ตอนที่ 1
ธุรกิจต้องบริหารเงินและความเสี่ยงทางการค้าระหว่างประเทศ

หากพูดถึง “ข้าวโพดหวาน” ในแวดวงสินค้าเกษตรแปรรูป “ซันสวีท” เป็นชื่อแรก ๆ ที่หลายคนอาจนึกถึง ในฐานะผู้ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหารพร้อมรับประทานจากสินค้าเกษตรแปรรูปรายใหญ่อันดับต้น ๆ ของประเทศไทย ทั้งยังเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร เป็นผู้ผลิตข้าวโพดหวานครบวงจร และมีผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เช่น ถั่วลายเสือต้มธัญพืช มันหวาน กล้วยหนึบ ฯลฯ ที่ได้การยอมรับในด้านคุณภาพจากทั้งในและต่างประเทศทั่วโลก เนื่องจากสินค้าของซันสวีท 70-80% ส่งออกไปกว่า 50 ประเทศ และจะขยายเพิ่มเติมอีกในอนาคต

อาณาจักรซันสวีทที่ยิ่งใหญ่และเติบโตอย่างยั่งยืนจนถึงปัจจุบันมาจากวิสัยทัศน์ของ **“ดร.องอาจ กิตติคุณชัย” ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ซันสวีท จำกัด (มหาชน)** ที่มองว่า ผลผลิตทางการเกษตรของไทยจะไม่สามารถเติบโตและแตกต่างได้หากไม่มีการแปรรูป การที่ซันสวีทจะขึ้นมายืนถึงจุดนี้ได้ต้องผ่านประสบการณ์มากมายทั้งสำเร็จและล้มเหลว แต่ถ้าเรามีความตั้งใจยืนหยัดต่อสู้ เราจะประสบความสำเร็จ เหมือนข้าวโพดที่กว่าจะเรียงเมล็ดเต็มฝักสวยเท่ากันต้องใช้เวลาบ่มเพาะ

ดร.องอาจ ย้อนอดีตให้ฟังเมื่อครั้งที่เริ่มต้นทำธุรกิจว่า “ผมเป็นคนพิษณุโลกที่ไปทำงานโรงงานอุตสาหกรรมอาหารที่จังหวัดสมุทรปราการ ทำงานอยู่ 10 ปีได้เรียนรู้จนทำงานได้ทุกอย่าง จึงมีความคิดว่าอยากจะมีธุรกิจเป็นของตัวเอง จึงได้ออกเดินทางมาที่จังหวัดเชียงใหม่ ช่วงแรกทำธุรกิจแบบไปรับซื้อผลไม้ตามสวนมาขายตรงให้กับลูกค้าทั้งพ่อค้าแม่ค้าในตลาดสด พ่อค้าคนกลาง และโรงงานอุตสาหกรรม ต่อมาเมื่องานขยายมากขึ้น จึงเริ่มเช่าโรงงานเพื่อเก็บและแปรรูปผลผลิตจำหน่ายในช่วงนอกฤดู ผลไม้ที่สร้างชื่อให้กับธุรกิจคือ ลำไยและลิ้นจี่

ขณะที่ธุรกิจกำลังไปได้ดี โรงงานผลไม้กระป๋องของซันสวีทกลับเริ่มขาดเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากเกิดวิกฤตการเงินในปี 2540 กระทรวงการคลังสั่งปิดบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่ซันสวีทเดินบัญชีด้วย ทำให้ไม่สามารถเบิกวงเงินเครดิตที่ได้รับอนุมัติมาใช้หมุนเวียนธุรกิจได้ จึงได้เดินไปหาธนาคารพาณิชย์เพื่อขอกู้เงิน ปรากฏว่าถูกปฏิเสธหมด ทำให้ธุรกิจเริ่มมีปัญหาขาดสภาพคล่อง จนถึงขั้นไม่มีเงินไปซื้อสินค้ามาผลิตขาย

“นี่คือการ Fail ครั้งแรกที่เป็นภาวะจำยอม เพราะในช่วงนั้นมีธุรกิจดี ๆ ล้มตามสถาบันการเงินไปเยอะ สุดท้ายเราก็กลายเป็นหนี้เสีย เพราะไม่สามารถหาเงินมาทำธุรกิจต่อไปได้ สิ่งที่ทำคือ ต้องอดทนประคองตัวไปวันต่อวัน เจอแต่หมายศาลที่เจ้าหนี้ส่งมากดดัน ทำให้ต้องเดินไปหาเจ้าหนี้เพื่อเจรจาว่าจะทำอย่างไรดี ช่วงนั้นต้องปรับตัวหันมาค้าขายเป็นเงินสดทั้งหมด ไม่สามารถให้เครดิตกับใครได้เลย เพราะต้องการเงินมาชำระหนี้ ซึ่งลำบากมากเพราะมีข้อเสียคือ จะโดนกดราคาต้องขายถูก ๆ เอาเงินสดมาหมุนเวียน” ดร.องอาจกล่าว

ดร.องอาจกล่าวว่า หลังจากปรับระบบการเงินใหม่ ค้าขายเป็นเงินสด ก็ยังพอให้ธุรกิจเดินหน้าต่อไปได้ ซึ่งใช้เวลาแก้ไขปรับโครงสร้างหนี้ถึง 7 ปี ก็สามารถที่จะคืนหนี้ให้กับเจ้าหนี้ได้ทั้งหมด และในปี 2545 ก็เริ่มมีการส่งออกบ้างแล้ว แต่บริษัทได้ปรับเปลี่ยนสินค้าจาก ลิ้นจี่ ลำใยแปรรูป เป็นข้าวโพดหวาน เนื่องจากตลาดต่างประเทศมีความต้องการสูง วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเป็นการทำ Contract Farming เกือบทั้งหมด บริษัทได้นำเทคโนโลยีการเกษตรสมัยใหม่เข้าไปช่วยเหลือเกษตรกร มีการให้เกษตรกรยืมรถไถ รถเก็บเกี่ยว โดรนการเกษตรพ่นยาและหว่านเมล็ด มีการขุดคลองทำอ่างเก็บน้ำให้ไว้แก้ปัญหาภัยแล้ง ธุรกิจของซันสวีทจึงได้รับการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

แม้ดูเหมือนธุรกิจจะไปได้ดี แต่ ดร.องอาจก็เจอ Fail ครั้งใหม่ที่ทำให้ขาดทุนร่วมร้อยล้านบาท

“ปัญหาในการทำธุรกิจเกิดขึ้นตลอดเวลา เราทำผิดพลาดได้ แต่ผิดแล้วต้องรีบแก้ไขให้เร็วที่สุด”

“Fail ครั้งที่สองคือ การขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากบริษัทซันสวีทมีการส่งออกเป็นสัดส่วนเกินครึ่งของรายได้ ทำให้มีรายได้เป็นเงินสกุลต่างประเทศเป็นหลัก แต่ในช่วงแรกที่ส่งออก บริษัทยังไม่มีความรู้เรื่องบริหารความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนว่า ค่าเงินแข็งหรืออ่อนค่ามีผลต่อกำไรและขาดทุนของบริษัทมากน้อยแค่ไหน จึงต้องหาความรู้เอง อ่านบทวิเคราะห์ ติดตามข่าว และฟังนักวิเคราะห์ว่าค่าเงินบาทจะแข็งค่าลงไปต่ำกว่า 30 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐก็ถือเงินไว้อย่างนั้น ปรากฏว่าค่าเงินกลับทิศ ทำให้ขาดทุนอัตราแลกเปลี่ยนจำนวนมาก” ดร.องอาจกล่าว

หลังจากขาดทุนจากค่าเงินแล้ว ดร.องอาจก็ปรับพอร์ตใหม่ด้วยการยอมเสียค่าธรรมเนียมเพื่อใช้บริการป้องกันความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนในทุก Contract ที่มี เฉลี่ย 50-70% แล้วแต่ช่วง ทำให้บริหารต้นทุนได้ง่ายขึ้น โดยไม่ได้หวังกำไรจากค่าเงินแต่ไม่อยากขาดทุนจากค่าเงิน

“ขายของแทบตายแต่ขาดทุน มันไม่ไหว กำไรขาดทุนของกิจการอยู่ที่ตรงนี้ด้วย จึงต้องให้ความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่น ปัญหาในการทำธุรกิจเกิดขึ้นตลอดเวลา เราทำผิดพลาดได้ แต่ผิดแล้วต้องรีบแก้ไขให้เร็วที่สุด” ดร.องอาจกล่าว

ปัจจุบันธุรกิจของบริษัท ซันสวีท จำกัด (มหาชน) มีรายได้ปีละประมาณ 2.9-3 พันล้านบาท เพิ่มขึ้นปีละประมาณ 10-15% โดยตั้งแต่เกิดสถานการณ์โควิด-19 ระบาดสินค้าขายดีมากและมีลูกค้าเพิ่มขึ้นเนื่องจากเป็นสินค้าบริโภคที่จำเป็น

คำแนะนำถึงคนตัวเล็ก

จากประสบการณ์ที่เริ่มต้นธุรกิจในช่วงจังหวะที่เกิดวิกฤต ดร.องอาจกล่าวว่า ได้บทเรียนที่อยากจะแนะนำคนอื่นว่า สถานการณ์เศรษฐกิจทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและผันแปรตลอดเวลา ผู้ประกอบการต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือ ดังนี้

1. การทำธุรกิจจำเป็นต้องรักษากระแสเงินสดให้ดี ควรกำหนดสัดส่วนค้าขายเป็นเงินสด บ้างอย่าเน้นค้าขายแบบให้เครดิตอย่างเดียว
2. การเป็นหนี้เป็นเรื่องสำคัญ จะต้องรักษาเครดิตให้ดี อย่านำเงินกู้ไปใช้ผิดประเภท
3. ต้องบริหารความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนให้ดี อย่าเสียดายค่าธรรมเนียมป้องกันความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยน เพราะธุรกิจส่งออกจะมีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศ กำไรหรือขาดทุนอยู่ที่ความผันผวนของค่าเงินด้วย

4. จะต้องศึกษาหาความรู้และติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อจะได้รู้ว่ามีการเปลี่ยนแปลงอะไร และกระทบต่อธุรกิจของเราหรือไม่

5. ต้องมีทัศนคติในเชิงบวก อย่าคิดแต่เรื่องร้าย เพราะไม่เกิดผลดีอะไรต่อการทำธุรกิจ บั่นทอนกำลังใจ การคิดบวกทำให้จิตใจแช่มชื่นสดใสเบิกบาน สมองแจ่มใส สามารถคิดและทำงานได้ราบรื่น

6. การเป็นนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ “ต้องขยัน เป็นคนดี และมีความซื่อสัตย์” หมายถึง “ขยัน” เรียนรู้เพื่อต่อยอดพัฒนาธุรกิจให้สดใหม่เสมอ “เป็นคนดี” ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง อดทนต่อสิ่งเร้า ไม่ให้หลงไปกับอบายมุขหรือสิ่งที่ไม่ดีรอบข้างได้ และ “ความซื่อสัตย์” ตรงไปตรงมาในการทำธุรกิจ ขายความซื่อสัตย์ให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น

SUNSWEET

ถอดบทเรียนจากการทำธุรกิจ โดย EXIM BANK

ดร.รักษ์ วรกิจโภคาทร กรรมการผู้จัดการ EXIM BANK เปิดเผยว่า ปัญหาของซันสวีทเป็นปัญหาจาก Credit Crunch ในภาคการเงิน ทำให้เกิดผลกระทบกับลูกหนี้เป็นโดมิโน แต่บริษัทได้พยายามแก้ปัญหาด้วยตัวเองเปลี่ยนไปค้าขายเป็นเงินสดและเปลี่ยนสินค้าจากการแปรรูปผลไม้ที่มีผลผลิตออกตามฤดูกาลเป็นการผลิตข้าวโพดหวาน ซึ่งเป็นพืชไร่ที่มีรอบการผลิตสั้นกว่า ทำให้บริหารจัดการได้ง่ายกว่า นอกจากนี้ยังทำ Contract Farming กับเกษตรกรและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยในการเพาะปลูกช่วยลดปัญหาความไม่แน่นอนทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และราคาอย่างมาก

แนวทางบริหารเงินและความเสี่ยงทางการค้าระหว่างประเทศ

บริหารเงิน - การบริหารจัดการทางการเงินสำหรับ SMEs ให้ยึดหลัก **“Cash is King”** เนื่องจากเงินสดหมุนเวียนถือเป็นเส้นเลือดใหญ่ของธุรกิจ หลักการที่สำคัญคือ การ Matching การใช้เงินกับวงเงินกู้ยืมให้เหมาะสมกัน กล่าวคือ การใช้เงินระยะสั้นควรมาจากวงเงินกู้ระยะสั้น ขณะที่การใช้เงินลงทุนระยะยาวควรมาจากการกู้ยืมระยะยาว อย่าใช้วงเงินผิดประเภท อาทิ กู้สั้นมาเพื่อใช้ลงทุนระยะยาว เพราะเท่ากับว่าต้องมีภาระชำระเงินคืนที่เร็วกว่าผลตอบแทนจากการลงทุน

SMEs ควรมีวงเงินกับธนาคารพาณิชย์ 2 ธนาคาร และมีวงเงินกับธนาคารของรัฐ (SFI) 1 ธนาคาร เพราะ SFI จะมี Package หรือโครงการพิเศษของรัฐบาล ซึ่งจะทำให้ SMEs เข้าถึงสิทธิพิเศษดังกล่าวได้

บริหารหนี้ - หากธุรกิจผิดพลาดกลายเป็นหนี้เสีย ก็ต้องเข้าใจว่าไม่ใช่จุดสิ้นสุดของธุรกิจ **“ล้มแล้วลุกได้”** สิ่งที่ลูกหนี้ไม่ควรทำคือ หนี ไม่ยอมเจรจากับเจ้าหนี้ หากบริษัทที่เป็นหนี้เสียสามารถกลับมาชำระหนี้ต่อเนื่องได้หลายงวดติดต่อกัน ก็จะถูกเลื่อนชั้นกลับมาเป็นหนี้ปกติ ในกรณีที่เป็นบุคคลล้มละลาย เมื่อบุคคลล้มละลายทำตามข้อกำหนดของศาลอย่างเคร่งครัด ก็จะได้รับการปลดสถานะให้กลับมาดำเนินธุรกิจได้ใหม่

บริหารความเสี่ยง - ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเพราะค่าเงินผันผวนเป็นสิ่งที่ผู้ส่งออกหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากส่วนใหญ่ค้าขายและมีรายได้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ ซึ่งค่าเงินจะเปลี่ยนแปลงไปตามภาวะเศรษฐกิจ การค้าโลก และปัญหาการเมืองในแต่ละช่วงเวลา ไม่สามารถคาดเดาได้ แต่เป็นความเสี่ยงที่ควบคุมได้ด้วยบริการปิดความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน อาทิ FX Forward Contract

EXIM BANK เป็นธนาคารของรัฐที่พร้อมรับความเสี่ยงมากกว่าธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะในภาวะวิกฤต ซึ่งที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการเงินเอเชีย (วิกฤตต้มยำกุ้ง) วิกฤตการเงินสหรัฐฯ (Hamburger Crisis) และวิกฤต COVID-19 ล้วนเป็นช่วงที่ EXIM BANK มีลูกค้าเพิ่มขึ้น เพราะเรารับบทบาทสำคัญในการประคับประคองให้ภาคธุรกิจของไทยอยู่รอดได้

EXIM BANK มีทีมที่ปรึกษาที่พร้อมสานพลังร่วมกับพันธมิตรในการเติมความรู้ เติมโอกาส และเติมเงินทุนตลอดวงจรธุรกิจ สนใจปรึกษาปัญหาธุรกิจกับ EXIM BANK โทร. 0 2169 9999