

ผมเคยเป็นผู้ก่อตั้งบริษัทและเป็นผู้บริหารระดับสูงของโรงแรมและบริษัทท่องเที่ยวหลายแห่ง มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการด้านการเงินมากมาย ตั้งแต่การระดมทุน การบริหารเงิน โดยเฉพาะ Cash flow ของบริษัท การซื้อหุ้น การขายหุ้น การเลือกใช้นาคาร การเปิด / ปิด บัญชีของบริษัท นอกจากนี้ยังมีเรื่องอื่นๆอีกมากมาย

การทำธุรกิจในวันนี้ไม่ว่าเล็ก กลาง หรือใหญ่ จะต้องมีความรู้เรื่องการบริหารจัดการด้านการเงิน การเงินในส่วนของเจ้าของธุรกิจ การเงินในส่วนของหุ้นส่วน การเงินในส่วนของผู้บริหาร ฯลฯ

นับเป็นโอกาสอันดีที่ผมได้ร่วมเป็นหนึ่งในผู้เขียนบทความคอลัมน์นี้ เพราะผมจะได้ถ่ายทอดประสบการณ์จากเรื่องจริงให้ท่านได้ศึกษาเป็นบทเรียน..เป็นกรณีศึกษา

กรณีศึกษา บริษัท Promotion Travel

บริษัท Promotion Travel เป็นบริษัทร่วมทุนของนักธุรกิจ ข้าราชการ และ ผู้บริหารองค์กรระดับชาติ ทุนจดทะเบียน 3 แสน บาท ผู้ถือหุ้นชำระเงินเต็ม 100 % เปิดให้บริการขายตัวเครื่องบิน และให้บริการจัดนำเที่ยวในประเทศและต่างประเทศ เช่าพื้นที่ในร้านขายคอมพิวเตอร์ บ้านถนนสุขุมวิท เป็นสำนักงาน เปิดบริษัทครั้งแรกมีพนักงานรวมทั้งผม 5 คน ไม่ได้จ้างพนักงานบัญชีโดยตรง ทำการลงบัญชีแบบรับมาจ่ายไป ไม่มีใครเข้าใจเรื่องระบบบัญชี เปิดบัญชีธนาคารสองบัญชี เป็นบัญชีเข้าหนึ่งบัญชีและบัญชีจ่ายอีกหนึ่งบัญชี หุ้นส่วนที่เป็นผู้ให้เช่าสถานที่ เป็นผู้เซ็นเช็คคร่อมกับผม บริษัทเจริญรุ่งเรืองและมียอดรายรับสูงมาก เพียงหกเดือนมีเงินสดหมุนเวียนมากกว่า 3 ล้านบาท รายได้ส่วนมากมาจากค่านายหน้าจากการขายตัวเครื่องบิน ประมาณ 5% เมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้วก็ไม่เหลือกำไรเท่าใด เมื่อมีลูกค้ามากขึ้นก็ต้องเพิ่มพนักงาน ทำให้สำนักงานที่แบ่งเช่าเล็กไป จึงได้ย้ายสำนักงานไปอยู่ที่ ตึกอ้อจ้อเหลี่ยม งานเข้ามา และขยายตัวแบบก้าวกระโดด ทั้งด้านการขายตัวเครื่องบินและบริการนำเที่ยว เนื่องจากผมไม่มีความรู้เรื่องการบริหารเงิน จึงไม่มีการทำแผนด้านการเงิน เงินสดหมุนเวียนจำนวนมากไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ ผู้จัดการธนาคารแนะนำให้ทำ OD ก็ไม่ทำเพราะเข้าใจว่าถ้าบัญชีเป็นตัวดำเนินการมีฐานะการเงินมั่นคง เรื่องอะไรต้องไปเปิดบัญชี OD

จุดเปี่ยงเบนเริ่มเมื่อผมได้รับเช็คแดงจากลูกค้าประจำรายหนึ่งเป็นจำนวน 3 แสนบาท และลูกค้ารายนั้นถูกจับอยู่ที่ต่างประเทศ ด้วยความไม่รู้ด้านการเงิน จึงทำให้กลัวและคิดแบบตรงๆว่า บริษัทจดทะเบียน 3 แสนบาท และไม่สามารถเก็บเงินจากลูกค้า 3 แสนบาท ถ้าไรสะสมก็มีไม่ถึง 3 แสนบาท และเมื่อถึงกำหนดจะต้องจ่ายค่าตัวเครื่องบินของลูกค้าจำนวน 3 แสนบาทจะเอาเงินมาจากไหน ทั้งๆที่ขณะนั้นมีเงินสดหมุนเวียนอยู่เป็นจำนวนมาก ทำให้ตัดสินใจทำงานที่เสี่ยง เพื่อหวังว่างานใหม่สามารถทำกำไรได้มาก เพื่อนำมาทดแทนกับหนี้สูญ

พบเรือชนสินค้าตัดแปลงเป็นเรือท่องเที่ยว ที่เจ้าของเรือจอดทิ้งไว้เฉยๆ จึงได้นำเสนอโครงการท่องเที่ยวทางเรือล่องแม่น้ำเจ้าพระยา เป็นประจำทุกวัน ตั้งแต่เวลา 18.00-22.00 น กับเจ้าของเรือ โดยใช้เรือดังกล่าว ทางเจ้าของเรือดูแลจัดการเรื่องการเดินเรือ ส่วนบริษัทโปรโมชั่น ดูแลเรื่องการจัดการบริการทั้งหมด รับผิดชอบค่าใช้จ่ายพนักงานบริการบนเรือ ค่าจ้างนักดนตรี ค่าการตลาด โดยทางเจ้าของเรือได้ส่วนแบ่งจากการหักค่าใช้จ่ายโดยตรง 60% และทางบริษัทโปรโมชั่นทราเวล ได้ส่วนแบ่ง 40% ที่เหลือ เรือจมผู้โดยสารได้ 350 คน ต้นทุนอยู่ที่ 80 คน การเปิดโครงการยิ่งใหญ่มาก

เป็นโปรแกรมท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมมาก ออกเดินทางจากท่าเรือที่เป็นที่ตั้งของโรงแรมแม่น้ำปัจจุบัน ลงใต้ผ่านคลองเตยไปจนถึงปากน้ำ ระหว่างทางชมวิวดมผิงแม่น้ำเจ้าพระยา ชมพระอาทิตย์ตก ฟังเพลงจากวงดนตรีที่ขึ้นดาดฟ้าของเรือ ประมาณ 19.00 น รับประทานอาหารค่ำและชมการแสดงรำไทยจากนักศึกษาวิทยาลัยนาฏศิลป์ ที่ขึ้นสอง 20.00 น ลงเดินรำและฟังเพลงบรรยากาศ night club ขึ้นใต้ท้องเรือจนเรือเทียบท่าเวลาประมาณ 22.00 น

โปรแกรมท่องเที่ยวดังกล่าวโด่งดังมากเป็นที่สนใจของคนไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ เนื่องจากเราเปิดให้บริการทุกวัน ไม่มีวันหยุด จุดคุ้มทุนอยู่ที่ 80 คน บางวันเรามีผู้โดยสารไม่ถึง 80 คนเราก็ตัดทุน ส่วนมากจะได้ผู้โดยสารเต็มในวันศุกร์และวันเสาร์ พนักงานหลักเป็นพนักงานเก่าทั้งหมด มีการจ้างเพิ่มในส่วนของการบริการอาหารและเครื่องดื่ม นักดนตรีและนักแสดง พนักงานทุกคนทำงานด้วยใจรัก ช่วงเช้าทำงานในสำนักงาน ช่วงเย็นให้บริการในเรือ ทำให้การขายตัวเครื่องบินและการจัดนำเที่ยวอื่นๆต้องลดลง ธุรกิจใหญ่โตและต้องใช้เงินทุนสูง แต่เราไม่มีการเพิ่มทุน ใช้เงินหมุนเวียนที่ได้จากการขายตัวเครื่องบินมาใช้จ่ายในการจ้างนักดนตรีและนักแสดง เมื่อโปรแกรมท่องเที่ยวเป็นที่รู้จักและกำลังจะไปได้สวย เจ้าของเรือก็ไม่ปฏิบัติตามสัญญา นำเรือไปให้คนอื่นเช่าและสวมรอยโปรแกรมของเรา เจ้าของเรือเอาค่าเช่าเรือคนเดียว แต่เราต้องเสียค่าจ้างนักดนตรีและนักแสดง ตลอดจนนักแสดง และแถมเสียชื่อเสียงเพราะลูกค้าที่เคยไปกับเราได้แนะนำลูกค้าอื่นไปเกี่ยวกับเราแต่กลับไปเจอการสวมรอยจากคนอื่น ทำตามเวลาของเราใช้เรือลำเดียวกับเรา แต่โปรแกรมในเรือเป็นโปรแกรมโชว์ลามกและเล่นการพนันแทน ครั้งแรกที่เจ้าของเรือนำไปให้คนอื่นเช่าอ้างว่าอยากเห็นว่าเขาทำอะไร และให้ผมลงไปดู ก็ได้ถ่ายรูปมาให้เจ้าของดู เป็นการโชว์ลามก และเล่นพนัน เมื่อเจ้าของเรือเห็นรูปก็บอกว่าไม่ให้เช่าอีกแล้ว แต่ที่ไหนได้อีกอาทิตย์เดียวเจ้าของเรือได้ตกลงให้เช่าทุกวัน ศุกร์ เสาร์ อาทิตย์ เป็นเวลา 3 เดือน และจะให้เรือผมในวันที่เหลือซึ่งเป็นวันที่คนน้อย

ผมได้นำเรื่องการฟ้องร้องปรึกษาคุณอาซึ่งเป็นหัวหน้าผู้พิพากษา และท่านแนะนำว่าโอกาสชนะยากเพราะเป็นความแพ่ง ใช้เวลานาน และเราไม่มีเงิน จึงให้เลิกไป ผมจึงได้เลิกการยกฟ้องดังกล่าว และหันมาพิจารณาเรื่องการขายตัวเครื่องบินอย่างเดิม แต่เนื่องจากตลอดเวลาที่เราทำเรื่องเรือ ทุกคนได้ทุ่มไปเที่ยวทั้งหมดจึงทำให้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องตัวเครื่องบิน จึงทำให้ยอดขายลดลง เงินหมุนเวียนก็นำไปใช้เรื่องเรือทั้งหมด จึงทำให้ขาดเงินหมุนเวียน วันๆต้องหาเงินมาใช้หนี้ และสิ้นเดือน ก็ต้องวิ่งหาเงินมาจ่ายเงินเดือนลูกน้อง ระหว่างที่มีปัญหา หุ่นส่วนที่ดีก็ให้กำลังใจและช่วยเหลือเต็มที่ แต่ก็มีหุ่นส่วนบางคนที่เขาเปรียบ และขอลองหุ่นคืน ซึ่งผมก็คืนไปเต็มตามจำนวนหุ่นของเขา ความจริงถ้าผมเข้าใจในการทำธุรกิจและรู้วิธีการบริหารการเงิน ผมคงไม่ทำอย่างนั้น ผมควรจะเพิ่มทุนเพื่อใช้ในการบริหารบริษัท แต่ผมกลับไปหาคนมาเช่าหุ่นใหม่เพื่อนำเงินจากผู้ถือหุ่นใหม่ไปซื้อหุ่นของหุ่นส่วนเก่าที่ต้องการจะถอนหุ้น มีหุ่นส่วนหลายคนที่เป็นอาสาสมัครช่วยบริหารงาน รับเงินเดือนสูงๆแต่ไม่ทำอะไรเลย หลังจากนั้นก็ถอนหุ้นออกไป แต่ก็มีหุ่นส่วนใหม่ที่เข้ามาช่วยผมทั้งด้านการเงิน และช่วยให้คำปรึกษาต่างๆ

ช่วงนั้นเป็นช่วงที่ผมได้เห็นนิสัยคนอย่างชัดเจน หุ่นส่วนที่ดีให้ความช่วยเหลือก็มีมากแต่ก็มีหลายคนที่เขาเปรียบ เห็นแก่ได้ เข้ามาเป็นหุ้นส่วนและกินเงินเดือน พอบริษัทมีปัญหาเขาก็ถอนหุ้นออกไป แถมมีถึงสองคน ที่ผมช่วยเหลือมาตลอด หักหลังผม ไปยุให้ลูกค้าฟ้องร้องผมขอหาฉ้อโกง ทั้งๆที่ผมไม่ได้เป็นอย่างนั้น ผมรู้สึกดีและแจ้งให้ผู้พิพากษารับทราบข้อเท็จจริง ในที่สุดผู้พิพากษาไกลเกลี่ยให้ถอนฟ้องและให้ผมนำเงินที่ประกันตัวซึ่งมากกว่าจำนวนเงินที่เขาฟ้องผมใช้คืนเขาไป สำหรับลูกน้องผมดีทุกคนต่างช่วยกันทำงานโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย ช่วงหลังๆบริษัทติดขัดด้านการเงิน และมีพนักงานบางคนขอทำงานโดยไม่รับเงินเดือน ในที่สุดผมเห็นว่าไปไม่ไหว จึงได้ตัดสินใจปิดบริษัท และผมต้องหาเงินเป็นจำนวนมากกว่าทุนจดทะเบียนบริษัท เพื่อนำไปใช้หนี้ เจ้าหนี้บางคนก็ยกหนี้ให้ มีอยู่บริษัทหนึ่งที่ให้ผมไปทำงานเป็นผู้จัดการเพื่อใช้หนี้ บทเรียนที่ได้ทำให้ผมไม่เคยคิดที่จะเป็นเจ้าของบริษัทอีกเลย เพราะรู้ว่าตัวเองและครอบครัวไม่ใช่พ่อค้า เราไม่มีเงินทองและทรัพย์สินมากพอที่จะทำธุรกิจ การทำธุรกิจต้องมีสายป่านที่ยาวพอ ผมพอใจที่จะเป็นผู้บริหารมากกว่าเป็นเจ้าของบริษัท

เสียเวลาและโอกาสในช่วงนั้น ผมได้พบคนดีๆที่ช่วยกันลงหุ้นเปิดบริษัทให้ผม ผมได้ลูกน้องดีๆที่ทำงานกับผมด้วยความซื่อสัตย์ ผมขาดประสบการณ์ในการบริหารธุรกิจ ไม่มีความรู้ในการบริหารจัดการด้านการเงิน ช่วงนั้นเป็นช่วงที่ผมได้พบทั้งส่วนที่ดีที่สุดในชีวิต และก็เป็นช่วงที่ผมพบกับความทุกข์ที่สุดในชีวิตเช่นกัน ถูกคนหักหลัง ถูกคนเอาเปรียบ ถูกฟ้องร้องขึ้นโรงขึ้นศาล จากผู้รับเงินเดือน เป็นผู้ต้องหาเงินจ่ายลูกน้อง เป็นประสบการณ์ที่ทำให้ผมเข้าใจหัวใจของเจ้าของธุรกิจ และความยากลำบากในการประกอบธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ

ผู้ประกอบการธุรกิจบริการส่วนมากเป็นผู้ประกอบการ SMEs หรือ MSEs ไม่มีการทำแผนธุรกิจ มักจะทำธุรกิจตามกระแส ไม่มีความเป็นมืออาชีพ ขาดการวางแผนการเงินที่สอดคล้องกับการทำธุรกิจ จึงมีโอกาสประสบความสำเร็จน้อยมาก จึงขอฝากกรณีศึกษาไว้ให้ท่านที่กำลังคิดจะเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ได้ไตร่ตรองให้รอบครอบและเตรียมความพร้อมโดยการทำแผนธุรกิจให้ครบถ้วนโดยเฉพาะแผนการเงิน

สรุป ก่อนทำธุรกิจต้องมีการทำแผนธุรกิจที่ชัดเจน และต้องหาเงินลงทุนให้เพียงพอ ไม่ใช่มีเงินแค่ให้เปิดทำธุรกิจได้ หลังจากนั้นไปหาเอาข้างหน้า กรณีที่มีหุ้นส่วนหลายคนและไม่มีใครเป็นหุ้นใหญ่ ผู้ที่เป็นกรรมการผู้จัดการจะต้องหาแหล่งเงินทุนสำรองให้ได้เพราะถ้าไม่มีแหล่งเงินทุนสำรอง เมื่อบริษัทเกิดติดขัดเรื่องเงินหมุนเวียน ปัญหาจะตกอยู่ที่กรรมการผู้จัดการ แผนการเงินต้องสอดคล้องกับแผนการตลาด มีที่มาของแหล่งเงินทุนและจำนวนเงินทุนที่ชัดเจน แยกเงินส่วนของการลงทุน และเงินส่วนที่ใช้ในการบริหารจัดการ ออกจากกัน เมื่อขยายธุรกิจจะต้องคำนึงถึงแผนการเงินควบคู่ไปด้วยกันเสมอ

ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

5 กรกฎาคม 2556