



ตอนที่ 9

การรักษาสภาพคล่อง คือ หัวใจของธุรกิจ

การมุ่งสู่ Green Economy เป็นความพยายาม และความมุ่งมั่นของนานาประเทศรวมทั้งประเทศไทย ในการร่วมกันแก้ปัญหาวิกฤตการณ์สิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) โดยทุกภาคส่วนต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการผลิตให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า ด้วยเหตุนี้ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างงานด้านสิ่งแวดล้อมครบวงจรจึงขยายตัวขึ้นอย่างมากตามความต้องการและการเติบโตของ Green Economy

แม้ความต้องการใช้บริการจะมีมากขึ้น แต่จำนวนผู้ให้บริการที่ได้รับการยอมรับด้านคุณภาพยังมีไม่มากนัก **บริษัท เอเอฟ อินโนเวชั่น จำกัด** เป็นหนึ่งในผู้ที่ใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างมาต่อยอดคิดค้นนวัตกรรม

ของตัวเอง จนสามารถเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจรับเหมาก่อสร้างธรรมดาเป็นธุรกิจรับเหมาก่อสร้างงานด้านสิ่งแวดล้อมครบวงจร แต่กว่าจะก้าวขึ้นมาอยู่ในจุดที่ได้รับการยอมรับในวงกว้างก็ต้องผ่านหลากหลายเรื่องราว ที่บางครั้ง **คุณเสกษิต บุญเมือง กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอเอฟ อินโนเวชั่น จำกัด** ก็ท้อใจ แต่กัดฟันสู้ จนผ่านอุปสรรคและกลับมายืนหยัดอยู่ได้อย่างยั่งยืนถึงทุกวันนี้

คุณเสกษิตเปิดเผยว่า บริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2549 เริ่มต้นจากการให้คำปรึกษา ออกแบบ จำหน่าย ติดตั้งและบริการหลังการขายด้านระบบผลิตน้ำประปา ระบบน้ำดื่ม และระบบบำบัดน้ำสำหรับการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ รวมถึงงานด้านสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ช่วงแรกบริษัททำงานรับเหมาก่อสร้างให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล มหาวิทยาลัย และรับงานบริษัทเอกชนต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย ได้เจอปัญหาของลูกค้ามากมาย จึงนำมาวิจัยและพัฒนาแนวทางแก้ไข ปัญหา ต่อมาในปี 2562 ได้เริ่มต้นทำธุรกิจด้านสิ่งแวดล้อมครบวงจร เชื่อมโยงกับการพัฒนาด้าน



การเกษตร พลังงานหมุนเวียน และการประหยัดพลังงาน นอกจากนี้ยังเป็นผู้ลงทุนสัมปทานจากภาครัฐและเอกชนในรูปแบบของ Turn Key Projects

“งานแบบ Turn Key Projects เราจะควบคุมออกแบบก่อสร้างวางระบบทั้งหมด งานก่อสร้างจะทำได้รวดเร็วเพราะผู้รับเหมามีอิสระในการออกแบบ ซึ่งต้องทำงานให้จบตามกำหนดส่งมอบงานในแต่ละขั้นตอนตามสัญญาจึงจะเบิกเงินจากผู้ว่าจ้างได้ตามงวดงาน ดังนั้นจะต้องมีสภาพคล่องในการทำธุรกิจพอสมควร โดยคำนวณรายจ่ายประจำเดือนไว้ล่วงหน้า เช่น ค่าจ้าง ค่าวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ บริษัทประมาณการให้มีเงินสำรองไว้ใช้ได้นานถึง 8 เดือน เพื่อรองรับกรณีเกิดปัญหาจากการบริหารสัญญาต่าง ๆ ” คุณเสกษิตกล่าว

เมื่อขยายธุรกิจเข้ามารับงานด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงานก็พบกับปัญหาทันที เพราะเกิดการระบาดของโรคอุบัติใหม่อย่างโควิด-19 ทำให้บริษัทประสบปัญหาหนักทั้งขาดสภาพคล่องและส่งมอบงานไม่ได้ตามสัญญา

คุณเสกษิตกล่าวว่า มีงานโครงการที่รับดำเนินการก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 มูลค่า 340 ล้านบาท แต่บริษัทไม่สามารถเข้าพื้นที่ก่อสร้างได้เพราะรัฐบาลนำพื้นที่ไปทำโรงพยาบาลสนาม จึงต้องรีบไปเจรจากับเจ้าของโครงการขอย้ายระยะเวลาส่งมอบงานออกไปก่อน ซึ่งเจ้าของโครงการก็อนุมัติให้เนื่องจากเป็นเหตุสุดวิสัย

เมื่อโควิด-19 ระบาดหนัก จีนประกาศล็อกดาวน์ประเทศ ทำให้ค่าขนส่งสินค้าปรับสูงขึ้นมาก ราคาสินค้า เช่น แผงโซลาร์เซลล์จากจีนปรับราคาขึ้นหมด ทำให้ต้นทุนก่อสร้างพุ่งสูงขึ้น คุณเสกษิตกล่าวว่า เป็นเรื่องที่ทำอะไรไม่ได้นอกจากยอมรับชะตากรรม ไม่มีรายได้เข้ามา มีแต่รายจ่ายอย่างเดียว รายจ่ายที่หนักที่สุดคือ ดอกเบี้ย แม้จะไม่ได้ทำงานแต่ดอกเบี้ยเดินหน้าทุกวัน ต้องไปหาเจ้าหนี้ทุกรายเพื่อเจรจายืดระยะเวลาและพักการชำระหนี้ออกไปก่อน สิ่งที่ยพยายามทำคือ ประคองกิจการให้ผ่านวิกฤตไปได้



การไม่นำเงินสินเชื่อสำหรับทำธุรกิจไปใช้จ่ายส่วนตัว

หรือใช้พิชิตวัตถุประสงค์ บริษัทจะต้องมีเงินทุนสำรองฉุกเฉิน

เพื่อรองรับวิกฤตอย่างน้อย 8 เดือน-1 ปี เพื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน



“ปัญหาด้านบุคลากรเป็นอีกเรื่องที่จะต้องจัดการอย่างเร่งด่วน แม้จะไม่มีงานแต่จำเป็นต้องรักษาพนักงานเอาไว้ให้ได้มากที่สุด เพราะคนงานเริ่มต้นตระหนัก ขอลาออกเพื่อเดินทางกลับบ้านต่างจังหวัด หากปล่อยให้ไปแล้ว โอกาสที่เขาจะกลับมามันยาก ถ้าเริ่มเปิดดำเนินการได้อีกครั้ง เราจะมีปัญหาทันที จึงต้องยอมเสียเงินเรื่องของการดูแลรักษาโรคให้กับพนักงานและครอบครัว แจก ATK หน้ากากอนามัย และอุปกรณ์รักษาความสะอาดให้ทั้งหมด ค่ารถสำหรับเดินทางไปหาหมอ ค่าที่พักใน กทม. ให้ทุกคนมั่นใจว่า เราจะไม่ทอดทิ้งกัน พนักงานทุกคนถือเป็นคนในครอบครัวของเรา เราต้องเป็นขวัญและกำลังใจให้กันและกัน” คุณเสกษิตกล่าว

ปัญหาที่ประสบในช่วงโควิด-19 ระบาดยังไม่ได้เป็นความ Fail ที่คุณเสกษิตคิดว่าหนักจนรับไม่ไหว เพราะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ แต่ความ Fail ที่มาจากการทำธุรกิจและเป็นเรื่องที่ควบคุมได้แต่ไม่สามารถบริหารความเสี่ยงได้ดีคือ การไว้วางใจคน และความไม่รอบคอบในการบริหารจัดการเป็นบทเรียนราคาแพง

“ช่วงที่กิจการขยายตัวมาก ผมเคยผิดพลาดในการเลือกจับมือกับพาร์ทเนอร์ที่เป็นบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง เพราะมีความสนิทสนมส่วนตัวกับซีอีโอของบริษัท จึงไม่ได้เข้มงวดเรื่องการทำสัญญาและนิติกรรมต่าง ๆ ไม่ได้กำหนดเงื่อนไขให้ละเอียดมากเท่าที่ควรเพราะไว้วางใจกัน ต่อมาบริษัทได้เปลี่ยนผู้บริหาร มีซีอีโอคนใหม่เข้ามา ก็เกิดปัญหาเรื่องเงินลงทุนที่ไม่เป็นไปตามสัญญา



ทำให้บริษัทของเราขาดสภาพคล่อง เกิดความเสียหายจะส่งมอบงานให้ลูกค้าล่าช้า ซึ่งเราไม่ต้องการเป็นบริษัทใน Blacklist ของการทำผิดสัญญา จึงแก้ปัญหาด้วยการใช้เงินส่วนของบริษัทเข้ามาเป็นเงินทุนหมุนเวียนดำเนินงานให้เสร็จตรงตามเวลาไปก่อน สุดท้ายเมื่อจบโครงการก็ต้องฟ้องร้องเป็นคดีความกัน นอกจากนี้ในช่วงที่ธุรกิจขยายตัวก็มีการรับสมัครพนักงานเข้ามาจำนวนหนึ่ง มีพนักงานระดับผู้จัดการสร้างปัญหาให้เพราะความไว้วางใจ เราจึงไม่ได้เข้มงวดกับการทำงานเท่าที่ควร” คุณเสกษิตกล่าว

ความผิดพลาดในเรื่องการไว้วางใจคนเป็นบทเรียนให้คุณเสกษิต “เจ็บ” ที่สุด และอยากแชร์ประสบการณ์ว่า การทำธุรกิจไม่ควรใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวแต่ควรจะทำนิติกรรมทางกฎหมาย มีการลงนามในสัญญา ระบุรายละเอียดในสัญญาให้ชัดเจนและไม่ควรไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป ไม่เข้มงวดเรื่องการตรวจสอบ หากทำธุรกิจขนาดใหญ่ ควรจะมีนิติกรประจำบริษัท

นอกจากนี้เรื่อง “เงิน” เป็นเรื่องสำคัญมาก คุณเสกษิตกล่าวว่าการก้าวข้ามปัญหาทุกอย่างมาได้เพราะเป็นคนที่มีความวิสัยทางการเงิน ไม่เคยใช้เงินผิดพลาดวัตถุประสงค์ ได้รับเงินกู้จากธนาคารเจ้าหนี้ก็นำเงินไปใช้ในการทำธุรกิจจริง ๆ ไม่เคยนำไปใช้ส่วนตัว เพราะรู้ว่าหากขาดสภาพคล่องจะเกิดผลกระทบต่อเนื้อเป็นลูกโซ่ทันที ช่วงที่เจอวิกฤตจากโควิด-19 ระบาด ทำให้เห็นได้ชัดว่านโยบายที่ทำอยู่นั้นถูกต้อง

คุณเสกษิตกล่าวว่าได้รู้จักกับ EXIM BANK มานานตั้งแต่เริ่มต้นทำธุรกิจ ธนาคารมีนโยบายสนับสนุนผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจพัฒนาสาธารณูปโภค และสนับสนุนผู้ประกอบการที่ทำธุรกิจโดยคำนึงถึง ESG คือ คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทก็ได้รับการสนับสนุนอย่างดี และขณะนี้ก็ใช้ความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรม ทำ R&D นำนวัตกรรมผสานกับเทคโนโลยีมาต่อยอดและพัฒนาจนสามารถคิดค้นเครื่องฟอกอากาศที่มีคุณสมบัติในการป้องกันเชื้อโควิด-19 และฝุ่น PM 2.5 ที่เป็นมลพิษในอากาศ ซึ่งได้จดสิทธิบัตรเครื่องฟอกอากาศนี้เป็นของตัวเอง และเสนอขายให้กับลูกค้าแล้วหลายราย ผลิตภัณฑ์นี้จะเป็นสินค้าหลักของบริษัทในอนาคต โดยตั้งเป้าหมายจะเป็นบริษัทชั้นนำผู้สร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมในระดับโลก

คำแนะนำถึงคนตัวเล็ก

คุณเสกษิตอดทนบทเรียนการทำธุรกิจจากปัญหาที่ได้เจอแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ประกอบการรายอื่นว่า แต่ละธุรกิจมีความแตกต่างกันในรายละเอียด แต่มีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ต้องรู้จักธรรมชาติของธุรกิจอย่างถ่องแท้ เช่น งานรับเหมาก่อสร้าง ลักษณะงานคือ บริษัทจะต้องออกเงินไปก่อน จนก่อสร้างเสร็จจึงจะได้รับเงินค่าจ้าง และจึงนำเงินนั้นไปเป็นทุนหมุนเวียนต่อดังนั้นการรักษาเวลาเป็นเรื่องสำคัญ หากส่งมอบงานล่าช้าก็จะได้เงินไม่ได้รับเงิน และอาจทำให้บริษัทขาดสภาพคล่องทางการเงินได้ ซึ่งทุกธุรกิจการส่งมอบงาน หรือส่งมอบสินค้าเป็นเรื่องสำคัญ ต้องรักษาเวลาให้เป็นไปตามข้อตกลง

2. การไม่นำเงินสินเชื่อสำหรับทำธุรกิจไปใช้จ่ายส่วนตัวหรือใช้ผิดพลาดประสงค์ บริษัทจะต้องมีเงินทุนสำรองฉุกเฉินเพื่อรองรับวิกฤตอย่างน้อย 8 เดือน-1 ปี เพื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ซึ่งมีบทเรียนให้เห็นแล้วในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19

3. การสร้างทีมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นการลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจโดยเฉพาะงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะด้าน ต้องใช้ทีมเวิร์กในการทำงานและใช้เวลาในการสร้างคน พนักงานเก่าลาออกกะทันหัน **สรรหาพนักงานใหม่ไม่ทัน ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้หรือถ่ายโอนงานได้ทัน** ก็มีโอกาที่จะเกิดปัญหาการส่งมอบงาน

ถอดบทเรียนจากการทำธุรกิจ โดย EXIM BANK

การทำธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นกิจการขนาดเล็กหรือใหญ่จำเป็นต้องมีเงินสดเพียงพอเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ การรักษาสภาพคล่องของธุรกิจสามารถทำได้หลายวิธีโดยใช้ระบบการควบคุมภายใน เช่น การแยกบัญชีส่วนตัวของเจ้าของธุรกิจกับบัญชีของธุรกิจออกจากกัน กำหนดค่าตอบแทนการบริหารของเจ้าของกิจการในรูปแบบเงินเดือนให้ชัดเจน และบริหารเงินทุนสำรองเพื่อรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

การจัดทำงบการเงินและรายงานทางการเงินจะช่วยให้ผู้ประกอบการทราบข้อมูลทางการเงิน และสามารถ นำไปใช้วางแผนและบริหารจัดการให้เกิดสภาพคล่องได้ โดยงบการเงินประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น จะช่วยให้ผู้ประกอบการ ฐานะทางการเงิน สภาพคล่องของกิจการ ผลประกอบการที่แท้จริง ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการชำระหนี้ รวมถึงประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ของกิจการ ช่วยให้กิจการสามารถวางแผนและบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงินได้

ผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่อาจให้ความสำคัญกับกฎหมายในการทำธุรกิจน้อยไป เพราะเห็นว่าไม่จำเป็น แต่เป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง เพราะการดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับกฎหมายหลายฉบับ แล้วแต่ลักษณะของธุรกิจ ควรต้องศึกษากฎหมายที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หรืออยู่ในกฎหมายเฉพาะเรื่องก็ได้

กฎหมายที่ธุรกิจที่บัญญัติไว้ในประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับตัวเงิน องค์กรธุรกิจ นิติกรรมสัญญา กฎหมายลักษณะหนี้ การซื้อขาย การขายฝาก การขายทอดตลาด การแลกเปลี่ยน ให้การเช่าทรัพย์สิน และการเช่าซื้อ จ้างแรงงาน จ้างทำของ การรับขนส่งและเก็บของ ในคลังสินค้า ยืม ฝากทรัพย์สิน การใช้บุคคลค้ำประกัน เป็นต้น

กฎหมายธุรกิจที่บัญญัติไว้ในกฎหมายเฉพาะเรื่อง เช่น กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ประมวลกฎหมาย กฏหมายเกี่ยวกับภาษีอากร กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม กฎหมายการล้มละลาย กฎหมายเกี่ยวกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น เหล่านี้เป็นกฎหมายที่ออกมาเฉพาะเรื่องนั้น ๆ โดยอาจจะออกเป็นพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา หรือกฎกระทรวงตามความเหมาะสม



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