\frac{130,000}{75\%} = 173,333$  บาทต่อเดือน



**ถ้าอยากได้ กำไร แต่ละเดือนจะต้องขาย**

	<b>จำนวนมากกว่า</b> <b>2,889 แก้ว</b>
	<b>ยอดขายมากกว่า</b> <b>173,333 บาท</b>





## 2.3 การคำนวณต้นทุนสำหรับกิจการซื้อขายไป

โครงสร้างต้นทุนของกิจการซื้อขายไป คือ ราคาที่ซื้อมา + ค่าภาษีศุลกากร + ค่าภาษีอื่น ๆ + ค่านส่ง และ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เพื่อให้ได้สินค้านั้นมา

ต้นทุนสินค้าของกิจการซื้อขายไปนั้น มีโครงสร้างที่ง่ายกว่า กิจการผลิตสินค้า กิจการอาชารบรรลุ ต้นทุนสินค้าไม่ได้ไม่ยาก แต่ในกิจการผลิตสินค้านั้น มีทั้ง “ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต” และ “ต้นทุนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต” ซึ่งกิจการต้องกำหนดรูปแบบว่า จะดีอะไรเป็นต้นทุนบ้าง ซึ่งต้องใช้การคิดวิเคราะห์เพื่อให้รูปแบบที่กำหนดนั้นสามารถสะท้อน “ต้นทุนที่แท้จริง” ของกิจการได้อย่างครบถ้วน เที่ยงตรง



### วิธีการเก็บต้นทุนของสินค้าในกิจการซื้อขายไป

#### 1. กิจการต้องกำหนดนโยบายการบัญชี

- ต้องกำหนดนโยบายการบัญชีเกี่ยวกับการคำนวณต้นทุนสินค้าว่าจะใช้วิธีการใด เช่น คำนวณโดยวิธีเข้าก่อน-ออกก่อน หรือ วิธีถัวเฉลี่ย เป็นต้น

#### 2. จัดทำใบรวมต้นทุน “Cost Sheet”

- ซึ่งเป็นการรวมราคางานที่ซื้อมา และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการซื้อเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้สะท้อน “ต้นทุนสินค้า” ที่ครบถ้วนและเที่ยงตรง

#### 3. คำนวณหาต้นทุนสินค้าต่อหน่วย

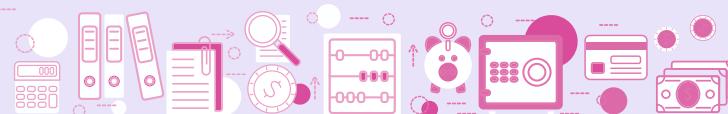
- เพื่อที่เมื่อกิจการ “ขายสินค้า” ออกไป จะตัดยอดสินค้าคงเหลือ และบันทึก “ต้นทุนสินค้าที่ขาย” ได้ทันที

#### 4. (หาก) ใช้วิธีคำนวณต้นทุนด้วยวิธีเข้าก่อน-ออกก่อน

- การบันทึกต้นทุนสินค้าที่ขาย จะบันทึกด้วยราคากล่องที่ซื้มมาครึ่งก่อนหน้าสุด แล้วทยอยไล่ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยมาயังสินค้า Lot ต่อๆ มาจนถึงราคาล่าสุด

#### 5. (หาก) ใช้วิธีคำนวณต้นทุนด้วยวิธีถัวเฉลี่ย

- จะมีการคำนวณต้นทุนสินค้าต่อหน่วยใหม่ทุกครั้งที่ซื้อสินค้า Lot ใหม่ โดยนำราคางานของ Lot เดิมมาถัวเฉลี่ยกับราคางานของ Lot ใหม่ ได้ราคางานถัวเฉลี่ยใหม่ และเมื่อขายสินค้าออกไป จะบันทึกต้นทุนสินค้าที่ขายโดยใช้ราคากล่องที่ถัวเฉลี่ยใหม่นั้นในการคำนวณต้นทุน





### ตัวอย่างที่ 3

**ตัวอย่าง** กิจการคำนวณสินค้าตามวิธีเข้าก่อน-ออกก่อน

กิจการซื้อสินค้ามา 2 ครั้ง ครั้งที่หนึ่ง : ซื้อมา 20 หน่วย หน่วยละ 100 บาท

ครั้งที่สอง : ซื้อมา 30 หน่วย หน่วยละ 110 บาท

การบันทึกราคาสินค้าจะต้องเก็บข้อมูลตาม Lot ที่ซื้อมา คือ

▶ สินค้าคงเหลือ 50 หน่วย มี 20 หน่วย ราคา @ 100 = 2,000 บาท อีก 30 หน่วย ราคา @ 110 = 3,300 บาท รวมมีสินค้าคงเหลือ 5,300 บาท

เมื่อขายสินค้า สมมติว่าขาย 30 หน่วย คำนวณต้นทุนสินค้าที่ขาย ได้ดังนี้

▶ ขาย 20 หน่วย จาก Lot แรก ราคา @ 100 = 2,000 บาท

▶ ขาย 10 หน่วย จาก Lot ที่สอง ราคา @ 110 = 1,100 บาท

รวมต้นทุนสินค้าที่ขาย เท่ากับ 3,100 บาท

**ตัวอย่างเดียวกัน** แต่กิจการใช้วิธีคำนวณแบบถ้าเฉลี่ย

การบันทึกราคาสินค้า

รับสินค้าครั้งที่หนึ่ง : 20 หน่วย ราคา @ 100 = 2,000 บาท

รับสินค้าครั้งที่สอง : 30 หน่วย ราคา @ 110 = 3,300 บาท

รวมราคาสินค้าทั้งสอง Lot = 5,300 บาท

คำนวณหาราคาต่อหน่วยโดยนำ 5,300 หารด้วย 50 หน่วย ได้ราคา @ 106 บาท

เมื่อขายสินค้า 30 หน่วย คำนวณต้นทุนสินค้าที่ขาย ได้ดังนี้

▶ ขาย 30 หน่วย @ 106 = 3,180 บาท

รวมต้นทุนสินค้าที่ขาย เท่ากับ 3,180 บาท





ในตัวอย่างเดียวกัน แต่ใช้วิธีการคำนวณต้นทุนสินค้าค่าคนละแบบ ผลลัพธ์การคิดต้นทุนสินค้าที่ขายจะต่างกัน = 80 บาท โดยในกรณีนี้วิธีเข้าก่อน-ออกก่อนมีต้นทุนสินค้าที่ขายครั้งนี้ถูกกว่าวิธีถัวเฉลี่ย (อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นวิธีเข้าก่อน-ออกก่อนจะได้ต้นทุนสินค้าที่ต่ำกว่าเสมอไป เพราะขึ้นอยู่กับราคาแต่ละครั้งที่ซื้อ) ทำให้เกิดความแตกต่างตามมาคือ แล้วควรเลือกใช้วิธีการไหนในการคำนวณต้นทุน ?

การคำนวณโดยใช้วิธีเข้าก่อน-ออกก่อนนั้น เหมาะกับสินค้าที่มีลักษณะของราคานักติดต่อกันชัดเจนในแต่ละ Lot ที่ซื้อสินค้า เช่น ราคากลางมีความผันผวนและเฉพาะเจาะจงในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง การคำนวณต้นทุนโดยวิธินี้ จึงเหมาะสมกับ สินค้าที่ต้องการระบุราคาที่ซื้อมาเรียงลำดับไปเพื่อสะท้อนตัวสินค้าที่เรามักจะนำสินค้าที่ซื้อมา ก่อนขายออกไปก่อน

อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่า ถ้าในความเป็นจริงหากนำสินค้าที่ซื้อมาทิ้งขายออกไปก่อน จะต้องใช้ราคาของสินค้า Lot นั้นในการคำนวณ เพราะหากทำเช่นนั้น จะเรียกว่า วิธีการคำนวณต้นทุนแบบเฉพาะเจาะจง (ซึ่งไม่ใช่วิธีเข้าก่อน-ออกก่อน)



การคำนวณต้นทุนสินค้าแบบเข้าก่อน-ออกก่อน ในทางปฏิบัติไม่ได้หมายถึงว่าเราจำเป็นต้องระบุ Lot ของสินค้าในทางกายภาพ (Physical) แต่อย่างใด การใช้ราคาที่เข้ามาก่อนในการคำนวณนี้ เป็นเพียงวิธีการทางบัญชีที่เป็นฐานสำหรับ “ต้นทุนสินค้าที่ขาย” ที่คำนวณได้สะท้อนราคาก่อนหลัง และทำให้การรับรู้ต้นทุนสินค้าที่ขาย (ซึ่งก็คือการรับรู้ว่ากำไรมากหรือน้อย) นั้นสอดคล้องกับลักษณะการขึ้นลงของราคาสินค้าที่ซื้อมาบ้าง

ส่วนวิธีการคำนวณแบบถัวเฉลี่ยนั้น เหมาะที่จะใช้กับสินค้าที่มีราคาซื้อแต่ละครั้งไม่แตกต่างกันมาก จำนวนมากใช้กับสินค้าอุปโภคบริโภคที่เป็นลักษณะ Mass Product คือมีการสั่งซื้อสินค้าครั้งจำนวนมาก และการปรับราคาซื้อจากผู้ค้าส่ง ไม่ผันผวน การถัวเฉลี่ยราคาจึงสะท้อนต้นทุนโดยรวมในแต่ละช่วงของเวลา และสะท้อนในการเก็บข้อมูลราคาต่อหน่วย ที่ไม่ต้องเก็บเป็น Lot แต่ถัวเฉลี่ยราคาใหม่ทุกครั้งที่ซื้อสินค้าครั้งใหม่ และมีราคาต่อหน่วยเพียงราคาเดียวในแต่ละช่วงของเวลา ทำให้ง่ายต่อการเก็บข้อมูลและการคำนวณต้นทุนสินค้าที่ขาย





## บทที่ 3 การบริหารกระแสเงินสดสำหรับธุรกิจ SMEs ในยุค New Normal

### 3.1 สภาพการณ์ของ SMEs ในยุค New Normal

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นอกจากจะกระทบกับวิถีชีวิตของผู้คนอย่างมากแล้ว ยังเปรียบดั่งพายุที่ถล่มสู่ SMEs ไทย ซึ่งมีการจ้างงานรวมถึง 12 ล้านคนทั่วประเทศ ในช่วงที่ผ่านมาผู้ประกอบการ SMEs ได้รับผลกระทบจากยอดขายที่ลดลงและเพิ่มขึ้นกับปัญหาการขาดสภาพคล่อง รวมไปถึงการขาดกระแสเงินสดหลังจากผ่านช่วงล็อกดาวน์ แม้ว่าภาครัฐและธนาคารแห่งประเทศไทยจะมีมาตรการช่วยเหลืออาทิ มาตรการสินเชื่อ soft loan เสริมสภาพคล่อง การลดอัตราดอกเบี้ยนโยบายซึ่งส่งผลให้ดอกเบี้ยเงินกู้ของธนาคารพาณิชย์หั่นระบบปรับลดลง และการเลื่อนชำระหนี้ของผู้ประกอบการ SMEs ตั้งแต่เดือนเมษายนเป็นต้นมา

ด้วยความพยายามของภาครัฐเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แต่ทว่าผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่ยังมีสภาพคล่องที่อ่อนแอจากรายได้ที่หดหายไป หลายธุรกิจกำลังพัวพันกับภาระหนี้ที่อาจกลับมาหลังจากมาตรการการช่วยเหลือจากรัฐ ที่สำคัญคือการเลื่อนชำระหนี้ ซึ่งในช่วงที่เป็นหัวเรี่ยวหัวต่อของการบริหารสภาพคล่องของธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้ประกอบการ SMEs ต้องทำเพื่อป้องกันไม่สะดัดลมลงช้ำเดิม

แนวทางการประเมินสภาพคล่องของผู้ประกอบการ SMEs ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถนำไปปรับใช้ได้ สามารถนำสู่การจัดการสภาพคล่องให้สอดคล้องภาวะธุรกิจ และช่วยให้ผู้ประกอบการ SMEs พิจารณาทางเลือกมาตรการรัฐ มาช่วยเสริมในการพยุงให้ธุรกิจเดินต่อไปได้ อาจสรุปได้ 2 แนวทาง ดังนี้

#### แนวทางที่ 1

การวิเคราะห์คาดการณ์รายจ่ายและรายได้ของธุรกิจ หากเปรียบธุรกิจเป็นร่างกาย ของ SMEs รายจ่ายที่ไม่จำเป็นก็เปรียบเสมือนแพลที่เลือดไหลไม่หยุด หากไม่ได้สมานแพลเหล่านี้ ความเจ็บปวดก็จะคงดำเนินต่อไป การวิเคราะห์ประมาณการรายจ่ายให้สมดุลกับรายได้และทรัพย์สินจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อสภาพคล่องและผลประกอบการของธุรกิจ โดยทั่วไปรายจ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ เช่น เงินเดือน ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ต้นทุนการผลิตสินค้า ฯลฯ จะเป็นรายการที่ผู้ประกอบการ SMEs สามารถบันทึกเป็นรายการประจำเดือนเพื่อการวิเคราะห์โครงสร้างค่าใช้จ่ายได้ ซึ่งหากพิจารณาแล้วพบว่ารายได้ที่เกิดขึ้นต่ำกว่ารายจ่าย ผู้ประกอบการ SMEs อาจต้องเลือกตัดกิจกรรมที่สร้างรายจ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป หรือเลือกหยุดหน่วยธุรกิจที่ ณ ขณะนี้ยังไม่ก่อให้เกิดรายได้ในระยะอันใกล้





## ❖ แนวทางที่ 2 ❖

การวิเคราะห์สภาพธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs ว่าประสบปัญหาขาดทุน หรือขาดสภาพคล่องในรูปแบบใด การขาดทุน และการขาดสภาพคล่อง เป็น 2 สิ่งที่เกี่ยวข้องกัน แต่มีรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกัน ขอยกตัวอย่างเหตุการณ์สมมุติ 3 กรณี เพื่อการวิเคราะห์การขาดสภาพคล่อง ดังนี้

**กรณีที่ 1** ชื้อ/ผลิต ของด้วยต้นทุน 1000 บาท ขายของจนหมดแต่รายได้เพียง 700 บาท ในกรณีนี้คือการขาดทุน เพราะกำไรต่ำกว่าต้นทุนคงที่ (ค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายประจำ) หากเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นถือว่าธุรกิจกำลังขาดทุนและมีความเสี่ยง จึงควรพิจารณาการ “ลดต้นทุน” ลดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายจ่ายโดยไม่จำเป็น (ตามที่ได้กล่าวไว้ในส่วนแรก) หรือปรับโครงสร้างราคาให้เหมาะสมสม乎น

**กรณีที่ 2** ซื้อ/ผลิต ของด้วยต้นทุน 1000 บาท ขายได้ 2000 บาท แต่เก็บเงินไม่ได้ตามเวลา เพราะมีระยะเวลาการให้สินเชื่อการค้า (credit term) จากผู้ซื้อสูงค่า ในขณะที่ต้องจ่ายเงินค่าของที่ซื้อมาหลายแล้ว ในกรณีที่ “เงินจ่ายก่อนเงินเข้า” คือ สถานการณ์ที่ธุรกิจ “ขาดสภาพคล่อง” การเจรจาต่อรองหั้งกับ supplier และลูกค้าของ SMEs จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องทำในช่วงวิกฤตนี้

**กรณีที่ 3** ซื้อ/ผลิต ของด้วยต้นทุน 1000 บาท แต่ขายของไม่หมด และต้องมีการเก็บสต็อกสินค้าไว้ หากเปรียบเทียบกับการทำธุรกิจแบบง่าย ๆ รูปแบบในอดีตคือการซื้อสินค้ามา ขายออกไปให้หมดและรับเงินสด แต่ในโลกความเป็นจริง ธุรกิจมักเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถขายสินค้าขายออกไปได้หมด แม้ว่าสินค้าคงคลังที่เหลืออยู่จะเป็นสิ่งที่สามารถสร้างรายได้ในอนาคต แต่ การเก็บสินค้าไว้มักมาพร้อมกับค่าใช้จ่ายแฝงหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นค่าเช่าโกดังหรือสถานที่เก็บของ ค่าไฟฟ้า ค่าแม่บ้าน พนักงานรักษาความปลอดภัย รวมไปถึงเทคโนโลยีในการตรวจสอบตัวหรือค่าก่อตั้ง ดังนั้น การบริหารสินค้าคงคลังเหลือจึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ขาดไม่ได้ เพื่อทำให้มีสภาพคล่องที่นำมาใช้หมุนเวียนต่อได้

ทั้งนี้จากการที่แนวโน้มปัจจุบันที่เศรษฐกิจชะลอตัว กำลังซื้อหดหาย ธุรกิจต่าง ๆ ล้วนมีรายได้ลดน้อยลง เป็นส่วนใหญ่ ธุรกิจต่างต้องปรับตัวในยุค new normal ยิ่งทำให้การดูแลสภาพคล่องของธุรกิจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก สำหรับผู้ประกอบการ SMEs เพื่อให้สามารถประคองธุรกิจต่อไปได้ อาจจำเป็นต้องพิจารณาทางเลือก “มาตรการช่วยเหลือจากภาครัฐ” เพื่อช่วยบรรเทา ช่วยพยุงหรือช่วยเสริมสภาพคล่องได้ทางหนึ่ง



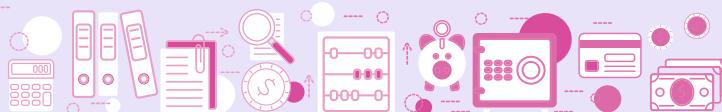


จากข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) ในช่วงเดือน ก.ค. 2563 ที่ผ่านมา พบรัฐบาลประกาศการ SMEs มากถึง 78.9% ต้องการให้รัฐฯ ขยายระยะเวลาการพักชำระเงิน ต้นและดอกเบี้ย ในขณะที่ 59.6% ต้องการเงินกู้ดอกเบี้ยต่อ เพื่อช่วยลดภาระดอกเบี้ย ซึ่งเมื่อดูจากเสียงสะท้อนของ SMEs และการสนับสนุนของภาครัฐ จึงขอสรุปประเด็นและวิเคราะห์นโยบายที่เกี่ยวข้องในกับผู้ประกอบการ SMEs ดังนี้

- มาตรการปรับโครงสร้างหนี้ สำหรับผู้ประกอบการ SMEs** ที่ประเมินแล้วว่าการทำธุรกิจยังมีปัญหาหลังจากประเมินข้อ 1 และ 2 แล้ว จำเป็นต้องปรึกษากับเจ้าหนี้สถาบันการเงิน เพื่อช่วยปรับโครงสร้างหนี้ให้เหมาะสมกับกระแสเงินสดของธุรกิจและแนวโน้มธุรกิจในช่วงต่อ ๆ ไป
- มาตรการสนับสนุนสินเชื่อใหม่ (soft loan)** เป็นนโยบายที่สามารถช่วยเพิ่มสภาพคล่องได้อย่างดีในการณ์ที่ธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs มีแผนจะใช้เงินทุนเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนหรือขยายกิจการ ไม่ควรรอให้ธุรกิจเข้าสู่สภาพวิกฤตแบบจนตัวแล้วก่อนอยู่ในสินเชื่อ เพราะจะทำให้สินเชื่อได้ยากขึ้น มีทางเลือกน้อยลงและถูกกดดันด้วยกรอบของเวลา ซึ่งหากผู้ประกอบการ SMEs วิเคราะห์สถานะงบการเงินของตัวเองแล้วมีความจำเป็นต้องลงทุนเพิ่ม ก็ควรวางแผนขอสินเชื่อตั้งแต่ตอนที่สถานการณ์ยังคงดีอยู่ และอยู่ในช่วงที่มีมาตรการสนับสนุนสินเชื่อใหม่ ซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยโดยปกติ (2% ต่อปี ระยะเวลา 2 ปี และไม่คิดดอกเบี้ยช่วง 6 เดือนแรก)



- มาตรการลดระยะเวลาการให้สินเชื่อการค้า (credit term)** สำหรับการซื้อ-ขายระหว่างภาคธุรกิจ ในปัจจุบันต้องยอมรับว่าผู้ประกอบการ SMEs มีอำนาจต่อรองระยะเวลาการชำระสินเชื่อการค้า ต่ำกว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดใหญ่ และระยะเวลา credit term ของภาคธุรกิจในไทย มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี 2563 ระยะเวลา credit term ที่ SMEs ได้รับจากคู่ค้าเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัว มาอยู่ที่ 60 วันโดยเฉลี่ย และในบางธุรกิจขยายไปสูงถึง 120 วัน ซึ่งสูงกว่าเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก เช่น สิงคโปร์ 29 วัน อินโดนีเซีย 34 วัน และไต้หวัน 45 วัน เป็นต้น ทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ที่ทำธุรกิจหรือเป็นคู่ค้า ให้กับธุรกิจขนาดใหญ่มีความเสี่ยงสูงที่จะเผชิญปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากมักจะถูกขยายระยะเวลา credit term ให้ยาวนานขึ้นผ่านการใช้งานจากการต่อรองที่เหนือกว่า ซึ่งในปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทย ( ธปท.) กำลังดำเนินการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานระยะเวลา credit term โดยลูกหนี้การค้าจะต้องชำระหนี้ให้แก่คู่ค้าภายในระยะเวลา 30-45 วัน ซึ่งจะทำให้บริษัทรายใหญ่จ่ายสินเชื่อการค้าให้กับผู้ประกอบการ SMEs เร็วขึ้นทำให้ SMEs ได้รับอานิสงส์จากการที่จะได้กระแสเงินสดหรือสภาพคล่องเข้ามาเร็วขึ้นกว่าเดิม





4. มาตรการการจ้างงานสำหรับเด็กจบใหม่ จำนวน 2,6 แสนคน รัฐบาลจะจ่ายเงินสมทบให้กับผู้ประกอบการ SMEs 50% โดยผู้ประกอบการ SMEs สามารถจ้างผู้ที่จบการศึกษาในปี 2562-2563 ระยะเวลาในการจ้าง 12 เดือน ตั้งแต่ 1 ต.ค. 2563 ซึ่งมีข้อกำหนดคือปริญญาตรี จ่ายเงินสมทบไม่เกิน 7,500 บาท, ปวส.จ่ายไม่เกิน 5,550 บาท, ปวช.ไม่เกิน 4,700 บาท ซึ่งหากธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs มีความจำเป็น หรือต้องการจ้างงานทดแทน หรือเพิ่มเติมนโยบายนี้จะช่วยสามารถลดต้นทุนด้านบุคลากร และเป็นผลดีต่อสภาพคล่องของธุรกิจได้ระดับหนึ่ง

5. มาตรการช่วยเหลือลูกหนี้รายย่อยเพิ่มเติมด้วยวิธีการรวมหนี้ (debt consolidation) แม้ว่าจะไม่ได้ช่วยผู้ประกอบการ SMEs โดยตรง แต่ก็สามารถช่วยกลุ่มผู้ประกอบการ SMEs รายย่อย ๆ ที่เป็นภาระหนี้ส่วนบุคคลได้ คือ การให้ลูกหนี้นำหนี้บัตรเครดิต สินเชื่อบุคคล สินเชื่อเช่าซื้อ เช่น รถยนต์ แต่ต้องเป็นเจ้าหนี้ในธนาคารเดียวกัน หรือเจ้าหนี้ในเครือ มาปรับโครงสร้างหนี้รวมกับสินเชื่อบ้านได้ เพื่อใช้ประโยชน์จากหลักประกันสินเชื่อบ้านที่เหลืออยู่ ซึ่งช่วยให้มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้น และลดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยลงได้

หาก SMEs สามารถวางแผนการบริหารสภาพคล่องให้เหมาะสม ประกอบกับการสนับสนุนช่วยเหลือของรัฐผ่านมาตรการต่าง ๆ จึงเป็นโอกาสดีที่จะช่วยผู้ประกอบการ SMEs ให้สามารถบรรลุองค์ประกอบของธุรกิจและเสริมความพร้อมที่จะเดินโটธุรกิจหลังวิกฤตโควิด-19 บรรเทาลง ซึ่งไม่ว่าผู้ประกอบการ SMEs จะดำเนินธุรกิจการค้าอะไร การประเมินสภาพคล่องให้สอดคล้องกับภาวะธุรกิจเพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์การปรับตัวจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ และสร้างแต้มต่อให้กับธุรกิจได้





### 3.2 การเตรียมความพร้อมของ SMEs เพื่อเผชิญกับสภาวะธุรกิจในยุค New Normal

โดยในปีนี้นับเป็นปีที่ยากลำบากสำหรับผู้ประกอบการ SMEs เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบอย่างกว้างต่อเศรษฐกิจ ทำให้ผู้บริโภคชะลอการจับจ่ายใช้สอยธุรกิจต่างๆได้รับผลกระทบกันถ้วนหน้า ทั้งนี้อุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบมาก จะเป็นธุรกิจที่พึงพิงความต้องการของตลาดต่างประเทศเป็นหลัก โดยคาดว่าในปี 2563 รายได้ที่พึงตลาดต่างประเทศจะสูญเสียไป 2.2 ล้านล้านบาท แบ่งเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศจะสูญเสีย 1.6 ล้านล้านบาท (-83% YOY) และการส่งออกสินค้าจะสูญเสีย 6 แสนล้านบาท (-10.1% YOY)

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในแง่ความต้องการของตลาดภายในประเทศภายหลังจากคลายล็อกดาวน์ จะพบว่ามีสัญญาณตัวชี้ที่ดีขึ้นตามลำดับ พิจารณาจากการบริโภคสินค้าภายในประเทศที่กำลังปรับตัวเข้าสู่ระดับปกติ เมื่อสถานการณ์ในประเทศเริ่มบรรเทาลง

จึงคาดว่าผู้ประกอบการ SMEs จะต้องเผชิญกับ 4 เหตุการณ์สำคัญ ดังนี้

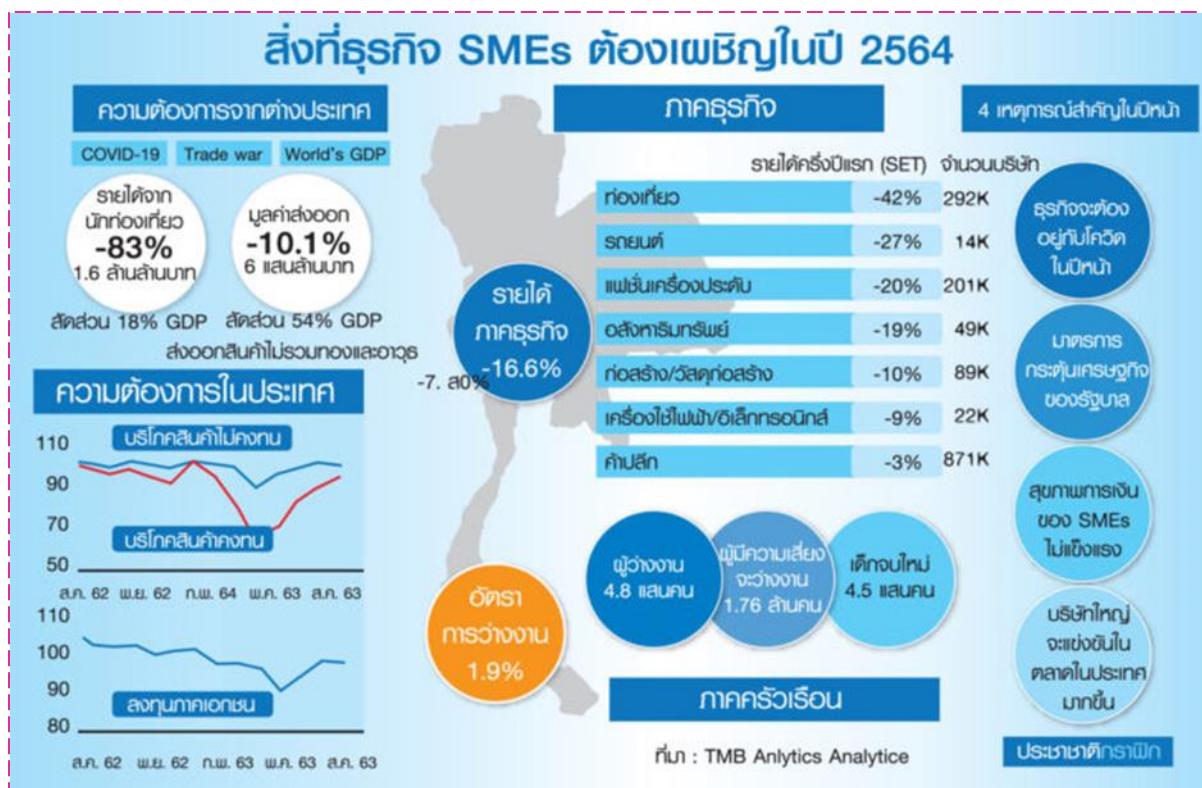
#### ธุรกิจ SMEs ที่อยู่รอดได้ต้องปรับตัวรับกับสถานการณ์โควิด-19 ต่อไป

ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่าในสถานการณ์โลกที่ผู้ป่วยโควิด-19 ยังคงเพิ่มสูงอย่างต่อเนื่อง ประชารัฐทั่วโลกต่างกำลังฝึกความหวังไว้กับวัคซีน และดูเหมือนว่าเริ่มจะมีแสงสว่างที่ปลายอุโมงค์บ้าง และเริ่มกระบวนการฉีดวัคซีนแห่งชาติเป็นรูปธรรมมากขึ้น อย่างไรก็ตาม “ดังนั้น ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมการเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) การเดินทางระหว่างประเทศยังมีข้อจำกัดอยู่มาก ฉะนั้น ผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องพิจารณาใช้แพลตฟอร์มและเครื่องมือทางการตลาดออนไลน์เพื่อจำหน่ายสินค้าของตนเอง ถือว่าเป็นช่องทางการตลาดที่เข้าถึงผู้บริโภคได้เร็วและถูกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้ประกอบการ SMEs จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งเหล่านี้”

#### รัฐบาลจะยังคงต้องออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง

เพื่อประคองให้ผ่านพ้นสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งจะใช้เงินทุกข้อของ พ.ร.ก.เยียวยาและพื้นฟูเศรษฐกิจและสังคม ที่ได้รับผลกระทบจากการระบาดของโควิดเชื่อไว้รั้斯โครน่า 2019 ที่ยังคงมีงบประมาณส่วนที่เหลืออยู่ เป็นการกิจที่รัฐบาลจะต้องพิจารณาใช้งบประมาณอย่างเหมาะสมเพื่อประคองพื้นฟูและสนับสนุนภาคครัวเรือนและภาคธุรกิจให้สามารถกลับมาใช้ชีวิตดั่งเดิม ดังนั้น ในปี 2564 จะเป็นอีกปีที่ผู้ประกอบการ SMEs ต้องติดตามและพิจารณาใช้สิทธิประโยชน์จากนโยบายต่าง ๆ หรือเปลี่ยนให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ เพื่อพยุงสถานการณ์ธุรกิจให้เติบโตได้



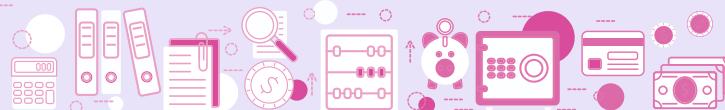


## สุขภาพทางการเงินของภาคธุรกิจ SMEs จะยังคงไม่แข็งแรงเท่ากับช่วงก่อนการระบาด

จากการลดลงของยอดขายและการเพิ่มขึ้นกับปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงิน นับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจทุกรายที่ต้องการวิเคราะห์สภาวะการเงินของบริษัทท่าว่าสามารถรองรับวิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้มากเพียงไร และมีสภาพคล่องเพียงพอหรือไม่ในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผ่านวิกฤตไปถึงปีหน้าดังนั้น ปัจจัยหลักในการบริหารจัดการธุรกิจของผู้ประกอบการ SMEs หลัก ๆ คือ การลดต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นของธุรกิจ รวมไปถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตหรือการให้บริการ จะเป็นโจทย์สำคัญในการรักษาสุขภาพทางการเงินของธุรกิจ

## ธุรกิจรายใหญ่จะหันมาทำการตลาดภายใต้เศรษฐกิจและดำเนินธุรกิจแข่งขันกับ SMEs มากขึ้น

เนื่องจากประเทศไทยกำลังได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการชะลอตัวลงของเศรษฐกิจของประเทศไทยคู่ค้า ธุรกิจรายใหญ่ที่เคยพึ่งพาการส่งออกจะหันมาเน้นการขยายตลาดและขยายในประเทศไทย ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องเผชิญกับการแข่งขันในตลาดที่สูงขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันในประเทศไทยสินค้าเหมือน ๆ กัน ในตลาดเดียวกัน จึงไม่ใช่สถานการณ์ที่ดีสำหรับธุรกิจ SMEs ที่เสียเปรียบทั้งงบประมาณในการลงทุนและช่องทางการตลาด ดังนั้น ผู้ประกอบการ SMEs จึงต้องปรับเปลี่ยนสินค้าให้แตกต่าง มีการ



การเพิ่มศักยภาพการเงินการบัญชีสำหรับธุรกิจ SMEs ในสภาวะ New Normal



เลือกกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับธุรกิจของตนเองโดยเจาะตลาดกลุ่ม niche market และให้บริการแบบ personalized มาถูกจังหวะ จะช่วยสร้างความแตกต่างและสร้างข้อได้เปรียบได้แน่นอน และจากการที่ธุรกิจ SMEs มีความยืดหยุ่นในการบริหารที่คล่องตัวมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ก็สามารถใช้ความได้เปรียบตรงส่วนนี้ในการปรับกลยุทธ์ให้ทันสถานการณ์ได้ฉบับไว้และทันท่วงที จึงพบว่าสภาวะ New Normal จะยังคงเป็นปัจจัยที่ท้าทายสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ดังนั้น การพัฒนาธุรกิจทั้งจากภายในบริษัท อาทิ การพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตเพื่อลดต้นทุน และการหาโอกาสใหม่ๆ ภายนอกบริษัท ได้แก่ การพิจารณาทำการตลาดหรือสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจ SMEs เดินหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืน

### 3.3 การวางแผนการเงินธุรกิจ

การวางแผนการเงินธุรกิจถือว่าเป็นการจัดการด้านการเงินสำหรับธุรกิจที่มีความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในสภาวะ New Normal ตามเหตุผลที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น ถ้า SMEs มีการวางแผนการเงินธุรกิจ และการเงินที่ดีก็เป็นเหมือนฐานรากที่แข็งแกร่งที่จะส่งให้ SMEs ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างก้าวกระโดด และเจริญรุ่งเรืองต่อไป

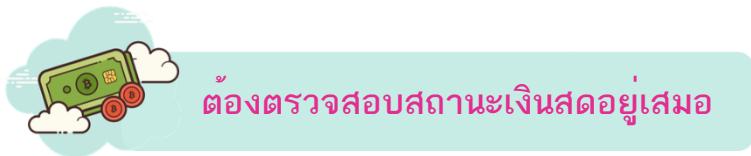
การจัดการเรื่องกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุน เพื่อสร้างมูลค่าของกิจการให้อยู่ในระดับสูงสุด ในมิติทางการเงิน กิจกรรมต่าง ๆ ทางธุรกิจล้วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของเงินทุนทั้งสิ้น โดยอาจเป็นการได้มาหรือใช้ไปของเงินทุน เช่น การซื้อเครื่องจักรใหม่ การกู้เงินจากธนาคาร การเพิ่มทุน

หน้าที่สำคัญของการเงินในธุรกิจ ถือเป็นหนึ่งในสิ่งหน้าที่หลักที่สำคัญขององค์กรธุรกิจ อันได้แก่ การจัดการการผลิต การตลาด และการเงิน โดยการวางแผนการเงินธุรกิจจะมีบทบาทและมีความสำคัญในธุรกิจทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมธนาคาร สถาบันการเงิน ภาคอุตสาหกรรม ภาคราชการ เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ขยายกว้างขึ้นทั้งภายในประเทศและการค้าข้ามกับต่างประเทศ การสร้างความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ยอมมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและการตัดสินใจทางธุรกิจ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนการเงินธุรกิจให้ได้เป็นอย่างดี





## วิธีการจัดการด้านการเงิน สำหรับธุรกิจ SME ในสภาวะ New Normal ควรดำเนินการดังนี้



### ต้องตรวจสอบสถานะเงินสดอยู่เสมอ

ผู้ประกอบการจำเป็นต้องรู้ว่าบัญชีบริษัทมีเงินสดจำนวนเท่าไร มีกำลังเพียงพอที่จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินธุรกิจหรือไม่ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตรวจสอบสถานะการเงินทุกสัปดาห์ เพื่อจะได้ทราบถึงจำนวนรายรับรายจ่าย รวมถึงเงินที่ยังคงค้างชำระเงินจากลูกหนี้หรือคู่ค้า ซึ่งข้อมูลเหล่านี้นำมาวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนการบริหารจัดการเงินสดเพื่อนำไปใช้จ่ายต่อไปได้



### ทำการประเมินความเสี่ยงธุรกิจและเตรียมวิธีการรับมือ

**ความเสี่ยง** เป็นสิ่งที่จะต้องเผชิญ SMEs จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง

- ◆ เมื่อมีการสั่งซื้อสินค้าจำนวนมากเข้าโดยไม่ทราบล่วงหน้า
- ◆ เมื่อลูกค้าหนีหายไปในขณะที่ยังมียอดหนี้ค้างชำระ
- ◆ เมื่อลูกค้ามีปัญหาและยกเลิกการสั่งซื้อกระทันหัน

ผู้ประกอบการจะต้องมีมาตรการรับมือและจัดการอย่างไรเพื่อให้กระทบกับการดำเนินธุรกิจน้อยและกระแสเงินสดน้อยที่สุด



### การบริหารจัดการลูกหนี้และเจ้าหนี้

การบริหารจัดการลูกหนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องมีวิธีจัดการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้ให้ได้เร็วที่สุดยิ่งดี ต่อธุรกิจ สำหรับลูกหนี้ควรจะมีนโยบายในการให้เครดิตคู่ค้า เพื่อชำระเงินโดยเร็วที่สุดโดยตั้งเป็น 30 หรือ 60 วัน และเร่งรัดหรือหาแรงจูงใจเพื่อให้ลูกหนี้ชำระเงินให้เร็วขึ้น มีการติดตามทางหนี้อย่างสม่ำเสมอ และสำหรับเจ้าหนี้ควรชำระเงินให้ตรงตามกำหนด ไม่ผิดผ่อนหนี้ เพื่อสร้างเครดิตให้เป็นที่น่าเชื่อถือ





## การบริหารสภาพคล่องกับทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้งาน

หากธุรกิจของ SMEs มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ไม่ได้ใช้งานแล้ว หรือมีสินค้าคงค้างอยู่ในสต็อกเป็นจำนวนมาก และเริ่มเก่าผุพังล้าหลังแล้ว การขายสิ่งเหล่านี้เพื่อเปลี่ยนเงินดีอีกสิ่งที่ควรทำ รวมถึงสินค้าคงค้างในสต็อก ยิ่งเก็บนานวัน สินค้าก็ยิ่งเก่า ผลกระทบและมูลค่าจะลดลงตามไปด้วย ดังนั้นการจัดการธุรกิจลดราคาคงเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ควรทำ ถึงแม้ว่าการขายนั้นจะได้มาในราคาน้ำมูลค่าของสิ่งของ แต่ก็ย่อมดีกว่าที่จะปล่อยไว้จนสุดท้ายอาจจะไม่ได้รับอะไรกลับคืนมา



## การสำรองเงินในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

การประท้วงจากคนงาน ไฟไหม้ น้ำท่วม ผู้ประสบการณ์การเตรียมเงินสำรองเอาไว้เสมอ หากกระแสเงินสดเกิดติดลบคุณก็ยังมีเงินเอาไว้หมุนเวียนในธุรกิจ และเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ เพื่อประกับประคองธุรกิจให้ดำเนินต่อไปได้ หากกระแสเงินสดไม่มีเพียงพอ อาจจะต้องหาแหล่งเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งต้องคำนวณภาระดอกเบี้ยที่จะขึ้นในอนาคตด้วย



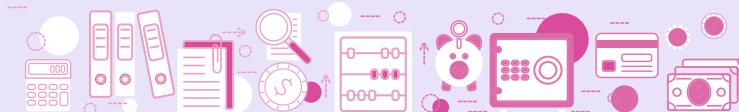
## มีระบบการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ

การมีข้อมูลคุณภาพที่ดีเริ่มจากการมีระบบการจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ สำหรับการจัดเก็บข้อมูลทางการเงินที่ดีคือ การมีระบบบัญชีที่ถูกต้อง มีระบบระเบียบในการจัดเก็บเอกสารและข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีมาตรฐาน จะช่วยให้ไม่ต้องพยายามกังวลเรื่องภาษีและการตรวจสอบยอดหลัง ยังป้องกันการทุจริตได้ช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร



## หัดอ่านงบให้เป็น

เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับผู้ประกอบการเอสเอ็มอี โดยงบการเงินที่ผู้ประกอบการควรรู้จัก ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด เพราะตัวเลขต่าง ๆ ในงบการเงินนั้นสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพ





ของการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรอ่านไปให้เป็นอย่างน้อย ต้องดูกระแสเงินสดที่หมุนเวียนอยู่ในธุรกิจ รู้สภาพคล่อง หาอัตราส่วนกำไรต่อยอดขายให้เป็น



### มีคณิตแล้วพาทาง

ผู้ประกอบการบางคนเข้าใจว่าเรื่องแค่นี้ดูแลเองก็ได้ แต่กลับกลายเป็นว่า เจ้าของต้องทำทุกอย่างเอง ทั้งหมด สุดท้ายก็จะไม่สามารถไฟกสได้เลยสักเรื่อง โอกาสผิดพลาดก็มีสูง โดยเฉพาะเรื่องการเงินที่เป็น เมื่อนหัวใจของธุรกิจ ซึ่งเรื่องนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้ได้รับมอบหมายให้ดูแลเรื่องการเงินโดยตรง ทำ หน้าที่ติดตาม การวางแผน รวมถึงจัดทำบัญชีหรืองบการเงิน เพื่อความถูกต้องไปร่วมสิตามขั้นตอนที่ถูกต้อง เพื่อรับจากเรื่องการเงินแล้ว ยังมีรายละเอียดของงานและมีเอกสารที่เกี่ยวข้องอีกมาก จึงต้องมีคนที่ทำ หน้าที่นี้ดูแลโดยเฉพาะ ซึ่งถ้าหากโชคดีได้คนที่ดูแลเก่งมีความสามารถ มีความเข้าใจตัวบทกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกับภาษี จะยิ่งช่วยให้ธุรกิจวางแผนประหยัดภาษีได้มาก



### นำข้อมูลมาวางแผนได้

เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่จะทำให้ผู้ประกอบการนำหน้าคู่แข่งก็คือ ต้องนำข้อมูลมาวางแผนมาใช้ประโยชน์ได้ สามารถนำข้อมูลไปใช้งานแผนธุรกิจได้ โดยเฉพาะการวางแผนสภาพคล่องให้ธุรกิจมีเงินหมุนเวียนเพียงพอ ซึ่ง ต้องอาศัยข้อมูลอย่างเช่น ข้อมูลการขาย การจ่ายหนี้ การเก็บหนี้ การสต็อกสินค้า โดยนำมาวางแผนให้ สัมพันธ์กับการบริหารสต็อกสินค้า บริหารระยะเวลาการเก็บเงินจากลูกหนี้ให้ครอบครองการจ่ายหนี้ให้เจ้าหนี้ เป็นต้น

ดังนั้นแล้ว การที่จะดำเนินงานธุรกิจ SMEs ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น การวางแผนการเงิน ธุรกิจ จึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องใส่ใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก มีมาตรฐานในการดำเนินงาน ใน การบริหาร การจัดการที่เป็นขั้นตอน เป็นระบบเบี่ยงอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ธุรกิจ SMEs ดำเนินการได้ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง





### 3.4 การบริหารเงินสด

การบริหารเงินสด หรือ Cash Management เพื่อการรักษากระแสเงินสดให้มีสภาพคล่องที่ดีและสม่ำเสมอ ที่ไม่เพียงแต่เป็นหลักการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงินส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังใช้ได้กับการเงินธุรกิจได้ด้วย

การบริหารเงินสด (Cash flow management) คือ การสร้างประสิทธิภาพด้านเงินสด เป็นกลยุทธ์การบริหารเงินสด ให้มีกระแสเงินสดที่ดี มีสภาพคล่อง โดยครอบคลุมทั้งด้านกระแสเงินสดรับ-จ่าย รวมถึงการใช้เงินลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ

การบริหารการใช้เงินสดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการนำเงินสดไปลงทุนให้เกิดประโยชน์ และยังสามารถคงสภาพคล่องให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมได้ ผู้ที่บริหารเงินสด ไม่ว่าจะเป็นเงินสดที่เกี่ยวกับการเงินส่วนบุคคล หรือการเงินธุรกิจ ล้วนต้องเข้าใจและมีการวางแผนทางการเงินอย่างรอบคอบสามารถประเมินและจัดการความเสี่ยงของกระแสเงินสดในกรณีการนำเงินไปลงทุนได้

คุณสมบัติที่สำคัญของ “เงินสด” สภาพคล่องของทรัพย์สินประเภทนี้นั่นเอง

**เงินสด หมายถึง เงินสดในมือและเงินฝากธนาคาร** (ทั้งนี้ไม่รวมเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อครบกำหนด) เงินสดในมือ ได้แก่ เงินเหรียญ ธนบัตร เช็คที่ยังไม่ได้นำฝาก เช็คเดินทางตราฟต์ของธนาคารและธนาณัติ

**การบริหารเงินสด ช่วยลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงินได้** ทำให้ไม่เกิดภาวะติดขัด หรือการเงินสะດ ซึ่งเป็นต้นเหตุของการถูกยืมเงิน และค่าใช้จ่ายด้านดอกเบี้ยนั่นเอง

นอกจากนี้การบริหารเงินสดให้มีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ประกอบธุรกิจนั้น **ยังเป็นการเพิ่มโอกาสทางการค้าได้อีกด้วย** ยกตัวอย่างเช่น เปรียบเทียบธุรกิจที่มีกระแสเงินสดคล่องตัว ยอมสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ใช้บริการ รวมถึงคุ้มค่าทางธุรกิจได้มากกว่า ยิ่งช่วงที่มีความต้องการด้านสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น กิจการที่มีกระแสเงินสดดี ยอมสามารถลงทุนซื้อสินค้าและเพิ่มบริการให้ได้ตามความต้องการที่เพิ่มขึ้น มากกว่ากิจการที่ประสบกับปัญหาด้านสภาพคล่องนั่นเอง





### วิธีการบริหารเงินสดอย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

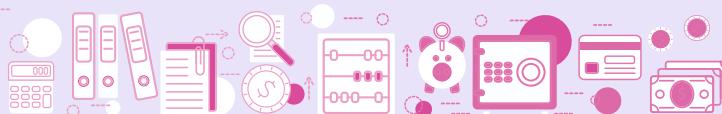
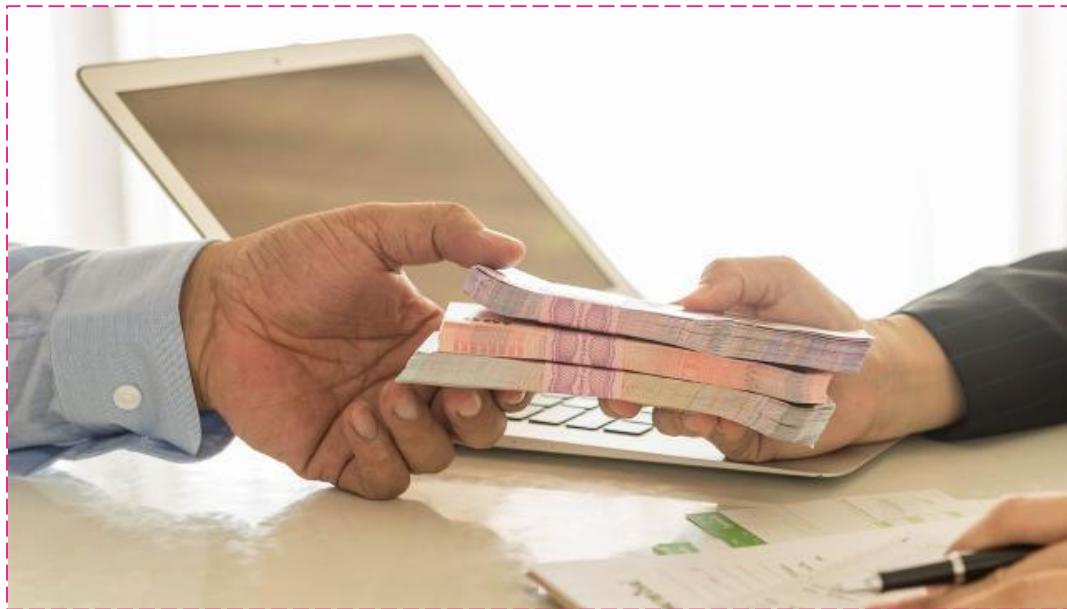
- ◆ **ประเมินเงินสำรองในปริมาณที่เหมาะสม** การลดความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน คือ ความสามารถในการประเมินเงินสำรอง หรือเงินในมือในปริมาณที่เหมาะสมได้ โดยต้องสอดคล้อง กับ วงจรเงินสด หรือพฤติกรรมการใช้จ่ายและรายรับนั่นเอง สำหรับการเงินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ผู้ประกอบการควรพิจารณาดึง ปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ ในการประเมินปริมาณเงินสำรอง หรือเงินสด ในมือ เพื่อคงสภาพคล่องที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการ
- ◆ **จัดทำค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการประจำวัน** ผู้ประกอบการควรจัดทำรายการรายรายจ่าย เพื่อ ประมาณการค่าใช้จ่ายสำหรับดำเนินกิจการประจำวัน ยกตัวอย่างเช่น ค่าวัตถุดิบ ค่าแรง ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เพื่อให้สามารถประเมินเงินในมือประจำวันในการดำเนินธุรกิจได้โดยราบรื่น ไม่ ประสบปัญหา ถือว่าเป็นรูปแบบการบริหารเงินสดที่ดีเลยทีเดียว
- ◆ **วางแผนเงินลงทุน** ในการทำธุรกิจ การวางแผนเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ โดยเฉพาะเรื่องของ การบริหารเงินสด และการบริหารภายในองค์กร ทางผู้ประกอบการควรมีการวางแผนการลงทุนที่ ชัดเจน และกันเงินสำรองไว้สำหรับการลงทุน โดยการวางแผนจะช่วยให้ผู้ประกอบการมีโอกาสใน การลงทุนที่แม่นยำมากกว่าการไม่เตรียมพร้อมอย่างแน่นอน
- ◆ **ประมาณการเงินสดสำหรับกรณีฉุกเฉิน** การวางแผนหลาย ๆ ครั้งก็ไม่อาจเป็นไปตามแผนการ ทั้งหมดได้ การกันเงินสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉินย่อมเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะเรื่องของการบริหารเงินสด เพราะหากละเลยในจุด ๆ นี้ไป กรณีเกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่ คาดคิด ก็อาจส่งผลให้ขาดสภาพคล่องได้นั่นเอง
- ◆ **จัดการกับเงินสดรับและเงินสดจ่ายให้มีประสิทธิภาพ** 在การทำธุรกิจยอมมีการหมุนเงินจาก เงินสดรับ-เงินที่จ่ายออกไป โดยการบริหารจัดการเงินสดให้มีประสิทธิภาพ และลดความเสี่ยง ด้านสภาพคล่อง ผู้ประกอบการลดระยะเวลาการรับเงินสด หรือทำให้การเก็บเงินค่าสินค้า หรือบริการของลูกค้าเร็วขึ้น อีกหนึ่งวิธีที่น่าสนใจคือการขอเครดิตการค้าจากคู่ค้า เพื่อเพิ่ม ระยะเวลาในการจ่ายเงินออกไป จะช่วยทำให้การหมุนเวียนเงินสดมีประสิทธิภาพ และมีสภาพ คล่องมากขึ้นนั่นเอง
- ◆ **นำเงินสดไปลงทุนเพื่อประโยชน์สูงสุด** หากมีเงินสดส่วนเกินจากสองข้อด้านบน การใช้เงินส่วน ดังกล่าวไปให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น กรณีการบริหารเงินสดด้วยการการนำเงินไปลงทุนใน สินทรัพย์หมุนเวียน เพื่อที่จะสามารถรักษาหักส่วนของสภาพคล่อง ควบคุมอัตราความเสี่ยง และยังได้รับ ผลตอบแทนอีกด้วยนั่นเอง





จะเห็นได้ว่า การบริหารเงินสด มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อทั้งการจัดการเงินส่วนบุคคล ตลอดจนการบริหารการเงินในมุมของธุรกิจด้วยกัน โดยอาจสรุปหลักการบริหารกระแสเงินสดให้ประสมความสำเร็จ

- ◆ **แยกส่วนด้านการเงินของการดำเนินธุรกิจ และด้านการเงินส่วนบุคคลออกจากกัน** จะทำให้สามารถตรวจสอบทางการเงินได้อย่างถูกต้องและแม่นยำมากยิ่งขึ้น
- ◆ **เก็บรักษาข้อมูลและบันทึกลงบัญชี** วางแผนทางการเงินอย่างเป็นระบบและขั้นตอน เพื่อให้ง่ายที่จะติดตามและสามารถตรวจสอบความเป็นไปในทางการเงินทั้งหมด รวมทั้งด้านผลกำไร และด้านค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไป เพื่อให้สามารถหาวิธีการในการปรับปรุงด้านธุรกิจได้อย่างเหมาะสม
- ◆ **จัดระเบียบและการเก็บใบแจ้งหนี้** กลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ การส่งข้อความเตือนความจำให้กับลูกค้าที่ยังไม่ได้ชำระเงิน หรือบางธุรกิจยังใช้วิธีด้วยการดำเนินการตรวจสอบเครดิตลูกค้าใหม่ หรือ ใช้วิธีปฏิเสธเครดิตกับลูกค้าที่มีประวัติการชำระเงินที่ไม่ดีอีกด้วย
- ◆ **ชำระหนี้ตรงเวลาที่กำหนด** หาก SMEs จ่ายหนี้ตรงเวลาสม่ำเสมอ เครดิตการค้าของ SMEs ก็ดีในสายตาเจ้าหนี้ เจ้าหนี้อาจขยายระยะเวลาเรียกเก็บหนี้ให้ SMEs ได้ นอกจากนี้ เจ้าหนี้ที่เป็นสถาบันการเงินมักนำเสนอส่วนลดสำหรับธุรกิจเพื่อผลักดันให้ชำระหนี้ตรงตามเวลาที่กำหนด หากธุรกิจทำได้ก็สามารถช่วยประหยัดเงินได้ส่วนหนึ่ง
- ◆ **จัดราคาและการตัดผลิตภัณฑ์ที่ไม่จำเป็นออก** บางครั้งต้องเลือกที่จะสูญเสียบางอย่าง แต่ทางที่เลือกต้องสามารถสร้างเงินมากกว่าการสูญเสียเงิน นี่เป็นหัวใจสำคัญที่สุด
- ◆ **พิจารณาการจัดหาเงินทุนภายนอก** ธุรกิจอาจเจอบัญหาทางการเงินที่ชั่วคราวซึ่งอาจเลือกวิธีการจัดหาเงินทุนภายนอกจากสินเชื่อเงินหมุนเวียน เพื่อมาแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ในขณะนั้น





### 3.5 งบกระแสเงินสด

**การจัดทำงบกระแสเงินสด** ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำธุรกิจในปัจจุบันมาก ๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ SME รวมธุรกิจส่วนตัวก็ตาม เนื่องจาก งบกระแสเงินสด จะเป็นการเงินที่บอกถึงสถานะการเปลี่ยนแปลงของเงินสดว่ามีแนวโน้ม ทิศทางทางการเงินในขณะที่ประกอบธุรกิจอย่างไรบ้าง มาดูกันว่า ประโยชน์ของงบกระแสเงินสดนั้นมีอะไรบ้าง งบกระแสเงินสดทางตรง ทางอ้อม นั้นแตกต่างกันอย่างไร แต่ก่อนอื่น มาทำความรู้จักงบกระแสเงินสด ว่าคืออะไร

**งบกระแสเงินสด ภาษาอังกฤษ คือ Statement of Cash Flow หมายถึง งบการเงินประเภทหนึ่งที่แสดงการเปลี่ยนแปลงของเงินสดของกิจการ ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยเป็นการแสดงการได้มา (Cash Inflow) และการใช้ไป (Cash Outflow) ของเงินสดและการเทียบเท่าเงินสดของกิจกรรม 3 กิจกรรมหลักของการดำเนินธุรกิจ ได้แก่**

#### งบกระแสเงินสดทางตรง (Direct Method)

งบกระแสเงินสดทางตรง คือ การจัดทำงบกระแสเงินสด จากกิจกรรมดำเนินงานรับ-จ่าย โดยวิเคราะห์รายการต่างๆ ที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ ปรับกระทบด้วยรายการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น รายการที่ก่อให้เกิดเงินสดรับจากการขายสินค้า รายการที่ก่อให้เกิดเงินสดจ่ายจากค่าซื้อสินค้า เงินสดจ่ายจากการเกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานการ จ่ายดอกเบี้ยจ่าย และภาษีเงินได้



$$\text{เงินสดรับ} - \text{เงินสดจ่าย} = \text{งบกระแสเงินสด}$$

#### งบกระแสเงินสดทางอ้อม (Indirect Method)

งบกระแสเงินสดทางอ้อม คือ การจัดทำงบกระแสเงินโดยเริ่มจากการใช้ “กำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิก่อนหักดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้” ในงบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จของปีนั้นๆ ปรับกระทบด้วยรายการที่ไม่เกี่ยวกับเงินสด เช่น หนี้สงสัยจะสูญ ค่าเสื่อมราคา กำไรหรือขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์ นอกจากนี้ยังต้องปรับกระทบด้วย ผลจากการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียนที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมดำเนินงานของกิจการ และการจ่ายดอกเบี้ย จ่ายและการจ่ายภาษีเงินได้ของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมทางตรง หรือวิธีทางอ้อม การจัดทำงบกระแสเงินสดจะมีรูปแบบที่เหมือนกัน ต่างกันเฉพาะส่วนของการแสดงกระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน สุดท้ายการจัดทำงบกระแสเงินสดทั้ง 2 วิธีก็จะได้ผลลัพธ์ของกระแสเงินสดที่เท่ากัน





งบกระแสเงินสด เป็นประเภทหนึ่งของงบการเงินที่นักลงทุนใช้ประเมินสภาพคล่องของกิจการ ช่วยให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเงินของกิจการเพื่อใช้ประเมินความเสี่ยงของกิจการได้ดีขึ้น

ประโยชน์ของงบกระแสเงินสดในการจัดทำงบกระแสเงินสดนี้ถือว่ามีประโยชน์มาก ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลที่จัดทำบริษัท ธุรกิจส่วนตัว หรือ ธุรกิจ SME โดยประโยชน์ของงบกระแสเงินสด ได้แก่

- ◆ ใช้ประเมินสภาพคล่องของกิจการ ซึ่งเป็นประโยชน์กับทั้งนักลงทุน และเจ้าของกิจการเอง แม้ยังช่วยให้อ่านงบบัญชีง่ายได้ยิ่งขึ้น
- ◆ เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เหตุการณ์ในอดีตของโครงสร้างกระแสเงินสดของกิจการ และเป็นเครื่องมือใช้วางแผนทางการเงินในอนาคต
- ◆ เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงแหล่งที่มาและที่ไปของกระแสเงินสดภายในกิจการ
- ◆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวางแผนการชำระเงินในกิจการ เช่น การชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ ธนาคาร หรือการจ่ายเงินปันผล

งบกระแสเงินสด ถือเป็นงบการเงินประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะมีประโยชน์ต่อทั้งการใช้ vi เคราะห์ภายในกิจการเอง และยังมีประโยชน์ต่อบุคคลภายนอกอย่าง นักลงทุน หรือ ผู้ให้บริการแหล่งเงินทุน อีกด้วย

### 3.6 สภาพคล่องทางการเงิน

การจัดการและดูแล **สภาพคล่องทางการเงิน** ถือเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการ SME ควรมีความรู้ ความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน เพื่อนำไปใช้วางแผนอื่น ๆ ทางด้านการเงิน โดยวิธีเหล่านี้จะเป็นการลดความเสี่ยงจากการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ที่อาจจะนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ ในอนาคต ได้อย่างไม่รู้จู

สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนสิ่งของ หรือทรัพย์สิน เป็นเงินสด การมีสภาพคล่องทางการเงินที่สูง คือ การที่สามารถเปลี่ยนทรัพย์สินกลับมาเป็นเงินได้อย่างรวดเร็ว ยกตัวอย่างการเปลี่ยนทรัพย์สินกลับมาเป็นเงินสด เช่น การขายสินค้าที่สต็อกไว้แล้วได้เป็นเงินสดกลับมา การซื้อทองมาลงทุน และขายทองออกไป

การที่จะมีสภาพคล่องทางการเงินสูงหรือต่ำนั้น ก็ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการเปลี่ยนสินทรัพย์นิดนั้น ไปเป็นเงินสด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของทรัพย์สินเหล่านั้นว่ามีมากหรือน้อยแค่ไหน หรือที่เรียกว่า อุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) คือความสัมพันธ์ของผู้ซื้อและผู้ขายสินค้าในท้องตลาด

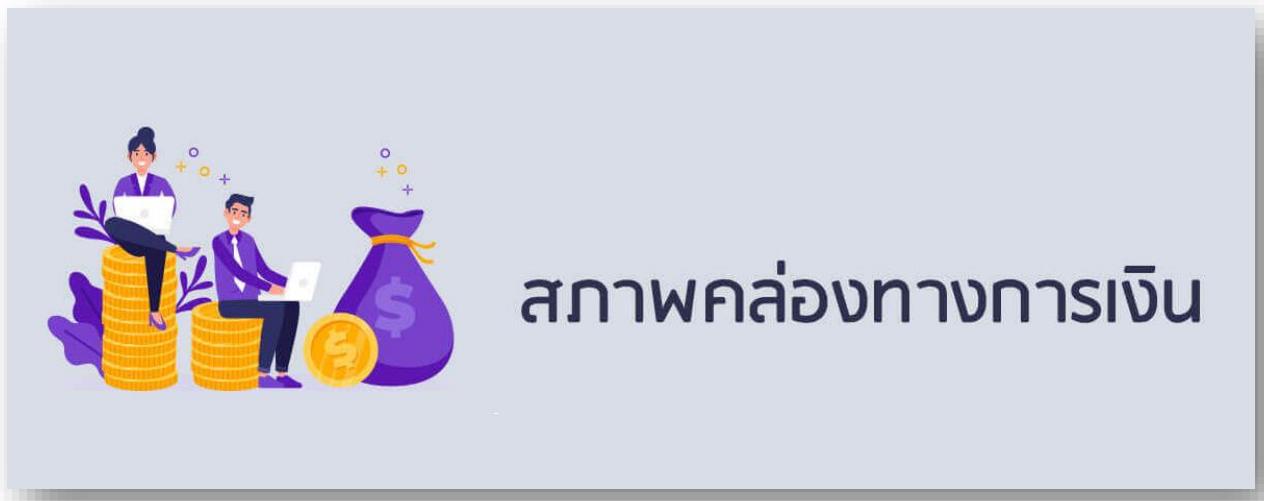




สินค้าที่มีความต้องการมากแต่มีปริมาณน้อย นอกจากราคาสามารถขายได้ในราคาก็สูง ก็ยังมีผู้ซื้อต้องการสินค้าประเภทนี้อยู่มาก เป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง ก็จะทำให้สภาพคล่องทางกันเงินนั้นสูง ตามไปด้วย ซึ่งจะแตกต่างกับสินค้าที่ไม่ได้มีความต้องการมากในท้องตลาด ก็อาจส่งผลให้สภาพคล่องของสินทรัพย์นั้นต่ำลงได้ จึงส่งผลทำให้สภาพคล่องทางการเงินต่ำ เพราะอาจใช้ระยะเวลาที่นานกว่าเพื่อเปลี่ยนสินทรัพย์กลับมาเป็นเงินสด

“เงิน” ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง เพราะเงินถือเป็นสินทรัพย์ที่ยอมรับกันโดยทั่วไป สามารถใช้ในการแลกเปลี่ยนได้ง่าย รวดเร็ว และมีต้นทุนที่ต่ำ

**การขาดสภาพคล่องทางการเงิน** อาจทำให้ผู้ถือทรัพย์สินที่ต้องการใช้เงินประสบเข้ากับปัญหาทางการเงิน ยกตัวอย่างเช่น กิจการขาดสภาพคล่องทางการเงิน ไม่สามารถขายสินค้าคงเหลือในสต็อกเพื่อเปลี่ยนเป็นเงินได้ และต้องการใช้เงินเพื่อจ่ายงวดหนี้ ปัญหาจากการขาดสภาพคล่องทางการเงินนี้ อาจส่งผลให้กิจการต้องผิดนัดชำระหนี้ หรืออาจถูกฟ้องร้องจากเจ้าหนี้ได้ หรือในกรณีบุคคลที่ไว้ใจอาจมีเหตุให้ต้องใช้เงิน แต่ทรัพย์สินที่มีอยู่ไม่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินได้ทันเวลา



โดยสรุปแล้ว การขาดสภาพคล่องทางการเงิน หมายถึง การที่ไม่สามารถจัดหาเงินได้ทันเวลา นั่นเอง

เนื่องจากการอยู่ในสถานการณ์ที่สภาพคล่องทางการเงินต่ำ มักก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย การบริหารสภาพคล่องทางการเงิน จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs หรือบุคคลที่ไว้ใจต้องรู้ และนำไปปฏิบัติเพื่อบังกับภาวะขาดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งวิธีการบริหารสภาพคล่องทางการเงินที่น่าสนใจจะมีดังนี้





## อย่างไหเงินสดขาดมือ

อย่างที่กล่าวไปข้างต้น เงินสด ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีสภาพคล่องมากที่สุดอย่างนึง ความมีการแบ่งถือเงินสดในจำนวนที่พอเหมาะสม เพื่อเป็นเงินสำรองไว้ในกรณีฉุกเฉิน โดยอาจคำนวณได้โดยคิดจากค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายคงที่อย่าง ค่าเช่าบ้าน ค่าผ่อนรถ หรือค่าใช้จ่ายประจำ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่ากินอยู่ เงินลงทุนเป้าหมายในแต่ละเดือนโดยประมาณ และคูณด้วย 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี จึงอยู่กับความสามารถในการรับความเสี่ยงได้ของแต่ละบุคคลนั้นเอง

## ทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย

การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ช่วยให้มองเห็นรูรั้วของเงินได้มากขึ้น ถือเป็นการตรวจสอบการใช้จ่ายและรายรับของเงินที่นำมาวางแผนทางการเงินต่อได้ เพิ่มโอกาสที่จะรับรู้ความผิดพลาดได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และเป็นการป้องกันการรั่วไหลที่ดี

## ปัญหาทางการเงินเล็ก ๆ น้อย ๆ อาจสะสม ภายเป็นปัญหาใหญ่ได้

การขาดสภาพคล่องทางการเงิน จนไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ตรงเวลาได้ หรือปัญหาจากการขาดสภาพคล่องเล็กๆ น้อยๆ ที่กิจการไม่รีบแก้ไข อาจก่อให้เกิดปัญหานี้สินที่พอกพูนขึ้นได้อย่างรวดเร็ว จนส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ หรือบัญหาเกี่ยวกับเครดิตได้ในอนาคต เพราะฉะนั้นควรรับดำเนินการแก้ไข เพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเสียก่อนที่จะสาย

## เข้าใจการลงทุน

การลงทุนตามกระแส ลงทุนกินตัวเพียงเพราะคนอื่นบอกว่าดี โดยไม่ศึกษาและวางแผนเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงินให้ดี อาจสร้างปัญหาให้กับผู้ลงทุนได้ เพราะการลงทุนในสินทรัพย์บางประเภทอาจเปลี่ยนกลับมาเป็นเงินสดได้ยาก หรืออาจมีต้นทุนในการแลกเปลี่ยนที่สูง การไม่มีการวางแผนไว้เพื่อสำหรับกรณีฉุกเฉิน อาจสร้างปัญหาการขาดสภาพคล่องทางการเงินให้กับผู้ลงทุนได้

สำหรับ SMEs ที่มี **สภาพคล่องทางการเงิน** ที่ดีอยู่ในบัญชี แต่ยังไม่มีการวางแผน หรือเตรียมการรับมือกับภาวะสภาพคล่องทางการเงินที่ต่ำลง ขอแนะนำให้นำวิธีการ 4 ข้อด้านบนไปใช้ เพราะในภาวะฉุกเฉิน หากไม่มีการวางแผนเรื่องสภาพคล่องทางการเงินที่ดี อาจส่งผลต่อปัญหาทางการเงินในอนาคตได้อย่างแน่นอน 100%





### 3.7 เทคนิคในการบริหารเงินสด

#### การจัดทำงบประมาณการเงินสด (Cash budget)

เพื่อป้องกันไม่ให้เงินขาดมือ การจัดทำงบประมาณเงินสดนั้นเป็นการวางแผนการใช้เงินระยะสั้นในแต่ละเดือนโดยวิธีการลงบันทึกเงินสดรับว่าในเดือนนี้จะได้รับเงินสดจากการขายหรือจากแหล่งเงินใหม่เป็นจำนวนเท่าไหร่ สำหรับเงินสดด้วย ก็จะบันทึกว่าในเดือนนี้มีรายการรายจ่ายอย่างไรบ้าง เช่น จ่ายค่าวัสดุคงคลัง ค่าแรงงาน ค่าใช้จ่ายในการผลิต หรือจ่ายหนี้ที่ต้องชำระในแต่ละเดือน เมื่อนำมาหักลบกันระหว่างเงินสดรับและเงินสดจ่าย ก็จะทราบว่าจะมีเงินสดเหลือจำนวนเท่าไหร่ หากไม่มีเงินสดเหลือเพียงพอที่จะจ่ายได้ ก็จะได้วางแผนจัดหาเงินสดมาได้ทันเวลา การจัดทำงบประมาณการเงินสดรับจ่ายนั้นจำเป็นอย่างมากสำหรับธุรกิจที่มีสภาพคล่องต่ำ มีเงินสดในมือจำนวนน้อย

#### เรื่องข่าวการเก็บเงินให้เร็วขึ้น

ในการดำเนินธุรกิจทั่วไปมีความจำเป็นที่ต้องให้เครดิตเทอมกับผู้ซื้อสินค้าจึงทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องหาเงินมาเพื่อหมุนเวียนในลูกหนี้การค้าด้วย ยกตัวอย่างกิจการหนึ่งมียอดขายเดือนละ 100,000 บาทหากให้เครดิตเทอมนาน 30 วันก็ต้องหาเงินสดมาใช้หมุนเวียนในลูกหนี้การค้าเพิ่มอีก 100,000 บาท หากลูกหนี้ชำระไม่ตรงตามกำหนด กิจการนั้นก็ยังจำเป็นต้องหาเงินสดมาเพิ่มในส่วนที่ลูกหนี้ยังไม่ชำระอีกด้วย กรณีที่มีความต้องการเงินสดมากขึ้นและต้องการใช้เงินด่วน ก็สามารถใช้กัญธ์ธาราให้ส่วนลดเงินสดกับลูกหนี้การค้าได้โดยแจ้งตั้งแต่วันนี้ว่าหากขายเป็นเงินสดภายใน 7 วัน ก็จะให้ส่วนลดอีกร้อยละ 2 (2% ของยอดซื้อ) ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ผู้ซื้อที่ต้องการได้รับส่วนลดก็จะซื้อเงินสดทันทีหรือชำระภายใน 7 วัน วิธีการให้ส่วนลดนี้จะช่วยให้กิจการได้เงินสดเร็วขึ้น ซึ่งจะใช้กับเฉพาะกรณีที่ต้องการเงินสดหรือขาดเงินทุนหมุนเวียน นอกจากการให้ส่วนลดเงินสดแล้ว ควรใช้วิธีเร่งรัดหนี้สินควบคู่ไปพร้อมกันด้วย การเร่งรัดหนี้สินควรทำทันทีที่ลูกหนี้ครบกำหนดการชำระเงินแต่ยังคงผลด่อนไม่ยอมชำระ ก็จำเป็นต้องติดตามทางตามอย่างใกล้ชิดและระมัดระวังที่จะให้เครดิตเทอมแก่ลูกหนี้รายนี้ในครั้งต่อไปด้วย

## เทคนิคบริหารเงินสด ให้ธุรกิจไม่มีวันล้ม





## เรื่องกระบวนการเคลียร์ริง (Clearing process) ให้รู้ว่ามี

กรณีที่กิจการได้รับเช็คล่วงหน้าหรือเป็นเช็คของสาขาต่างจังหวัดก็ควรรับส่งไปรโครเคลียร์ริงที่ธนาคารให้ตรงกับวันที่ของเช็คโดยไม่ต้องรอให้ถึงวันนั้นแล้วค่อยไปธนาคารเพรษบัจจุบันธนาคารมีบริการด้านการดูแลการเคลียร์ริงเช็คให้กับลูกค้าแล้ว

### เรื่องการเก็บเงินลูกหนี้ที่จ่ายด้วยบัตรเครดิต

วิธีนี้กิจการต้องรับส่งบิลไปเรียกเก็บเงินกับธนาคารทันทีในวันรุ่งขึ้นที่ลูกค้ารูดบัตร นอกจากนั้นก็ควรใช้วิธีเจรจาขอลดค่าธรรมเนียมการใช้บัตรเครดิตด้วยเพื่อลดต้นทุนของการ

### จะลดการจ่ายเงินสดออกให้ชาติสุด

หากกิจการได้ขาดสภาพคล่องและขาดเงินสดในมือก็มีความจำเป็นต้องพิจารณาว่ามีเจ้าหนี้รายใดที่จะสามารถเจรจาอย่างดีอย่างการชำระหนี้ให้ล้างได้ และมีรายจ่ายรายการใดที่ยังไม่จำเป็นต้องจ่ายได้บ้างก็อาจจะลดการชำระออกไปก่อน สำหรับสิ่งที่ต้องห้ามในการไม่จ่ายนั้นก็คือค่าแรง และเงินเดือนพนักงาน รวมทั้งหนี้ที่ครบกำหนดชำระของธนาคาร เพราะรายการเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อ กิจการ หากพนักงานนำไปพูดภายนอกทำให้กิจการเสียเครดิตได้และยังอาจเสียพนักงานที่ทำงานดีๆไปอีกด้วย นอกจากการพิจารณาเรื่องการจะลดการจ่ายเงินให้แก่เจ้าหนี้แล้วยังมีวิธีที่บริษัทใหญ่ๆมักนิยมใช้กันนั่นก็คือวิธีการกำหนดขั้นตอนการจ่ายเงินให้กับผู้ขายสินค้าให้กับบริษัท เช่น

- ◆ กำหนดวันวางบิลโดยกำหนดเดือนละหนึ่งถึงสองครั้ง
- ◆ กำหนดวันรับเงินให้ห่างกับวันวางบิลซึ่งสามารถยืดระยะเวลาการชำระเงินได้อีกและยังวางแผนการทางเงินสดได้ด้วย
- ◆ กำหนดเงื่อนไขการชำระเงิน เช่น ต้องมีเอกสารเพิ่มเติมนอกจากแค่ใบวางบิลเท่านั้นเพื่อเพิ่มความยุ่งยากมากขึ้นทำให้การวางบิลอาจช้าลงได้





## ควบคุมค่าใช้จ่าย

เพื่อให้ได้เงินสดในมือที่เพิ่มขึ้น ก็ควรวิเคราะห์รายการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดว่ามีรายการใดที่ยังลดค่าใช้จ่ายได้อีกเพื่อลดต้นทุนและยังสามารถได้เงินสดเพิ่มขึ้นได้ วิธีการลดค่าใช้จ่ายไม่ควรเกี่ยวข้องกับการลดคุณภาพของสินค้าหรือบริการเด็ดขาดควรเป็นการควบคุมให้ค่าใช้จ่ายอยู่ในเกณฑ์ที่สมเหตุสมผลเท่านั้น

## จัดหาเงินสดใช้เฉพาะส่วนที่ต้องการเท่านั้น

เนื่องจากการกู้เงินที่มากเกินความจำเป็นก็ต้องรับภาระดอกเบี้ยมากขึ้น เพราะเงินที่ได้มากขึ้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดประโยชน์อะไรต้องนำมาฝากในบัญชีออมทรัพย์หรือกระแสเงินสดที่ได้ดอกเบี้ยต่ำกว่าเงินกู้ที่ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูงกว่าด้วย



## มีการกำหนดการเก็บเงินสดในมือที่เหมาะสม

วิธีนี้จะต้องวิเคราะห์ข้อมูลการใช้เงินในอดีตที่ผ่านมาว่าจะต้องมีเงินสดในมือจำนวนเท่าใดที่ทำให้มีขาดสภาพคล่อง





SMEs ที่ประสบปัญหาขาดสภาพคล่องหรือมีสภาพคล่องต่ำจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำงานประมาณการเงินสด (งบกระแสเงินสด) เพื่อวางแผนการจัดหากำไรเงินทุนหมุนเวียนให้เพียงพอ รวมทั้งการใช้เทคนิคทั้ง 8 วิธีที่ได้กล่าวมาข้างต้นในการบริหารเงินสดเพื่อให้มีมั่นคงที่สูงด้วย โดยเฉพาะการปรับตัวให้อยู่รอดในสภาวะ New Normal ปัจจุบันนี้

นอกจากนี้ ปัญหาใหญ่ในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ SMEs คือการขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการธุรกิจ หรืออีกนัยหนึ่งคือขาดเงินสดหมุนเวียนเพื่อใช้ดำเนินกิจการ ให้เพียงพอในการใช้จ่ายทั้งด้านการลงทุนและค่าใช้จ่ายบริหารต่างๆ จริงอยู่ที่สิ่งแรกที่เจ้าของกิจการต้องทำ คือการหาตลาดสร้างรายได้ จนล้มไปว่าเงินสดหมุนเวียนไม่พอใช้ เช่นนำเงินไปลงทุนหมุนผลแล้ว และในบางกิจการขายเชือไป กว่าจะได้เงินสดก็ขาดใจกันไปก่อน หรือทำธุรกิจแบบหมุนเงินจ่ายหนี้นอกระบบจนไม่เหลือใช้เอง

