หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

การบริหารเงินสด

คำจำกัดความ

เงินสดหมายถึง ธนบัตรและเงินเหรียญ รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่สามารถเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทันทีเมื่อต้องการ เช่นเช็คที่ครบกำหนด ธนาณัติ และรวมถึงเงินฝากประเภทที่ทวงถามได้ทันที[1]

ความสำคัญของเงินสด

1. เพื่อการดำเนินงานตามปกติ
2. เพื่อป้องกันเหตุฉุกเฉิน
3. เพื่อเก็งกำไร
4. เพื่อเป็นไปตามข้อผูกพันที่มีอยู่กับธนาคาร

1. <u>เพื่อการดำเนินงานตามปกติ</u> ธุรกิจจำเป็นที่จะต้องมีเงินไว้เพื่อการใช้จ่ายตามปกติ เช่น จ่ายชำระหนี้ จ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง จ่ายซื้อเครื่องใช้สำนักงาน จ่ายค่าน้ำค่าไฟ เป็นต้น เหตุที่ธุรกิจจำเป็นต้องถือเงินไว้เพื่อการนี้ก็เนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่าธุรกิจมักจะไม่ได้รับเงินอันเกิดจากการดำเนินงานทันช่วงเวลาที่ธุรกิจมีความจำเป็นต้องจ่ายเงินเพื่อการดำเนินงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเงินสดเข้าและเงินสดออกอันเกิดจากการดำเนินงานมักจะเกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกัน เช่น ความไม่สอดคล้องกันระหว่างระยะเวลาที่ธุรกิจได้รับชำระหนี้กับระยะเวลาที่ธุรกิจต้องจ่ายชำระหนี้อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความแตกต่างในเงื่อนไขของการซื้อและการขาย (Trade credit) เป็นต้นว่าธุรกิจมีนโยบายที่จะชำระหนี้ภายใน 10 วัน เพื่อให้ได้รับส่วนลด หรือซื้อสินค้าเป็นเงินสดเพื่อให้ได้รับส่วนลดเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันเนื่องจากมีการแข่งขันกันมากทำให้ธุรกิจจำต้องยอมให้เครดิตแก่ลูกค้าถึง 30 วัน แทนที่จะขายสินค้าเป็นเงินสด

---

[1] คณะกรรมการกลุ่มผลิตทางวิชาการ, วิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. <u>การบริหารการเงิน</u> (กรุงเทพ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2527), หน้า 221

กรณีที่ธุรกิจซื้อสินค้าครั้งละมาก ๆ เพื่อการต่อรองด้านราคาก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งทำให้เงินสดเข้าไม่ทันกับความต้องการใช้เงิน นอกจากนี้ ความไม่สัมพันธ์กันระหว่างเงินสดเข้าและเงินสดออกจากการดำเนินงาน ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในกรณีที่ธุรกิจจำเป็นต้องลงทุนในสินค้าเป็นจำนวนมาก เนื่องจากคาดคะเนว่าในช่วงเวลาต่อไปตลาดมีความต้องการในสินค้าของธุรกิจสูงกว่าช่วงเวลาอื่น หรือเป็นธุรกิจที่มีการซื้อและขายสินค้าตามฤดูกาล เป็นต้น

จำนวนเงินสดที่ธุรกิจต้องถือไว้เพื่อการดำเนินงานตามปกติส่วนใหญ่แล้วขึ้นอยู่กับยอดขาย ถึงแม้ว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่สามารถจะระบุลงไปได้อย่างแจ้งชัดก็ตาม เงินสดรับและเงินสดจ่ายอันเกิดจากการค้าขายปกติ มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วนกับยอดขาย

๒. <u>เพื่อป้องกันเหตุฉุกเฉิน</u> ธุรกิจจำเป็นต้องถือเงินหรือหลักทรัพย์ที่เปลี่ยนสภาพเป็นเงินสดได้ง่ายไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อเตรียมหรือสำรองไว้ใช้จ่ายในกรณีที่มีความจำเป็นอันมิอาจกำหนดได้ล่วงหน้าได้เกิดขึ้น ความจำเป็นที่ต้องถือเงินไว้เพื่อเหตุฉุกเฉินนี้เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ถึงแม้ว่าผู้บริหารการเงินพยายามพยากรณ์การรับจ่ายเงินอย่างดีที่สุดโดยการจัดทำงบประมาณเงินสดแล้วก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่าเงินสดเข้า-ออก อาจไม่เกิดขึ้นตามงบประมาณเงินสดก็ได้ เนื่องจากมีปัจจัยหลายประการที่ทำให้มีการผิดพลาดเกิดขึ้น และปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวก็เป็นสิ่งที่ผู้บริหารการเงินไม่สามารถควบคุมได้ เช่น น้ำท่วม การนัดหยุดงาน การผิดชำระหนี้ของลูกค้ารายใหญ่ เป็นต้น ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวอาจทำให้แผนทางการเงินของธุรกิจได้รับความกระทบกระเทือนและอาจทำให้ความถูกต้องของงบประมาณเงินสดที่จัดทำไว้อย่างดีที่สุดแล้วผิดพลาดไปชั่วระยะหนึ่งได้ ดังนั้นเพื่อป้องกันมิให้การดำเนินงานของธุรกิจต้องหยุดชะงัก ธุรกิจควรที่จะต้องเตรียมเงินสำรองไว้ใช้จ่ายด้วย

การถือเงินสดเพื่อการนี้จะมีมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความเสี่ยงภัยของการขาดแคลนเงินสดว่ามีมากหรือน้อย นอกจากนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่ธุรกิจจะทำการกู้ยืมเงินระยะสั้นเพิ่มเติมจากบุคคลภายนอก เช่น ธนาคารหรือบุคคลอื่น เมื่อเกิดความจำเป็นต้องการเงินถ้าธุรกิจทำการติดต่อกับธนาคารมาเป็นเวลานาน และเป็นลูกค้าที่ดีตลอดมาหรือธุรกิจมีเครดิตก็สามารถที่จะทำการกู้เงินได้สะดวก กรณีที่ธุรกิจต้องการใช้เงินในยามฉุกเฉินและมีแหล่งที่สามารถหาเงินมาได้เร็ว ก็ไม่จำเป็นต้องมีเงินสดไว้มากเกินความจำเป็น แต่ถ้าธุรกิจนั้นไม่สามารถที่จะหาเงินสดมาได้ทันต้องการ เมื่อเกิดเงินสดขาดมือ ธุรกิจก็จำต้องมีเงินสดไว้จำนวนหนึ่งหรือแทนที่จะเก็บไว้เป็นตัวเงินสดอยู่เฉย ๆ ธุรกิจส่วนมากมักจะเปลี่ยนเป็นถือทรัพย์สินที่ใกล้เคียงกับเงินสดโดยการซื้อหลักทรัพย์ที่ตลาดต้องการ เช่น ตั๋วเงินคลัง, พันธบัตรรัฐบาลและหลักทรัพย์ระยะสั้นอื่น ๆ

3. <u>เพื่อการเก็งกำไร</u> การที่ธุรกิจถือเงินไว้เพื่อการเก็งกำไรก็เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจมีความคล่องตัวที่จะนำไปลงทุนในสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง ซึ่งอาจเกิดขึ้นในขณะใดขณะหนึ่งและถ้าหากธุรกิจไม่รีบลงทุนในสินทรัยพ์ดังกล่าวแล้ว โอกาสเช่นว่านี้ก็จะหมดไป ตามแนวคิดของ Keynes นั้น การถือเงินไว้เพื่อการเก็งกำไร[1] ก็เพื่อที่จะถือเอาผลประโยชน์จากการที่มีการคาดคะเนว่าอัตราดอกเบี้ยในท้องตลาดจะมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนต่อราคาตลาดของหลักทรัพย์

โดยทั่วไปแล้วธุรกิจมิได้ถือเงินไว้เพื่อการเก็งกำไรอันอาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในอัตราดอกเบี้ยตามแนวความคิดของ Keynes แต่เกิดจากความประสงค์ของธุรกิจบางแห่งในอันที่จะสำรองเงินสดไว้ เพื่อรักษาโอกาสในการลงทุนในสินทรัพย์ที่ให้ผลตอบแทนสูง (ทั้งอัตราและจำนวน) ซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดคะเนได้ล่วงหน้าตัวอย่าง เช่นการที่ระดับราคาเปลี่ยนแปลงอย่างกระทันหัน ซึ่งในกรณีดังกล่าวอาจทำให้ธุรกิจต้องการซื้อวัตถุดิบในราคาถูกมากขึ้น หรือต้องการซื้ออุปกรณ์เฉพาะอย่างในราคาถูก หรือการที่ธุรกิจอื่นล้มละลายแล้วนำสินค้า เครื่องมือ เครื่องใช้ตลอดจนสินทรัพย์อื่นขายทอดตลาด ซึ่งขายในราคาต่ำมาก ดังนั้นถ้าธุรกิจใดถือเงินไว้เพื่อการเก็งกำไรก็จะฉวยโอกาสเลือกซื้อสินทรัพย์ต่าง ๆ ในราคาที่ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น อนึ่ง จำนวนเงินที่ธุรกิจจะถือไว้เพื่อการเก็งกำไรจะมีจำนวนมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ของเหตุการณ์ดังกล่าวเพื่อเป็นการเก็งกำไร

4. <u>เพื่อให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของธนาคาร</u> ในปัจจุบันนี้ธุรกิจจำเป็นต้องติดต่อกับธนาคารพาณิชย์เป็นประจำ เพราะมีความจำเป็นที่จะต้องฝากเงิน ถอนเงินและกู้ยืม ดังนั้นธุรกิจแต่ละแห่งมักจะมีธนาคารประจำซึ่งตนเป็นลูกค้า การที่จะรักษาความสัมพันธ์อันดีกับธนาคารไว้ได้เพื่อว่าเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องมีเงินฝากอยู่ในธนาคารและจะต้องมียอดในบัญชีแสดงว่ามีเงินฝากไว้ ไม่ใช่มีแต่การกู้ยืมอย่างเดียว ดังนั้นเงินฝากที่มีอยู่ในธนาคารจึงเป็นสิ่งสำคัญ

สำหรับธนาคารพาณิชย์ โดยทั่วไปถือว่าลูกค้าที่มีเงินฝากอยู่กับธนาคารภายในจำนวนที่กำหนดไว้ ย่อมจะได้รับสิทธิพิเศษให้กู้ยืมจากธนาคารได้ หรือในบางกรณีถ้ามีผู้มาขอกู้จากธนาคารมากราย ธนาคารก็มักจะพิจารณาให้กู้แก่ผู้ที่มีเงินฝากกับธนาคารก่อน

---

[1] John Maynard Keynes, <u>The General Theory of Employment, Interest and Money</u> (London : Macmillan, 1967), PP.170 - 174.

นอกจากการกำหนดให้มีเงินฝากอยู่กับธนาคารแล้วธนาคารในต่างประเทศหลายแห่งได้กำหนดว่า จะต้องมีเงินฝากอยู่กับธนาคารอย่างน้อยที่สุดเป็นอัตราร้อยละของเงินที่กู้หรือของวงเงินที่ขอเปิดเครดิต เงินฝากอย่างต่ำที่กำหนดไว้เช่นนี้เรียกว่า Compensating Balance ตัวอย่างเช่น ธนาคารกำหนดไว้ว่าให้มีเงินฝากอยู่เท่ากับ 20% ของเงินกู้ หรืออย่างน้อย 15% ของวงเงินที่ขอเปิดเครดิต

<u>วัตถุประสงค์ของการบริหารเงินสด</u>

เพื่อให้กิจการมีสภาพคล่องในการดำเนินงานและสนับสนุนความสามารถในการหากำไรของกิจการ รายจ่ายต่าง ๆ เช่นเงินเดือน ค่าแรง ค่าน้ำค่าไฟ ค่าเช่า ค่าซื้อวัตถุดิบและสินทรัพย์ต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้เงินสดอยู่เสมอ นอกจากนี้ในบางครั้งกิจการอาจต้องเตรียมเงินสดไว้เผื่อเหตุฉุกเฉินหรือการใช้จ่ายที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้าหรือแม้แต่การเตรียมเงินสดไว้ เพื่อการเก็งกำไรในบางโอกาสด้วยเหตุที่กิจการต่าง ๆ มีความจำเป็นต้องใช้เงินสดในเรื่องต่าง ๆ ดังที่กล่าวข้างต้น ผู้บริหารทางการเงินก็ประสบปัญหาที่ว่า กิจการควรมีเงินสดไว้ในจำนวนที่เหมาะสมเท่าใดจึงจะไม่กระทบกระเทือนการดำเนินงาน ทั้งนี้ เพราะเงินสดนั้นเป็นสินทรัพย์ที่ไม่ได้ก่อให้เกิดรายได้แก่กิจการ ดังนั้นในกรณีที่กิจการมีเงินสดเกินกว่าความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องมีไว้แล้ว กิจการควรนำเอาเงินสดส่วนเกินไปใช้ในเรื่องที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่กิจการเช่น ลงทุนในหลักทรัพย์ระยะสั้นหรือนำเงินส่วนเกินนั้นไปไถ่ถอนหนี้สินที่มีอัตราดอกเบี้ยสูงก่อนที่หนี้นั้นจะถึงกำหนด

ในการบริหารเงินสดให้มีประสิทธิภาพ ธุรกิจควรจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอน ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดนโยบายโดยทั่วไป ธุรกิจจะกำหนดนโยบายอย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ธุรกิจมีสภาพคล่องที่พอเหมาะ และมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงเป็นที่เชื่อถือของเจ้าหนี้

2. การวางแผน ธุรกิจจะต้องวางแผนการดำเนินงานว่าทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งการวางแผนเงินสดอาจทำได้ดังนี้

2.1 การทำงบประมาณเงินสด

2.2 การวิเคราะห์งบประมาณเงินสด

2.3 การใช้เงินสดที่เหลือเกินความต้องการให้เกิดประโยชน์

2.4 การเตรียมหาแหล่งเงินสดในกรณีที่ต้องการเงินสดเพิ่มเติม

3. การควบคุมเงินสด เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับเงินสดเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ธุรกิจจำเป็นต้องกำหนดแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติรวมทั้งตัวผู้ปฏิบัติไว้ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ด้วย

4. การติดตามผล เป็นการติดตามผลการบริหารเงินสดว่าเป็นไปตามนโยบายและแผนการที่วางไว้หรือไม่

<u>วิธีเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเงินสด</u>

ต่อไปจะกล่าวถึงวิธีต่าง ๆ ที่ธุรกิจนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเงินสด ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจมีเงินสดอย่างเพียงพอ เพราะการมีเงินสดอย่างเพียงพอมีผลดีต่อธุรกิจหลายประการเช่น สามารถชำระค่าซื้อวัตถุดิบโดยได้รับส่วนลด ทำให้อัตราส่วนทุนหมุนเวียน (Current Ratio) และอัตราส่วนทุนหมุนเวียนอย่างถึงแก่น (Acid test Ratio) ของธุรกิจดี ซึ่งจะทำให้ธุรกิจรักษาฐานะเครดิตของตนไว้ได้ นอกจากนั้นการมีเงินสดอย่างเพียงพอยังช่วยให้ธุรกิจพร้อมที่จะลงทุนได้ทันที เมื่อมีโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับธุรกิจ แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจไม่ควรถือเงินสดไว้มากจนเกินไป เพราะเงินสดเป็นสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ถ้ามีมากเกินไปอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งสิ้นจะต่ำ (Total Assets Turnover) อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Return on net-worth) จะลดลงธุรกิจจึงควรหาวิธีที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารเงินสดเพื่อให้มีเงินสดคงเหลืออยู่ในระดับที่เหมาะสม วิธีต่าง ๆ ได้แก่

1. จัดทำงบประมาณเงินสด
2. เร่งจัดเก็บเงินจากลูกค้า
3. การชลอการจ่ายเงิน
4. เร่งอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ

1. <u>จัดทำงบประมาณเงินสด</u> งบประมาณเงินสดเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับกระแสเงินสดของธุรกิจในช่วงระยะเวลาสั้นหรือยาวก็ได้ เป็นการคาดคะเนเงินสดรับและเงินสดจ่ายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง งบประมาณเงินสดไม่ใช่งบแสดงการดำเนินงานหรืองบกำไรขาดทุน การทำงบกำไรขาดทุนจะทำตามหลักบัญชีเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายนั่นคือ จะมีการบันทึกรายจ่ายหรือรายได้ ซึ่งถือว่าเป็น

ของงวดที่ทำงบการเงินแม้ว่าจะยังมิได้มีการจ่ายหรือรับเงินจำนวนนั้นก็ตาม การเปลี่ยนงบการเงินที่ทำตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่ายมาเป็นงบการเงินตามเกณฑ์เงินสด จะทำให้เห็นกระแสเงินสดของการดำเนินงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ในทางปฏิบัติโดยทั่ว ๆ ไปมักจัดทำงบประมาณเงินสดทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอาจเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน งวดหกเดือนหรือ 1 ปี หรือระยะยาว 3 - 5 ปี ก็ได้ ผู้บริหารจะต้องทราบรายรับและรายจ่ายเสียก่อนว่ามาจากแหล่งใดแล้วรวบรวมรายการเงินสดที่จะรับเข้ามาและจ่ายออกไป แล้วจัดเป็นหมวดหมู่ตามระยะเวลาที่จะรับหรือจ่าย สมมุติว่าทำเป็นรายเดือนจะเริ่มตั้งแต่การพยายามคาดคะเนรายรับและรายจ่ายทั้งหมดของกิจการที่เป็นเงินสดซึ่งกิจการได้รับหรือจะต้องจ่ายเป็นรายเดือนตลอดงวดงบประมาณ จากงบประมาณเงินสดผู้รับผิดชอบทางการเงินก็จะทราบได้ว่ากิจการจะมีเงินสดเกินมือหรือขาดมือในเดือนไหนบ้าง เป็นจำนวนเงินที่เกินมือหรือขาดมือสูงสุดเท่าไร ต่ำสุดเท่าไร และประการสุดท้ายจะทราบว่าการมีเงินเกินมือหรือขาดมือนั้นเป็นระยะเวลาติดต่อกันกี่เดือน ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยการตัดสินใจในปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเงินสดเป็นอย่างมาก กล่าวคือจำนวนเงินสดขาดมือสูงสุดจะเป็นตัวเลขที่กิจการหามาเพิ่มเติมเพื่อให้การดำเนินงานได้เป็นไปโดยราบรื่นตลอดงวดงบประมาณ หากกิจการสามารถจะขอเบิกเกินบัญชีธนาคารได้ จำนวนเงินสดขาดมือสูงสุดนี้จะเป็นวงเงินขอเบิกเกินบัญชี (Line of Credit) ที่กิจการจะต้องขอ ความจริงตัวเลขที่ปรากฏในงบประมาณเงินสดนี้ กิจการไม่เพียงแต่สามารถจะบอกถึงตัวเลขการเบิกเกินบัญชีสูงสุดเท่านั้น แต่จะบอกได้โดยละเอียดเลยว่า จะเริ่มขอเบิกเกินบัญชีในเดือนใด และเป็นจำนวนเท่าไร

อนึ่ง สำหรับกิจการที่มีงบประมาณเงินสดที่แสดงถึงจำนวนเงินสดขาดมือตลอดงวดงบประมาณ และยังมีท่าทีที่จะขาดมือเช่นนี้อยู่ต่อไปอีกในงวดงบประมาณต่อ ๆ ไป เช่นนี้ก็อาจจะชี้ให้เห็นว่า กิจการขาดทุนหมุนเวียนเป็นการถาวร ซึ่งน่าจะหาเงินทุนเพิ่มเติมจากการออกหุ้นสามัญเพิ่ม หรือการกู้ยืมจากแหล่งระยะยาวแทนที่จะอาศัยเบิกเงินเกินบัญชีธนาคารไปตลอด เพราะการเบิกเงินเกินบัญชีธนาคารอาจจะกระทบกระเทือนสภาพคล่องและมีความเสี่ยงภัยในแง่เกี่ยวกับการชำระหนี้คืนมากกว่า ในทางตรงกันข้ามเมื่อตัวเลขในงบประมาณเงินสดแสดงจำนวนเงินสดเกินมือติดต่อกันหลายเดือนก็ชี้ให้ผู้รับผิดชอบทางการเงินให้ทราบว่า เงินสดจำนวนนี้มีมากเกินความต้องการควรจะนำออกไปลงทุนหาผลประโยชน์แทนที่จะเก็บเอาไว้เฉย ๆ ซึ่งไม่เกิดดอกผลแต่อย่างใด

เงินสดเกินมือที่แสดงให้เห็นเป็นรายเดือนนี้จะบอกถึงรายละเอียดเลยว่ากิจการควรจะเริ่มนำไปลงทุนหาดอกผลเมื่อไร เป็นจำนวนเท่าใด และสามารถจะลงทุนเพิ่มเติมหรือถอนออกมาบ้างเป็นจำนวนเท่าใดและเมื่อไร จำนวนเงินสดที่เกินมือนี้กิจการควรจะนำไปซื้อหลักทรัพย์ที่จะเปลี่ยนมือได้ง่าย เพื่อที่ว่าจะถอนเงินสดออกมาจะได้กระทำได้รวดเร็วและไม่ขาดทุนมาก แต่หากว่าเงินสดเกินมือนี้มีเป็นจำนวนมากและมีท่าทีว่าจะมีเกินมืออยู่ค่อนข้างจะถาวร เมื่อไม่มีโครงการที่จะขยายงานในอนาคตอันใกล้ก็น่าจะนำไปจ่ายเงินปันผลเพิ่มขึ้นหรือคืนทุนอันจะทำให้ผู้ถือหุ้นได้รับความพอใจโดยตรง

<u>ประโยชน์ของงบประมาณเงินสด</u>

- ธุรกิจสามารถเก็บเงินสดเอาไว้ใช้เท่าจำนวนที่จำเป็น และสามารถนำเงินสดส่วนที่เกินความจำเป็นไปลงทุนหาผลประโยชน์ได้

- เมื่อทราบว่าจะใช้เงินจำนวนเท่าใดจากการทำงบประมาณเงินสด ธุรกิจก็สามารถวางแผนได้ว่าควรจะเลือกจัดหาเงินทุนจากแหล่งใดอาจใช้วิธีกู้ยืมหรือออกจำหน่ายหุ้นทุนหรือเร่งจัดเก็บเงินให้เร็วขึ้น

งบประมาณเงินสดเป็นจุดเริ่มแรกที่จำเป็น และสำคัญที่สุดของการบริหารเงินสด เมื่อทำงบประมาณเงินสดเสร็จแล้ว เมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงธุรกิจควรจะนำงบประมาณที่ทำไว้ไปเปรียบเทียบเพื่อดูว่าการคาดคะเนกระแสเงินสดเข้าและออกผิดพลาดมากน้อยแค่ไหน ถ้าผิดพลาดมากก็ต้องปรับปรุงการพยากรณ์เงินสดเสียใหม่ โดยใช้วิธีทางสถิติเช่น การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เข้าช่วยการปรับปรุงการพยากรณ์กระแสเงินสดเข้าและออก จะช่วยลดยอดเงินสดคงเหลืออย่างต่ำที่ธุรกิจต้องการได้

2. <u>เร่งจัดเก็บเงินจากลูกค้า</u> ตามปกติลูกค้าที่อยู่ต่างจังหวัดจะชำระหนี้ด้วยเช็ค ธุรกิจจะนำเช็คเข้าบัญชีเงินฝากที่ธนาคาร ธนาคารจะเรียกเก็บเงินจากธนาคารของผู้สั่งจ่ายก่อนโดยผ่านสำนักหักบัญชี เมื่อเรียกเก็บได้ธุรกิจจึงจะนำเงินจำนวนนั้นไปใช้ได้ เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าธุรกิจ จะต้องเสียเวลาไประยะหนึ่งก่อนจะได้เงินมาใช้ธุรกิจจึงแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถได้เงินมาใช้เร็วขึ้น โดยลดระยะเวลาในการรับชำระหนี้จากลูกค้าทางไปรษณีย์ และ/หรือลดระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินตามเช็คที่ได้รับจากลูกหนี้ และ/หรือลดระยะเวลาที่ต้องเสียไปในการเคลื่อนย้ายเงินจากธนาคารอื่นมายังธนาคารที่ธุรกิจสามารถสั่งจ่ายได้ การจัดเก็บเงินให้เร็วขึ้นอาจใช้วิธีต่าง ๆ ดังนี้คือ

2.1 Concentration Banking เป็นการเร่งเก็บเงินโดยจัดตั้งศูนย์หรือตัวแทนจัดเก็บหนี้จากลูกค้าในเขตท้องถิ่นต่าง ๆ แทนการจัดเก็บโดยสำนักงานใหญ่เพียงแห่งเดียว ขั้นตอนในการดำเนินงานเป็นดังนี้

- ศูนย์เก็บเงินส่งใบทวงหนี้ไปยังลูกค้าในท้องถิ่นนั้น ๆ และแจ้งให้มาชำระเงินที่ศูนย์
- ศูนย์รวบรวมเช็คที่ได้ นำเข้าบัญชีของบริษัท ณ ธนาคารในจังหวัดที่ศูนย์ตั้งอยู่
- ธนาคารจะเรียกเก็บเงินตามเช็ค ซึ่งอาจเป็นเช็คของธนาคารเองหรือธนาคารอื่นในจังหวัดเดียวกันหรือใกล้เคียง
- ธนาคารของศูนย์เก็บเงิน จะโอนเงินของบริษัทตามคำสั่งของศูนย์ไปเข้าบัญชีของบริษัท (สำนักงานใหญ่) ที่ธนาคารซึ่งเป็น Concentration Bank ต่อจากนั้นศูนย์จะรายงานให้บริษัททราบและ Concentration Bank ก็จะแจ้งให้บริษัททราบ

การนำวิธี Concentration Bank มาใช้จะช่วยลดระยะเวลาในการเรียกเก็บเงินได้ ทำให้บริษัทสามารถนำเงินมาใช้ได้เร็วขึ้น แต่อย่างไรก็ตามวิธีนี้เสียค่าใช้จ่ายสูง เช่นค่าใช้จ่ายที่ศูนย์และค่าใช้จ่ายในการโอนเงิน

2.2 Lock-box System เนื่องจากวิธี Concentration Bank ธุรกิจได้รับเงินช้าไป 1 ขั้นตอนคือช่วงที่ศูนย์รับชำระหนี้และนำเช็คเข้าบัญชีของธุรกิจ จึงมีการนำเอาวิธี Lock-box System มาใช้ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินดังนี้

- เช่าตู้ไปรษณีย์ในท้องถิ่นที่มีลูกค้าอยู่หนาแน่น และให้ธนาคารที่ธุรกิจมีบัญชีเงินฝากอยู่เป็นผู้เปิดตู้
- ธุรกิจแจ้งให้ลูกค้าส่งเช็ค เพื่อชำระหนี้ไปยังตู้ไปรษณีย์ที่เช่าไว้ ซึ่งตั้งอยู่ในท้องถิ่นเดียวกับลูกค้าหรือบริเวณใกล้เคียง
- เมื่อถึงกำหนดเวลา ธนาคารจะไขตู้ไปรษณีย์อาจไขตู้วันละหลายครั้งก็ได้ตามแต่จะตกลงกัน
- ธนาคารจะถ่ายรูปเช็คไว้ใน Microfilms เป็นหลักฐาน แล้วจะเรียกเก็บเงินตามเช็คเมื่อเก็บได้แล้วจะนำเข้าบัญชีให้ธุรกิจทันที

- ธนาคารส่งใบนำฝาก รายการเช็คที่เก็บได้แล้วและเอกสารการชำระหนี้ไปให้ธุรกิจ ธุรกิจจะบันทึกบัญชีตามหลักฐานที่ธนาคารส่งมาให้

- ธุรกิจอาจจะสั่งให้ธนาคารโอนเงินส่วนที่เกินกว่าเงินฝากขั้นต่ำมายังธนาคารที่ธุรกิจมีบัญชีอยู่เพื่อถอนเงินมาใช้

การนำวิธี Lock-box System มาใช้นี้มีประโยชน์คือ เช็คทั้งหมดได้นำเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารได้เร็วขึ้นและเปลี่ยนเป็นเงินสดได้เร็วกว่าวิธีที่บริษัทดำเนินการเองและป้องกันไม่ให้พนักงานเก็บเงิน นำเงินที่เก็บได้ก่อนไปใช้เป็นการส่วนตัวอย่างไรก็ตาม Lock-box System มีข้อเสียคือธนาคารมักกำหนดให้ธุรกิจมีเงินฝากขั้นต่ำจำนวนหนึ่ง ซึ่งธุรกิจจะถอนไปใช้ไม่ได้, เสียค่าใช้จ่ายสูงและขาดข้อมูลเกี่ยวกับลูกหนี้ หรือได้ข้อมูลช้าเกินไปเพราะกว่าจะได้ข้อมูลก็ต้องรอให้ธนาคารเก็บเงินได้ก่อน

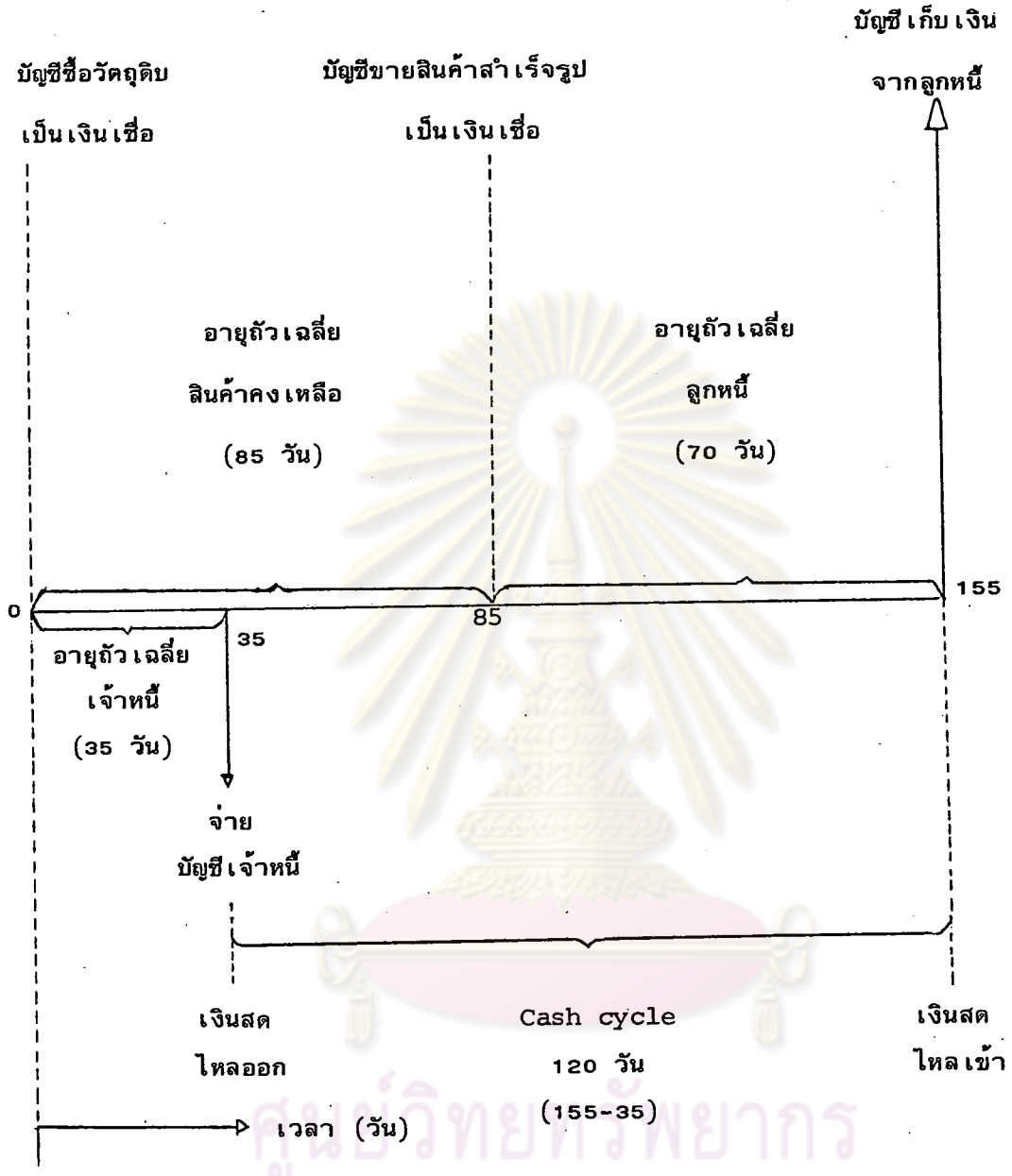
2.3 ให้ลูกค้าชำระหนี้โดยการส่งเงินผ่านธนาคารด้วยวิธีโอนเงินทางโทร-ศัพท์หรือโทรเลข วิธีการนี้จะช่วยให้ธุรกิจได้รับเงินเร็วที่สุด แต่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการโอนเงินในอัตราสูง

วิธีทั้งสามที่กล่าวมานี้ช่วยให้เก็บเงินได้เร็ว และการที่จะช่วยให้สามวิธีนี้เก็บเงินได้เร็ว ธุรกิจควรจะเลือกติดต่อกับธนาคารที่มีสาขาตั้งอยู่ในท้องถิ่นต่าง ๆ ที่ลูกค้าของธุรกิจอยู่มากที่สุด เพื่อความสะดวกในการเคลียร์เช็คเพราะไม่ต้องผ่านสำนักหักบัญชี ถ้าหากเป็นเช็คของธนาคารเดียวกัน

การเร่งจัดเก็บเงินจากลูกค้าได้เร็วขึ้นนี้จะช่วยทำให้กิจการไม่จำเป็นต้องมีเงินสดไว้มาก ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นในรูปของอัตราการหมุนเวียนของเงินสด (Cash turnover) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

<u>ตัวอย่าง</u> บริษัทสยามจำกัด ซื้อวัตถุดิบเป็นเงินเชื่อและขายสินค้าเป็นเงินเชื่อโดยบริษัทจะต้องทำการชำระค่าซื้อวัตถุดิบภายใน 30 วัน บริษัทให้เครดิตลูกค้าในการชำระหนี้ภายใน 60 วัน จากการคำนวณของบริษัทพบว่า อายุถัวเฉลี่ยของบัญชีเจ้าหนี้ และบัญชีลูกหนี้คิดถัวเฉลี่ย 35 และ 70 วัน ตามลำดับ อายุของสินค้าโดยเฉลี่ยคือ 85 วัน เริ่มตั้งแต่ซื้อวัตถุดิบเข้ามาจนกระทั่งทำการผลิตเป็นสินค้าสำเร็จรูป และขายไปดังแสดงตามรูปที่ 2.1

รูปที่ 2.1 แสดงอัตราการหมุนเวียนของเงินสด (Cash turnover)



จากรูปจะเห็นได้ว่าช่วงระยะเวลาระหว่างกระแสเงินสดจ่ายชำระหนี้และช่วงที่ได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้ (Cash cycle) เท่ากับ 120 วัน ดังนั้นเราจะคำนวณหาอัตราการหมุนเวียนของเงินสด (Cash turnover) ได้โดยเอา 360 หารด้วยช่วงเวลาระหว่างกระแสเงินสดจ่ายชำระหนี้และได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้ (Cash cycle)

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของเงินสด (Cash turnover)} = \frac{360}{\text{Cash cycle}}$$

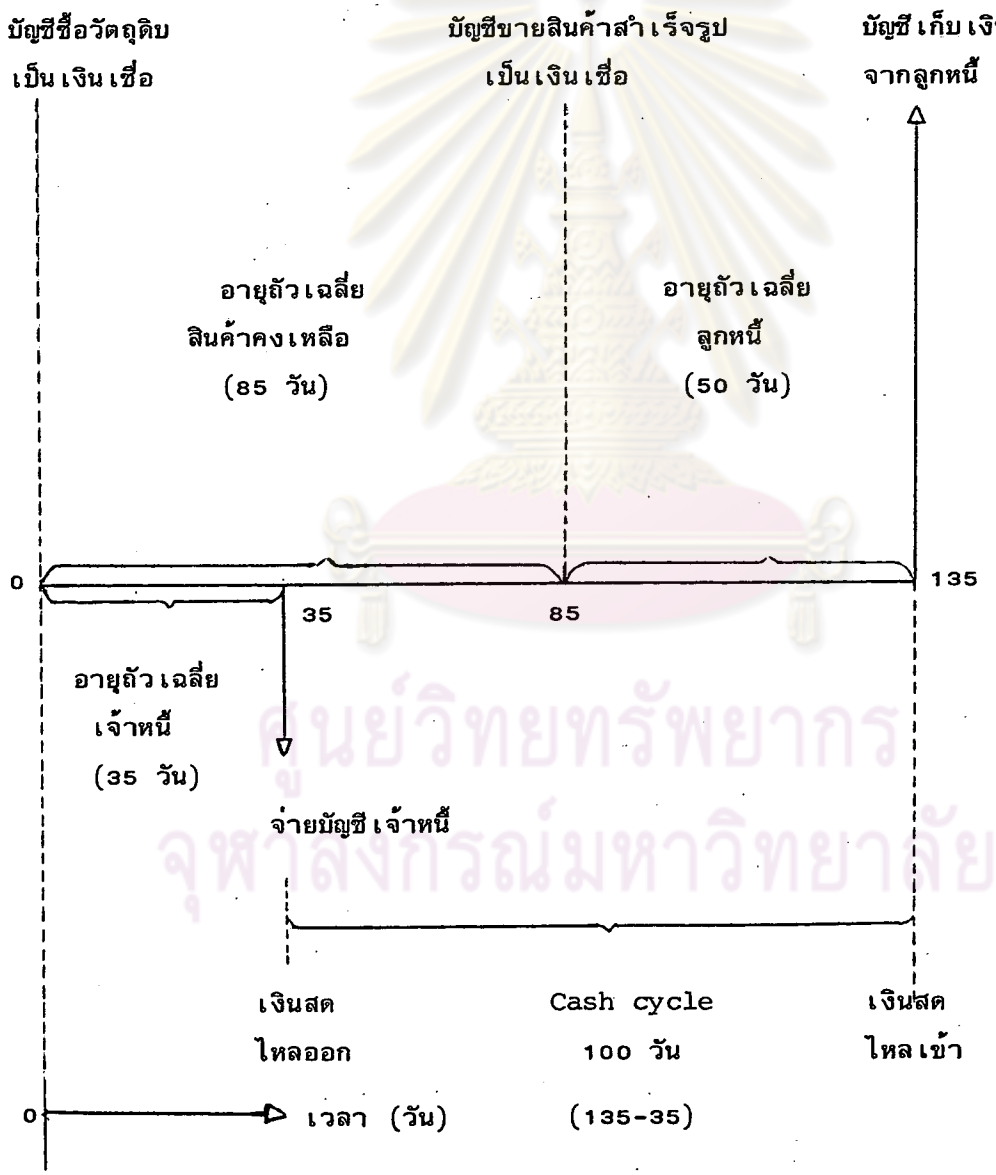
$$= \frac{360}{155-35} = 3 \text{ ครั้ง/ปี}$$

010770

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถ้าเราเร่งจัดเก็บเงินจากลูกค้าได้เร็วขึ้นคือจากเดิมระยะเวลาเก็บหนี้จากลูกค้า 70 วัน มาเป็น 50 วัน จะทำให้ระยะเวลาระหว่างกระแสเงินสดจ่ายชำระหนี้และช่วงที่ได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้ (Cash cycle) ลดลง 20 วัน และจะทำให้อัตราการหมุนเวียนเงินสดเพิ่มขึ้นจากเดิมเท่ากับ $\frac{360}{(155-35)} = 3$ เป็น $\frac{360}{(135-35)} = 3.6$ ครั้ง ดังแสดงในรูปที่ 2.2

<u>รูปที่ 2.2</u> แสดงอัตราการหมุนเวียนของเงินสดเมื่อเร่งรัดการเก็บเงิน



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อธุรกิจสามารถเร่งรัดการจัดเก็บเงินได้เร็วขึ้นจะทำให้ธุรกิจประหยัดต้นทุนในการถือเงินสดดังนี้ สมมุติว่าธุรกิจมีค่าใช้จ่ายดำเนินการต่อปี เท่ากับ 1,200,000 บาท ดังนั้นจำนวนเงินสดขั้นต่ำที่ธุรกิจต้องการก็คือ 1,200,000 หารด้วยอัตราการหมุนเวียน เงินสด $= \frac{1,200,000}{3}$ = 400,000 บาท ถ้าต้นทุนของการถือเงินสดเท่ากับ 5% ดังนั้นต้นทุนของการดำรงเงินสดขั้นต่ำก็เท่ากับ 20,000 บาท (400,000 x 0.5) ต่อปี เมื่ออัตราการหมุนเวียนเงินสดเพิ่มจาก 3 ครั้ง เป็น 3.6 ครั้ง จำนวนเงินสดขั้นต่ำที่ต้องดำรงไว้จะลดลงจาก 400,000 บาท เป็น 333,333 บาท ($\frac{1,200,000}{3.6}$) ซึ่งลดลงจากเดิม 66,700 บาท ทำให้กิจการประหยัดต้นทุนในการดำรงเงินสดขั้นต่ำเท่ากับ 3,335 บาท (66,700 x .05)

3. <u>การชลอการจ่ายเงิน</u> จุดประสงค์ของการจ่ายเงินก็คือยืดเวลาการจ่ายเงินให้เจ้าหนี้รวมทั้งค่าใช้จ่ายให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าธุรกิจมีเงินฝากหลายธนาคารจำเป็นที่จะต้องโอนเงินจากธนาคารอื่นที่ไม่ใช้ไปยังอีกธนาคารหนึ่งที่ต้องการใช้หรือเพื่อป้องกันเงินสดที่เหลืออยู่ในบัญชีธนาคารหนึ่ง โดยไม่จำเป็นให้อีกบัญชีของธนาคารหนึ่งที่ต้องการเงินเป็นการชั่วคราวก่อน การจัดการเกี่ยวกับรายจ่ายควรจะกำหนดไว้ให้ดี ถ้าชำระหนี้ทันตามกำหนดเวลาและได้ส่วนลด ธุรกิจก็ควรหาทางนำเงินมาจ่าย เพื่อให้ได้ส่วนลด การใช้เงินสดให้มีประสิทธิภาพสูงสุดควรจะจ่ายเงินในวันที่ครบกำหนดชำระไม่ควรจ่ายก่อนและหลังวันที่ครบกำหนด

วิธีการควบคุมการใช้จ่ายเงินมีดังนี้คือ

3.1 ชำระหนี้ในวันที่หนี้ครบกำหนด คือหลีกเลี่ยงการจ่ายเงินชำระหนี้ก่อนกำหนดเพราะจะทำให้ธุรกิจไม่สามารถใช้เครดิตได้อย่างเต็มที่เช่น ถ้าเงื่อนไขในการซื้อของธุรกิจคือ 2/10,n/30 ดังนั้นวันที่ธุรกิจควรจ่ายชำระหนี้มีเพียง 2 วันคือ วันที่ 10 และวันที่ 30 หมายความว่าถ้าธุรกิจต้องการส่วนลดก็ควรชำระหนี้วันที่ 10 แต่ถ้าธุรกิจรีบร้อนไปชำระหนี้วันที่ 2 หรือวันที่ 3 ฯลฯ ซึ่งก่อนวันที่ 10 ธุรกิจก็จะได้รับส่วนลด 2% เหมือนกันแต่การจ่ายเงินก่อนวันที่ 10 ถือว่าจ่ายเงินเร็วไป หรือกรณีที่ธุรกิจไม่ต้องการส่วนลด ก็ควรที่จะชำระหนี้ในวันที่ 30 เพราะถ้าธุรกิจจ่ายก่อนวันที่ 30 แต่หลังจากวันที่ 10 แล้วธุรกิจก็ต้องจ่ายเงินเท่ากับวันที่ 30 อย่างไรก็ตามธุรกิจก็ควรที่จะมีการควบคุมมิให้มีการจ่ายเงินช้ากว่าวันที่หนี้ครบกำหนด เพราะจะทำให้ธุรกิจได้รับความเสียหายเช่น ถ้าเจ้าหน้าที่ของธุรกิจละเลยไม่ชำระหนี้ในวันที่ 10 ทั้ง ๆ ที่ธุรกิจมีนโยบายที่

จะชำระหนี้ให้ได้รับส่วนลด อย่างนี้ก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายทางการเงินสูงขึ้นโดยไม่จำเป็นหรือละเลยไม่ชำระหนี้ในวันที่ 30 ก็จะมีผลทำให้ชื่อเสียงทางการเงินของธุรกิจแห่งนี้เสื่อมเสีย และถ้าเหตุการณ์เช่นนี้เกิดบ่อยครั้งย่อมทำให้ผู้ขายไม่เต็มใจปฏิเสธการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ

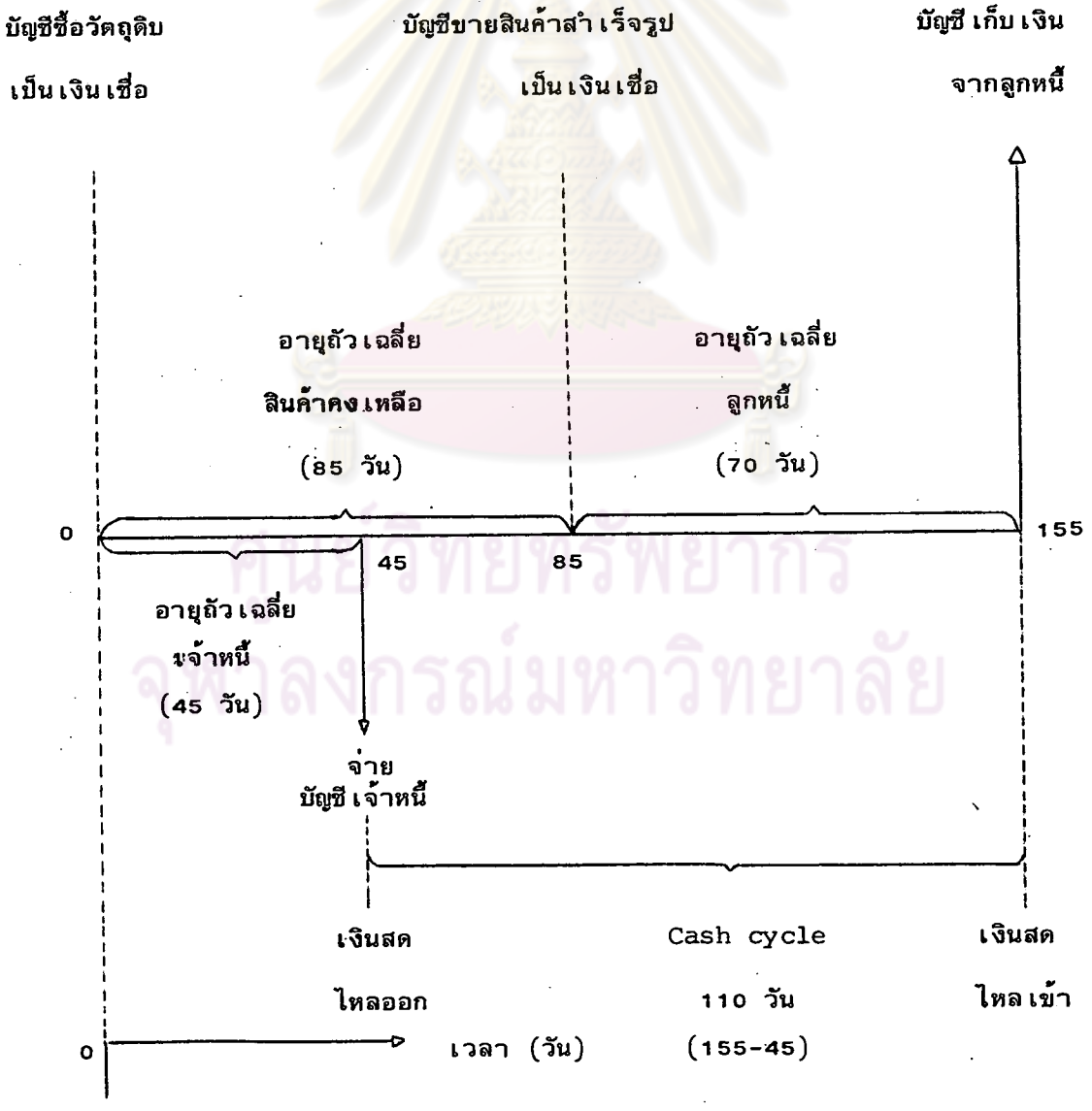
3.2 ชำระหนี้หรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ โดยใช้เช็ค การจ่ายชำระหนี้โดยใช้เช็คนี้ ธุรกิจสามารถประวิงเวลาการจ่ายเงินให้ช้ากว่าเวลาที่หนี้หรือค่าใช้จ่ายครบกำหนดหรือถึงกำหนดจ่ายได้ โดยไม่ทำให้ธุรกิจผิดนัดทั้งนี้เพราะว่าธุรกิจจะสั่งจ่ายเช็คในวันที่หนี้ครบกำหนดแต่ทว่าผู้ทรงอาจไม่นำเช็คไปขึ้นเงินในวันเดียวกันกับวันที่ธุรกิจสั่งจ่าย เพราะถ้ายิ่งเป็นกรณีสั่งจ่ายเช็คโดยระบุให้ผ่านบัญชีของเจ้าหนี้แล้ว โอกาสที่ธุรกิจจะถูกธนาคารหักบัญชีในวันเดียวกันกับวันที่ธุรกิจสั่งจ่ายเงินนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยมาก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการจ่ายชำระหนี้หรือค่าใช้จ่ายโดยใช้เช็คจะทำให้ยอดเงินฝากธนาคารในสมุดบัญชีของธุรกิจมักจะต่ำกว่ายอดในสมุดของธนาคาร ซึ่งผลต่างนี้มีชื่อเรียกว่า Float ถ้าผลต่างนี้มีจำนวนสูงเพียงใดธุรกิจก็จะได้รับผลประโยชน์ในด้านความคล่องตัวทางการเงินมากขึ้น เพราะบริษัทอาจจะสั่งจ่ายเช็คต่อไปอีกเกินกว่าตัวเงินจริง ๆ ที่มีอยู่แล้วโดยคาดว่าคงจะยังไม่มีใครซึ่งรับเช็คไปจากบริษัทแล้วไปขึ้นเงินทันทีพร้อมกันทุกคน

3.3 การใช้ดร๊าฟเพื่อชำระเงินแทนที่จะใช้เช็ค เพราะเช็คเป็นการจ่ายเงินเมื่อทวงถาม ธุรกิจจึงต้องมีเงินฝากอยู่ในธนาคารจึงจะเขียนเช็คสั่งจ่ายได้ แต่การจ่ายดร๊าฟท์ธุรกิจไม่จำเป็นต้องมีเงินฝากในธนาคารก่อนก็ได้ ดร๊าฟท์ของธนาคารเป็นคำสั่งของธุรกิจให้ธุรกิจจ่ายเงินผ่านธนาคารที่ระบุ ซึ่งไม่ใช่เป็นคำสั่งให้ธนาคารจ่ายเงิน ฉะนั้นธนาคารจะนำดร๊าฟท์มาเรียกเก็บเงินกับธุรกิจในวันถัดไป ตัวอย่างเช่น ถ้าบริษัทสยาม จำกัด จ่ายเงินเดือนเป็นดร๊าฟท์ในวันศุกร์ พนักงานก็จะนำดร๊าฟท์นั้นไปเข้าบัญชีที่ธนาคารของเขา ธนาคารนั้นจะส่งดร๊าฟท์มาเก็บเงินจากธนาคารของบริษัทสยาม กว่าธนาคารของบริษัทสยามจะได้รับดร๊าฟท์นั้นอาจจะเป็นวันอังคารหรือวันพุธ ดังนั้นบริษัทสยามก็จะนำเงินไปฝากธนาคารของตนในวันอังคารหรือวันพุธก็ได้ไม่จำเป็นต้องฝากเงินเสียตั้งแต่วันศุกร์

การชลอการจ่ายเงินนี้จะทำให้อัตราการหมุนเวียนเงินสด (Cash turnover) ของธุรกิจสูงขึ้น จากตัวอย่างเดิมสมมุติว่าธุรกิจสามารถชลอการจ่ายเงินชำระหนี้จากเดิม 35 วันเป็น 45 วัน โดยไม่ทำให้เสียฐานะทางเครดิต จะทำให้ระยะเวลาระหว่างกระแสเงินสดจ่ายชำระหนี้

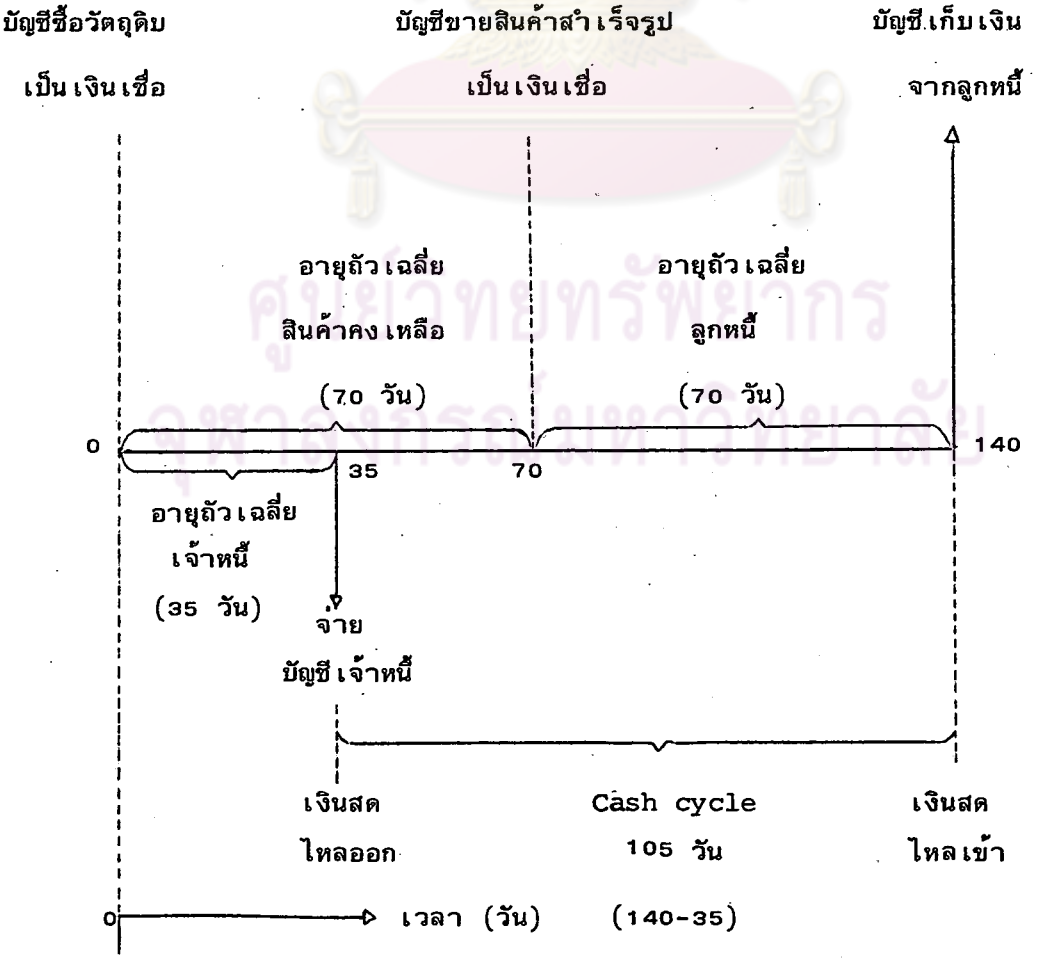
และช่วงที่ได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้ (Cash cycle) ลดลงจาก 120 วัน (155-35) เป็น 110 วัน (155-45) ดูรูป 2.3 ซึ่งมีผลทำให้อัตราการหมุนเวียนของเงินสดเพิ่มขึ้นจาก $\frac{360}{120} = 3$ เป็น $\frac{360}{110} = 3.27$ จะทำให้ธุรกิจสามารถลดจำนวนเงินสดที่ต้องถือไว้จากเดิม $\frac{1,200,000}{3} = 400,000$ บาท เป็น $\frac{1,200,000}{3.27} = 367,000$ บาท ซึ่งลดจำนวนเงินสดที่ต้องถือได้ 33,000 บาท (400,000-367,000) และยังลดต้นทุนของการถือเงินสดได้ (0.05 x 33,000) = 1,650 บาท

<u>รูปที่ 2.3</u> แสดงอัตราการหมุนเวียนของเงินสดเมื่อชลอการจ่ายชำระหนี้



4. <u>เร่งอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ</u> อีกวิธีหนึ่งในการที่จะทำให้เงินขั้นต่ำที่ธุรกิจจะต้องมีไว้เพียงเล็กน้อยก็คือ การเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ ซึ่งอาจทำได้โดยพยายามลดระยะเวลาของวงจรผลิต ใช้เทคนิคการควบคุมสินค้าคงเหลือให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะทำให้สามารถเพิ่มอัตราการหมุนเวียนของวัตถุดิบ จากตัวอย่างเดิมถ้าธุรกิจสามารถลดอายุถัวเฉลี่ยของสินค้าคงเหลือจาก 85 วัน มาเป็น 70 วัน จะทำให้ระยะเวลาระหว่างกระแสเงินสดจ่ายชำระหนี้และช่วงที่ได้รับชำระหนี้จากลูกหนี้ (cash cycle) ลดลงจาก 120 วัน (155-35) เป็น 105 วัน (140-35) ดูรูป 2.4 ซึ่งมีผลทำให้อัตราการหมุนเวียนของเงินสดเพิ่มขึ้นจาก $\frac{360}{120} = 3$ เป็น $\frac{360}{105} = 3.43$ การเพิ่มขึ้นของอัตราหมุนเวียนของเงินสดเป็นผลให้ลดเงินสดขั้นต่ำที่ต้องถือไว้จากเดิม $\frac{1,200,000}{3} = 400,000$ บาท เป็น $\frac{1,200,000}{3.43} = 350,000$ บาท ซึ่งลดจำนวนเงินสดที่ต้องถือไว้ 50,000 บาท (400,000-350,000) และทำให้บริษัทประหยัดต้นทุนของการถือเงินสดได้ (0.05 x 50,000) = 2,500 บาท

<u>รูปที่ 2.4</u> แสดงอัตราการหมุนเวียนของเงินสดเมื่อเร่งอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ

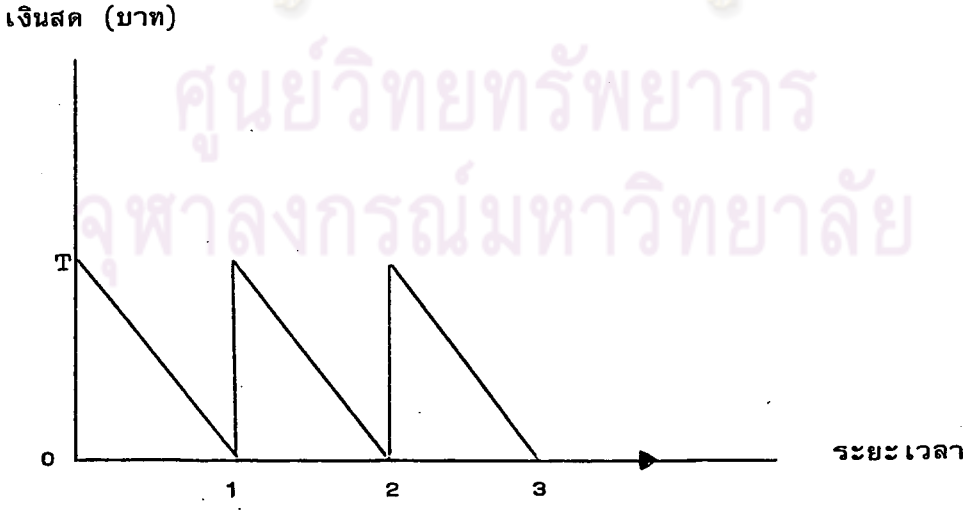


รูปแบบต่าง ๆ ของการจัดการเงินสด

1. Baumol Model[1] รูปแบบของ Baumol เป็นการคำนวณหายอดเงินสดที่กิจการจะต้องกันไว้สำหรับใช้ในกิจการตั้งแต่ต้นงวด แล้วนำเงินสดที่เหลือไปลงทุนหาผลประโยชน์โดยพยายามที่จะให้เสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด Baumol มองเห็นปัญหาการคำนวณหายอดเงินสดต้นงวดคล้ายคลึงกับปัญหาการจัดการสินค้าคงคลังกล่าวคือ ในการจัดการสินค้าคงคลังนั้น กิจการพยายามสั่งซื้อสินค้าครั้งละเท่า ๆ กันในจำนวนที่จะทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการสั่งซื้อและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการเก็บรักษารวมกันต่ำที่สุด ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดยอดเงินสดคงเหลือก็เช่นเดียวกันสมมุติว่ากิจการมีเงินสดอยู่จำนวนหนึ่ง ส่วนหนึ่งจะต้องถูกกันไว้สำหรับการใช้จ่ายในระยะหนึ่ง แล้วนำเงินสดที่เหลือไปลงทุนหาผลประโยชน์ ต่อจากนั้นก็จะพยายามกำหนดจำนวนเงินสดที่ต้องถอนออกมาใช้ในแต่ละครั้ง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการถอนเงินออกมาใช้นี้ก็ได้แก่ค่านายหน้าการซื้อขายหลักทรัพย์ และดอกเบี้ยรับที่ควรจะได้รับแต่ไม่ได้เพราะต้องถอนเงินออกมาใช้

Baumol สมมุติว่ารูปแบบของกระแสเงินสดจะมีลักษณะเหมือนกับฟันเลื่อยดังแสดงในรูป 2.5 นั่นคือ สมมุติว่ารายรับเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวเช่นในงวดเวลาที่ 0, 1, 2, 3 และต่อ ๆ ไป ส่วนค่าใช้จ่ายเกิดขึ้นสม่ำเสมอตลอดเวลา

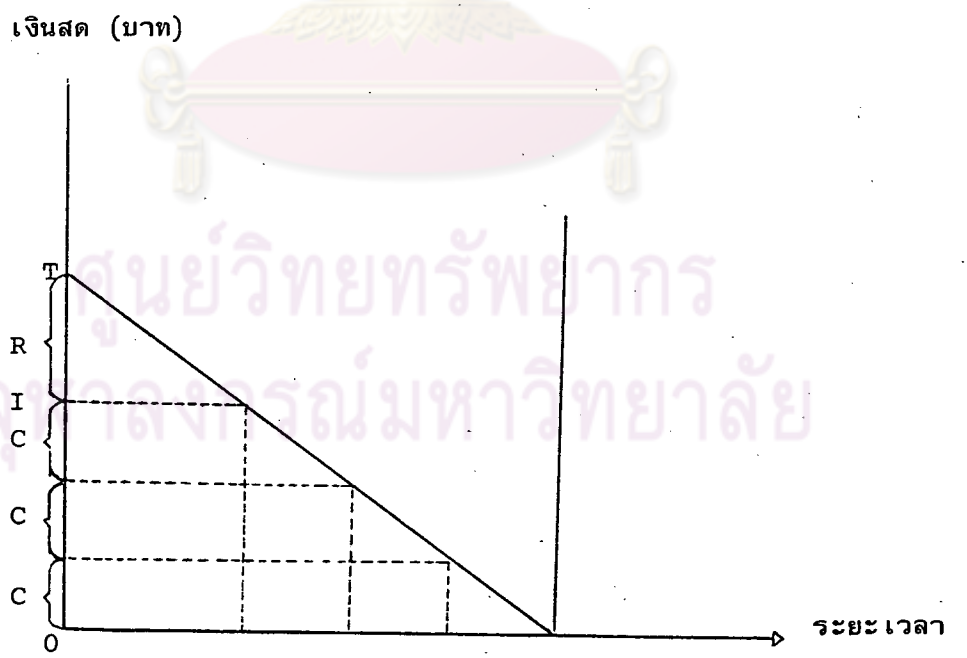
รูปที่ 2.5 แสดงรูปแบบของเงินสดรับและเงินสดจ่ายของ Baumol



[1]Ray G. Jones, JR. and Dean Dudley, Essentials of finance (New Jersy : Prentice - Hall, 1978), PP. 152 - 155.

ตามรูปแบบของ Baumol สมมุติให้สถานการณ์ทุกอย่างแน่นอนดังนั้นในตอนต้นงวดธุรกิจจะได้รับเงินสดจำนวน T บาท ซึ่งเพียงพอสำหรับใช้จ่ายต่าง ๆ ในแต่ละงวดเวลา และสมมุติต่อไปว่าทุกต้นงวดธุรกิจจะนำเงินสดส่วนหนึ่งจำนวน I บาทไปลงทุนในหลักทรัพย์ระยะสั้นส่วนที่เหลือเป็นเงินสด R บาท (R = T-I) เมื่อใช้หมดไป ธุรกิจจะนำหลักทรัพย์ระยะสั้นส่วนหนึ่งไปขายได้เงินสด C บาท และเมื่อใช้จ่ายเงินสดนี้หมดไปอีกธุรกิจก็จะนำหลักทรัพย์ไปเปลี่ยนสภาพอีกและได้เงินสดจำนวน C บาท เช่นนี้เรื่อยไป ดังรูป 2.6 และทันทีที่เงินงวดก่อนหมดไป ธุรกิจก็จะได้รับเงินสดจำนวน T บาท ของงวดใหม่เข้ามาแทนที่

<u>รูปที่ 2.6</u> แสดงการเปลี่ยนแปลงสภาพหลักทรัพย์เป็นเงินสด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถ้ารายจ่ายต่าง ๆ เกิดขึ้นสม่ำเสมอตลอดเวลาแล้ว เงินสดที่ถืออยู่ (T-I) = R ก็จะเพียงพอสำหรับรายจ่ายในระยะเวลา (T-I)/T ซึ่งเป็นเศษส่วนอันหนึ่งในหนึ่งรอบเวลา จำนวนเงินสดถัวเฉลี่ยที่มีอยู่ในระยะเวลาดังกล่าวเท่ากับ (T-I)/2 มีค่าเสียโอกาส (ดอกเบี้ย) ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้คือ

$$i \frac{(T-I)}{2} \frac{(T-I)}{T} \qquad \text{.....1}$$

ให้ T = จำนวนเงินสดที่อยู่ทั้งหมด

I = จำนวนเงินที่นำไปลงทุน

C = จำนวนเงินที่ถอนออกมาใช้แต่ละครั้ง

R = จำนวนเงินสดที่กันไว้ตอนต้นงวด

i = อัตราดอกเบี้ยต่อระยะเวลาหนึ่งรอบที่รับเงิน T เข้ามาครั้งหนึ่ง ๆ

ค่านายหน้าในการนำเงินสดจำนวน I ไปลงทุนในหลักทรัพย์ระยะสั้นคือ

$$b_d + k_d I \qquad \text{.....2}$$

ซึ่ง b_d คือค่าใช้จ่ายคงที่ของการนำเงินสดหนึ่งบาทไปลงทุนในหลักทรัพย์

k_d คือค่าใช้จ่ายผันแปรของการนำเงินสดหนึ่งบาทไปลงทุนในหลักทรัพย์

ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสภาพหลักทรัพย์มาเป็นเงินสดตลอดช่วงเวลาที่เหลืออยู่ก็สามารถหาได้ในลักษณะเดียวกันคือ

$$\frac{(C)}{2} i \frac{(I)}{T} + (b_w + k_w C) \frac{(I)}{C} \qquad \text{.....3}$$

โดยที่

$\frac{C}{2}$ คือยอดเงินสดที่ถอนออกใช้โดยเฉลี่ย

$\frac{I}{T}$ คือระยะเวลาที่เสียโอกาสที่จะได้รับดอกเบี้ย

$\frac{I}{C}$ คือจำนวนครั้งที่จะต้องถอนเงินสดออกใช้

b_w คือค่าใช้จ่ายคงที่ของการถอนเงินสดหนึ่งบาทจากเงินลงทุน

k_w คือค่าใช้จ่ายผันแปรของการถอนเงินสดหนึ่งบาทจากเงินลงทุน

เมื่อนำค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มารวมกัน ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นจะเท่ากับ

$$Z = i\frac{(T-I)}{2} \frac{(T-I)}{T} + b_d + k_d I + \frac{(C)}{2} i \frac{(I)}{T} + (b_w + k_w C) \frac{(I)}{C}$$

เพื่อที่จะทราบว่ากิจการจะต้องถอนเงินออกมาใช้แต่ละครั้งเป็นจำนวนเท่าใดถึงจะเหมาะสม ใช้วิธีการทางคณิตศาสตร์ (Calculus) หาค่าต่ำสุดของ Z โดย

$\frac{\partial Z}{\partial C}$ แล้วเทียบค่าให้เท่ากับ o

จะได้ $C = \sqrt{\frac{2b_w T}{i}}$

ในทำนองเดียวกันจะหาจำนวนเงินที่ต้องกันไว้ตอนต้นงวดหาได้โดย $\frac{\partial Z}{\partial I}$ แล้วเทียบค่าให้เท่ากับ o

จะได้ $R = T-I = C + T(\frac{k_w + k_d}{i})$

<u>ตัวอย่าง</u> สมมุติกิจการได้รับเงินจำนวน100,000บาทซึ่งเพียงพอสำหรับใช้จ่ายในระยะเวลา 60 วันอัตราดอกเบี้ย 12% ต่อปี ค่าใช้จ่ายคงที่ของการถอนเงินจากเงินลงทุนเท่ากับ5บาทและค่านายหน้าในการซื้อขายหลักทรัพย์เท่ากับ 0.5%

$C = \sqrt{\frac{2b_w T}{i}}$

i = อัตราดอกเบี้ยต่อระยะเวลาหนึ่งรอบที่รับเงิน T เข้ามาครั้งหนึ่ง ๆ

$= \frac{60}{360} \times 12\% = 2\%$

$C = \sqrt{\frac{2 \times 5 \times 100,000}{.02}} = \sqrt{50,000,000}$

= 7,071 บาท

$R = C + T(\frac{k_w + k_d}{i})$

$= 7,071 + 100,000(\frac{.005 + .005}{.02}) = 57,071$ บาท

นั่นคือกิจการจะต้องถือเงินไว้ตอนต้นงวดเท่ากับ 57,071 บาทและนำเงินจำนวน 42,929 บาท (100,000-57,071) ไปลงทุนในหลักทรัพย์ เงินจำนวน 57,071บาทจะเพียงพอใช้จ่ายไปได้เป็นระยะเวลา 34.2 วัน $\frac{(60 \times 57,071)}{100,000}$ หลังจากนั้นกิจการต้องถอนเงินจำนวน 7,071บาท ทุก 4.24 วัน $\frac{(60-34.2) \times 7,071}{(100,000-57,071)}$ จนกระทั่งหมดรอบระยะเวลา 60 วัน กิจการก็จะรับเงินจำนวน T บาทเข้ามาใหม่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แต่อย่างไรก็ตาม Baumol model มีข้อจำกัดที่สำคัญคือ สมมุติฐานเกี่ยวกับรูปแบบของกระแสเงินสดเข้าและออก ซึ่งอาจจะใช้ได้ดีกับบุคคลธรรมดามากกว่ากับธุรกิจ ทั้งนี้เพราะกระแสเงินสดรับของธุรกิจนั้น โอกาสที่จะได้รับครั้งละมาก ๆ มีน้อย ส่วนกระแสเงินสดจ่ายโอกาสที่จะสม่ำเสมอตลอดเวลาเป็นไปได้มาก นอกจากนั้นรูปแบบนี้ก็ไม่ได้คำนึงถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์อีกด้วย

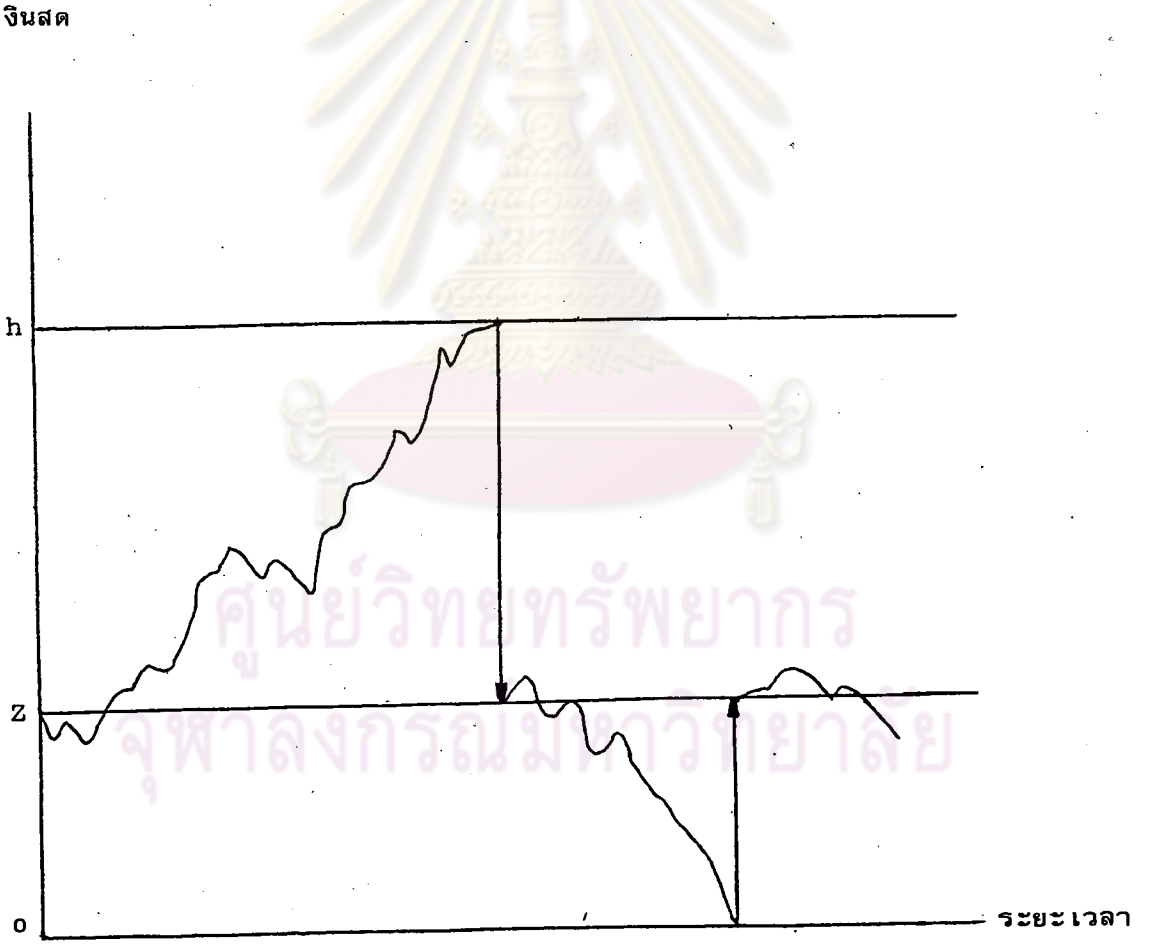
2. Miller-Orr Model[1] Merton Miller และ Daniel Orr ได้ขยาย Baumol model ออกไปโดยตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับรูปแบบของกระแสเงินสด ซึ่งใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น เขาสมมุติให้การเปลี่ยนแปลงของกระแสเงินสดสุทธิของธุรกิจเป็น random walk นั่นหมายความว่ายอดเงินสดคงเหลือในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะเปลี่ยนขนาดและทิศทางไปอย่างไรก็ได้ ดังรูป 2.7 เพราะถือว่าเราไม่สามารถจะทราบความต้องการเงินสดได้ล่วงหน้าแต่อาจพอจะบอกได้ว่าความน่าจะเป็นที่เงินสดในช่วงเวลาหนึ่งจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างไหนจะมากกว่ากัน

รูปที่ 2.7 แสดงรูปแบบของรายรับและรายจ่ายของธุรกิจ

[1]Joy. O. Maurice, Introduction to financial management (Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1977), PP. 441-445.

Miller-Orr model พยายามที่จะกำหนดจังหวะเวลาและขนาดของการโอนเปลี่ยนสภาพระหว่างเงินสดและหลักทรัพย์ดังแสดงขบวนการตัดสินใจไว้ในรูปที่ 2.8 ธุรกิจยอมให้ยอดเงินสดคงเหลือสูงขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึงระดับหนึ่ง คือระดับ h แล้วจึงจะลดยอดเงินสดลงให้เหลืออยู่ในระดับ Z โดยนำเงินสดจำนวน h-Z นั้น ไปลงทุนในหลักทรัพย์ ต่อจากนั้นยอดเงินสดก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างอิสระ จนกระทั่งเมื่อใดที่ยอดเงินสดคงเหลือลดลงมาถึง o กิจการจะต้องขายหลักทรัพย์ที่ลงทุนไว้เพื่อให้ระดับเงินสดสูงขึ้นมาถึงระดับ Z อีก

<u>รูปที่ 2.8</u> แสดงการบริหารเงินสดของ Miller-Orr model



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบของ Miller-Orr นี้มีฟังชั่นต้นทุนที่คล้ายคลึงกับ Baumol เช่นกันคือมีค่าใช้จ่ายในการโอนเปลี่ยนสภาพจากเงินสดเป็นหลักทรัพย์และจากหลักทรัพย์เป็นเงินสด ส่วนระดับสูงสุด h และจุดกลับ z นอกจากจะขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายดังกล่าวข้างต้นแล้วยังขึ้นอยู่กับความแปรปรวนของยอดเงินสดคงเหลือในแต่ละวันของธุรกิจอีกด้วย ระดับสูงสุด h และระดับ z ที่ทำให้ค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นต่ำที่สุดคำนวณได้ดังนี้

$$z = \sqrt[3]{\frac{3b\sigma^2}{4i}}$$

$$h = 3z$$

ซึ่ง b = ค่าใช้จ่ายคงที่เกี่ยวกับการโอนเปลี่ยนสภาพระหว่างหลักทรัพย์และเงินสดต่อครั้ง

σ^2 = ความแปรปรวนของกระแสเงินสดในแต่ละวัน

i = อัตราดอกเบี้ยต่อวันของหลักทรัพย์ระยะสั้น

<u>ตัวอย่าง</u> บริษัทสยาม จำกัด ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระแสเงินสดสุทธิและความน่าจะเป็นได้ดังนี้

ค่าความน่าจะเป็น	0.1	0.2	0.3	0.2	0.15	0.05
เงินสดรับสุทธิ (บาท)	-5,000	-3,000	-1,000	1,000	3,000	5,000

ค่าใช้จ่ายคงที่เกี่ยวกับการโอนเปลี่ยนสภาพระหว่างหลักทรัพย์และเงินสดเท่ากับ 40 บาท

อัตราดอกเบี้ย = 7% ต่อปี

ดังนั้นจะหาค่า σ^2 ได้ดังนี้

$$\mu = \sum_{j=i}^{n} P_j X_j$$

$$\sigma^2 = \sum_{j=i}^{n} P_j (X_j - \mu)^2$$

$$\mu = (0.1)(-5,000) + (0.2)(-3,000) + (0.3)(-1,000) + (0.2)(1,000) + (0.15)(3,000) + (0.05)(5,000)$$

$$\mu = -500 \text{ บาท}$$

$$\sigma^2 = (0.1)(-4,500)^2 + (0.2)(-2,500)^2 + (0.3)(-500)^2 + (0.2)(1,500)^2 + (0.15)(3,500)^2 + (0.05)(5,500)^2$$

$$\sigma^2 = 7,150,000$$

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แทนค่าใน $Z = \sqrt[3]{\frac{3b\sigma^2}{4i}}$

$$i = \frac{.07}{365}$$

$$Z = \sqrt[3]{\frac{3 \times 40 \times 7,150,000}{4 \times \frac{0.07}{365}}}$$

$Z \doteq 10,380$ บาท

$h = 3Z = 3 \times 10,380$

$h = 31,140$ บาท

นั่นแสดงว่าเมื่อไรก็ตามที่จำนวนเงินสดสูงถึง31,140บาท บริษัทจะต้องนำเงินส่วนเกิน 20,760 บาท(31,140-10,380) ไปลงทุนในหลักทรัพย์หรือฝากเข้าบัญชีออมทรัพย์และเมื่อไรก็ตามถ้าเงินสดเหลือ 0 บริษัทจะต้องนำหลักทรัพย์ที่ไปลงทุนออกมาขายหรือถอนเงินฝากจากบัญชีออมทรัพย์ เพื่อให้เงินสดคงเหลืออยู่ในระดับ Z (10,380 บาท)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย