

บทที่ 2

การศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการวิเคราะห์ การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน

การศึกษาเฉพาะกรณีเรื่องการวิเคราะห์ การวางแผน และการควบคุมทางการเงินนี้จะแยกพิจารณาเป็น 3 ตอน คือ

1. การวิเคราะห์ทางการเงิน
2. การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงิน

การวิเคราะห์ทางการเงินที่สำคัญ คือ อัตราส่วน งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุน การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนซึ่งได้ศึกษาแล้วจากวิชาการเงินธุรกิจ และการวิจัยทางการเงินธุรกิจ โดยเฉพาะการใช้อัตราส่วนเพื่อวิเคราะห์นั้นการตีความของอัตราส่วนต่าง ๆ ต้องอาศัยการเปรียบเทียบซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1. การเปรียบเทียบอัตราส่วนของธุรกิจในช่วงเวลาปัจจุบันกับช่วงเวลาในอดีต
2. การเปรียบเทียบอัตราส่วนของธุรกิจหนึ่งกับธุรกิจอื่นที่มีลักษณะการดำเนินงานและปัจจัยต่าง ๆ คล้ายคลึงกันในช่วงเวลาเดียวกัน

นอกจากนี้ยังสามารถเปรียบเทียบอัตราส่วนของธุรกิจกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมในช่วงเวลาเดียวกันได้อีกลักษณะหนึ่งซึ่งจะได้วิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลของบริษัทเอดับบลิว จำกัด

สำหรับการเปรียบเทียบอัตราส่วนของธุรกิจในช่วงเวลาปัจจุบันกับช่วงเวลาในอดีตได้กล่าวไว้โดยละเอียดในวิชาการเงินธุรกิจแล้ว

อัตราส่วน

การวิเคราะห์อัตราส่วนโดยใช้ข้อมูลของบริษัทเอดับบลิว จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตส่วนประกอบรถยนต์ เริ่มดำเนินกิจการปี 2510 การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตลอดมา และขยายเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ในปี 2520

งบการเงินที่ใช้วิเคราะห์ คือ งบดุล งบกำไรและขาดทุน และงบกำไรสะสม

สำหรับงบดุลนั้นผู้วิเคราะห์ต้องระลึกอยู่เสมอว่าเป็นการแสดงฐานะการเงินของกิจการ ณ วันใดวันหนึ่งเท่านั้นแต่งบกำไรและขาดทุนแสดงผลการดำเนินงานระหว่างช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง ดังนั้นงบดุลจะแสดงให้เห็นฐานะการเงินเพียงวันเดียว แต่งบกำไรและขาดทุนแสดงให้เห็นว่ามีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นระหว่างช่วงเวลาหนึ่ง สำหรับงบกำไรสะสมเป็นการแสดงรายละเอียดการเปลี่ยนแปลงของบัญชีกำไรสะสมในงบดุล

การวิเคราะห์งบการเงินนั้นจะวิเคราะห์โดยใช้อัตราส่วนใดบ้างขึ้นอยู่กับว่าต้องการวิเคราะห์เพื่อวัตถุประสงค์ใด เช่น ธนาคารต้องการทราบว่าควรจะให้ธุรกิจกู้เงินระยะสั้นหรือไม่ก็จะพิจารณาสภาพคล่องของธุรกิจนั้น สำหรับผู้ที่จะให้ธุรกิจกู้เงินแบบระยะยาวจะต้องพิจารณาความสามารถในการหากำไรระยะยาวมากกว่าการพิจารณาสภาพคล่องของธุรกิจ ส่วนผู้เป็นเจ้าของนั้นก็ต้องการทราบเกี่ยวกับความสามารถในการหากำไรระยะยาวเช่นกัน การวิเคราะห์อัตราส่วนอาจแยกได้ดังนี้⁽¹⁾

1. Liquidity ratios เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของธุรกิจ
2. Leverage ratios เป็นอัตราส่วนที่ใช้พิจารณาว่าธุรกิจหาเงินทุนโดยการก่อหนี้มากน้อยเพียงใด
3. Activity ratios เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถของธุรกิจในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ

(1) โปรดดู J. Fred Weston, Eugene F. Brigham, *Essentials of Managerial Finance* (Illinois : The dryden Press, Hinsdale, 1974), pp. 39-54.

4. Profitability ratios เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยพิจารณาความสัมพันธ์กับยอดขายและเงินลงทุน

บริษัทเอ ดับบลิว จำกัด
งบดุลเปรียบเทียบ
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2522, 2523
(หน่วย-แสนบาท)

	<u>2522</u>	<u>2523</u>	+ เพิ่ม - ลด
สินทรัพย์			
เงินสด	52	50	- 2
หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด	175	150	- 25
ลูกหนี้	250	200	- 50
สินค้า	<u>355</u>	<u>300</u>	- 55
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	832	700	
อาคารโรงงานและเครื่องมือ	1,610	1,800	
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	<u>400</u>	<u>500</u>	
อาคารโรงงานและเครื่องมือ(สุทธิ)	<u>1,210</u>	<u>1,300</u>	+ 90
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	<u>2,042</u>	<u>2,000</u>	- 42
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
เจ้าหนี้	87	60	- 27
ตัวเงินจ่าย 8%	110	100	- 10
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	10	10	-
ค่าภาษีค้างจ่าย	<u>135</u>	<u>130</u>	- 5
รวมหนี้สินระยะสั้น	342	300	- 42
หุ้นกู้จำนอง 5%*	520	500	- 20
หุ้นกู้ 6%	200	200	-
หุ้นสามัญ (600,000 หุ้น)	600	600	
กำไรสะสม	<u>380</u>	<u>400</u>	
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	980	1,000	+ 20
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>2,042</u>	<u>2,000</u>	-42

* หุ้นกู้จำนอง 5% ต้องมีเงินทุนจม ปีละ 2,000,000 บาท

บริษัทเอ ดับบลิว จำกัด
งบกำไรและขาดทุน
สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2523
(หน่วย-แสนบาท)

ขายสุทธิ		3,000
ต้นทุนขาย		<u>2,580</u>
กำไรขั้นต้น		420
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าใช้จ่ายในการขาย	22	
ค่าใช้จ่ายในการบริหารและทั่วไป	40	
ค่าเช่าอาคารสำนักงาน	<u>28</u>	<u>90</u>
กำไรจากการดำเนินงาน		330
หัก ค่าเสื่อมราคา		<u>100</u>
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน		230
บวก รายได้อื่น :		
ค่าธรรมเนียมรับ		<u>15</u>
หัก ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ :		
ดอกเบี้ยตัวเงินจ่าย	8	
ดอกเบี้ยหุ้นกู้จำนอง	25	
ดอกเบี้ยเงินกู้	<u>12</u>	<u>45</u>
กำไรสุทธิก่อนเสียภาษี		200
ภาษีเงินได้ (40%)		<u>80</u>
กำไรสุทธิ		<u>120</u>
รายได้ต่อหุ้น (E.P.S.)		20

บริษัทเอ ดับบลิว จำกัด
งบกำไรสะสม
สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2523
(หน่วย-ล้านบาท)

ยอดยกมา 1 มกราคม 2523	380
บวก กำไรสุทธิ	<u>120</u>
	500
หัก เงินปันผลหุ้นสามัญ	<u>100</u>
ยอดคงเหลือ 31 ธันวาคม 2523	<u><u>400</u></u>

Liquidity Ratios

$$1. \text{ Current ratio} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินระยะสั้น}}$$

$$\text{บริษัทเอ ดับบลิว} = \frac{70,000,000}{30,000,000} = 2.3 : 1$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม} = 2.5 : 1$$

การตีความ current ratio ของบริษัทเอ ดับบลิว ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ไม่มากนัก สินทรัพย์หมุนเวียนส่วนใหญ่จะเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ไม่ช้า และถ้าชำระหนี้สินระยะสั้น ทั้งหมดจะใช้สินทรัพย์หมุนเวียนเพียง 43% ของราคาตามบัญชีเท่านั้น

2. Quick ratio หรือ Acid test ratio อัตราส่วนนี้ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้น เช่นเดียวกับ current ratio โดยไม่ต้องจำหน่ายสินค้าคงเหลือที่มีอยู่

$$\text{Quick หรือ Acid test ratio} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{หนี้สินระยะสั้น}}$$

$$\text{บริษัทเอ ดับบลิว} = \frac{70,000,000 - 30,000,000}{30,000,000} = 1.3 : 1$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม} = 1.0 : 1$$

การตีความ quick ratio ของบริษัทเอ ดับบลิว สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเท่ากับ 0.3 ฉะนั้นถ้าหลักทรัพย์เงินลงทุนชั่วคราวสามารถขายได้ราคาตามบัญชีและเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ทั้งหมด บริษัทจะสามารถชำระหนี้สินระยะสั้น ได้ทั้งหมดโดยไม่ต้องจำหน่ายสินค้าคงเหลือเลย

Leverage Ratios

leverage ratio ใช้วัดว่าธุรกิจหาเงินทุนมาโดยการก่อหนี้และเงินทุนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของเพียงใด ถ้าใช้เงินทุนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของมาก เจ้าหนี้จะมีความเสี่ยงภัยน้อย แต่ถ้าใช้เงินทุนจากการก่อหนี้เป็นส่วนใหญ่และสามารถหาทำไรได้มากกว่าค่าใช้จ่ายในการก่อหนี้ เช่น ดอกเบี้ย ผู้เป็นเจ้าของจะได้รับประโยชน์มาก ตรงกันข้ามถ้าหาทำไรได้น้อยกว่า

ค่าใช้จ่ายในการก่อหนี้ผู้เป็นเจ้าของจะไม่ได้ประโยชน์เลย อัตราส่วนที่ใช้วิเคราะห์ คือ

3. **หนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้น** (Debt to total assets) หรือเรียกว่า debt ratio อัตราส่วนนี้รวมทั้งหนี้สินระยะสั้น และหนี้สินระยะยาว

$$\begin{aligned} \text{Debt ratio} &= \frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}} \\ \text{บริษัทเอ ดับบลิว} &= \frac{100,000,000}{200,000,000} = 50\% \\ \text{ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม} &= 33\% \end{aligned}$$

การตีความ อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ทั้งสิ้นของบริษัทเอ ดับบลิว เท่ากับ 50% แต่ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเพียง 33% ฉะนั้นบริษัทจึงอาจประสบปัญหาไม่สามารถกู้เงินเพิ่มได้อีกถ้าไม่เพิ่มทุนจากส่วนของผู้เป็นเจ้าของ

3. **Times interest earned** อัตราส่วนนี้ใช้วัดว่ารายได้ของธุรกิจสามารถลดลงได้เท่าใดโดยไม่ทำให้ธุรกิจอยู่ในภาวะไม่สามารถจ่ายดอกเบี้ยที่กำหนดได้

$$\text{Times interest earned} = \frac{\text{กำไรสุทธิก่อนหักภาษี} + \text{ดอกเบี้ยจ่าย}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$$

$$\text{บริษัทเอ ดับบลิว} = \frac{24,500,000}{4,000,000} = 5.4 \text{ ครั้ง}$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม} = 8.0 \text{ ครั้ง}$$

การตีความ อัตราส่วน times interest earned ของบริษัทเอ ดับบลิวต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เจ้าหนี้จึงมีความปลอดภัยน้อยกว่าบริษัทอื่น ๆ บริษัทอาจประสบความยุ่งยาก คือ เจ้าหนี้ไม่เต็มใจให้กู้เงินเพิ่มขึ้นอีกได้

5. **Fixed charge coverage** อัตราส่วนนี้คล้ายกับ times interest earned แต่ “Fixed charges” นั้น หมายถึง ดอกเบี้ยจ่ายบวกค่าเช่าสินทรัพย์ถาวร เพราะปัจจุบันนี้ธุรกิจต่าง ๆ นิยมเช่าสินทรัพย์ถาวรแทนการซื้อสินทรัพย์ถาวรมาใช้เอง

$$\text{Fixed charge coverage} = \frac{\text{กำไรสุทธิก่อนหักภาษี} + \text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าสินทรัพย์}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าสินทรัพย์}}$$

บริษัท เอ ดับบลิว = $\frac{20,000,000 + 4,500,000 + 2,800,000}{4,500,000 + 2,800,000} = 3.74$ ครั้ง

ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม = 5.5 ครั้ง

การตีความ อัตราส่วน fixed charge coverage ของบริษัทเอ ดับบลิวต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมซึ่งชี้ให้เห็นความยุ่งยากเมื่อธุรกิจจำเป็นต้องขอกู้เงินเพิ่มขึ้นอีก

Activity Ratios

activity ratio ใช้วัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ของธุรกิจโดยเปรียบเทียบยอดขายกับการลงทุนในสินทรัพย์ (สินค้า ลูกหนี้ สินทรัพย์ถาวรและสินทรัพย์อื่น ๆ)

8. อัตราการหมุนเวียนของสินค้า (Inventory turnover)

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินค้า} = \frac{\text{ขาย}}{\text{สินค้า}}$$

บริษัทเอ ดับบลิว = $\frac{300,000,000}{30,000,000} = 10$ ครั้ง

ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม = 9 ครั้ง

การตีความ บริษัทเอ ดับบลิว มีอัตราการหมุนเวียนของสินค้าดีกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมแสดงว่าไม่ลงทุนในสินค้ามากเกินไป ถ้าธุรกิจใดมีอัตราการหมุนของสินค้าต่ำก็เป็นที่ยอมรับได้ว่าอาจมีสินค้าขำรุด หรือล้าสมัยอยู่ด้วย

การคำนวณอัตราการหมุนเวียนของสินค้ามีปัญหา 2 ประการ คือ

ก. ยอดขายมีกำไรขั้นต้นรวมอยู่ด้วยส่วนหนึ่ง ถ้าใช้ต้นทุนสินค้าที่ขายจะทำให้ได้ผลดีกว่า

ข. ยอดขายเป็นของช่วงเวลาหนึ่ง เช่น 1 ปี แต่สินค้าคงเหลือเป็นเพียง ณ วันใดวันหนึ่งเท่านั้นจึงควรใช้สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย (สินค้าต้นงวดบวกสินค้าปลายงวดหารด้วย 2) จะได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

7. ระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ย (Average collection period) ใช้วัดการหมุนเวียนของลูกหนี้ ซึ่งแยกคำนวณ 2 ครั้ง คือ

- ก. จำนวนยอดขายเฉลี่ยต่อวัน โดยหารยอดขายด้วย 360 วัน
- ข. จำนวนระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ยโดยหารลูกหนี้ด้วยยอดขายเฉลี่ยต่อวัน

ผลการคำนวณระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ยทำให้ทราบว่าธุรกิจขายสินค้าเป็นเงินเชื่อแล้ว ถัวเฉลี่ยกี่วันจึงเก็บเงินได้

ยอดขายเฉลี่ยต่อวัน	=	$\frac{\text{ขาย}}{360}$	
บริษัทเอ ดับบลิว	=	$\frac{300,000,000}{360}$	= 833,000 บาท
ระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ย	=	$\frac{\text{ลูกหนี้}}{\text{ขายเฉลี่ยต่อวัน}}$	
บริษัทเอ ดับบลิว	=	$\frac{20,000,000}{833,000}$	= 24 วัน
ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม			= 20 วัน

การตีความ ระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ยของบริษัทเอ ดับบลิวสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม 4 วัน ซึ่งผลการคำนวณระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ยของบริษัทนี้ต้องเปรียบเทียบกับเงื่อนไขการให้สินเชื่อว่าสูงหรือต่ำกว่าอย่างไร เพื่อจะได้หาทางแก้ไขให้ดีขึ้น

นอกจากอัตราส่วนแล้วการวิเคราะห์บัญชีลูกหนี้โดยการจัดลำดับอายุลูกหนี้จะทราบว่าลูกหนี้ที่ค้างชำระเป็นเวลานานมีจำนวนมากน้อยเพียงใด เช่น การวิเคราะห์อายุหนี้บริษัทเอ ดับบลิว

อายุหนี้ (วัน)	เปอร์เซ็นต์
0 - 20	50
21 - 30	20
31 - 45	15
46 - 60	3
60 วันขึ้นไป	<u>12</u>
	<u>100</u>

ถ้าเงื่อนไขการให้สินเชื่อ 20 วัน จะเห็นว่าลูกหนี้ 50% ค้างชำระเกินกำหนดควรต้องปรับปรุงแก้ไขการจัดเก็บหนี้ให้เร็วขึ้น

8. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร (Fixed assets turnover)

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์} = \frac{\text{ขาย}}{\text{สินทรัพย์ถาวรสุทธิ}}$$

$$\text{บริษัทเอ ดับบลิว} = \frac{300,000,000}{130,000,000} = 2.3 \text{ ครั้ง}$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม} = 5.0 \text{ ครั้ง}$$

การตีความ อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรของบริษัทเอ ดับบลิวต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แสดงว่าธุรกิจมิได้ใช้สินทรัพย์ถาวรอย่างเต็มที่ ผู้บริหารต้องพิจารณาการเสนอโครงการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรใหม่อย่างละเอียดและควรพิจารณาใช้สินทรัพย์ถาวรที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพเสียก่อน

9. อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Total assets turnover)

$$\text{อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งสิ้น} = \frac{\text{ขาย}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$$

$$\text{บริษัทเอ ดับบลิว} = \frac{300,000,000}{200,000,000} = 1.5 \text{ ครั้ง}$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม} = 2.0 \text{ ครั้ง}$$

การตีความ อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ทั้งสิ้นของบริษัทเอ ดับบลิวต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงควรพิจารณาหาทางเพิ่มยอดขายได้อีกเพื่อใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่

Profitability ratios

ความสามารถในการหำกำไรเป็นผลมาจากนโยบายและการตัดสินใจของธุรกิจในอดีต อัตราส่วนความสามารถในการหำกำไรทำให้ทราบว่าการบริหารงานมีประสิทธิภาพเพียงใด อัตราส่วนที่แสดงความสามารถในการหำกำไร ได้แก่

10. Profit margin on sales สามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{Profit margin on sales} = \frac{\text{กำไรสุทธิภายหลังเสียภาษี}}{\text{ขาย}}$$

$$\text{บริษัทเอ ดัชนี} = \frac{12,000,000}{300,000,000} = 4\%$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม} = 5\%$$

การตีความ อัตราส่วน profit margin ของบริษัทเอ ดัชนีต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แสดงว่าราคาขายของบริษัทต่ำ หรือต้นทุนขายสูงหรือทั้ง 2 กรณีรวมกัน

11. อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งสิ้น (Return on total assets) เรียกว่า R.O.I. อัตราส่วนนี้แสดงว่าธุรกิจใช้สินทรัพย์ก่อให้เกิดประโยชน์เพียงใด

$$\text{อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งสิ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิภายหลังเสียภาษี}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$$

$$\text{บริษัทเอ ดัชนี} = \frac{12,000,000}{200,000,000} = 6\%$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม} = 10\%$$

การตีความ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งสิ้นของบริษัทเอ ดัชนีต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เนื่องจากกำไรสุทธิภายหลังเสียภาษีต่ำ

12. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้เป็นเจ้าของ (Return on net worth) อัตราส่วนนี้ใช้วัดผลตอบแทนซึ่งผู้เป็นเจ้าของจะได้รับ

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้เป็นเจ้าของ} = \frac{\text{กำไรสุทธิภายหลังเสียภาษี}}{\text{ส่วนของผู้เป็นเจ้าของ}}$$

$$\text{บริษัทเอ ดัชนี} = \frac{12,000,000}{100,000,000} = 12\%$$

$$\text{ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม} = 15\%$$

การตีความ อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้เป็นเจ้าของของบริษัทเอ ดัชนีต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม แต่ก็ยังดีกว่าอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งสิ้น

สรุปผลการวิเคราะห์อัตราส่วน

อัตราส่วน	สูตร	คำนวณ	ค่าเฉลี่ยของ อุตสาหกรรม	ประเมินผล
1. Liquidity				
Current	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินระยะสั้น}}$	$\frac{70,000,000}{30,000,000} = 2.3 \text{ ครั้ง}$	2.5 ครั้ง	พอใช้ได้
quick or acid test	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้า}}{\text{หนี้สินระยะสั้น}}$	$\frac{40,000,000}{30,000,000} = 1.3 \text{ ครั้ง}$	1.0 ครั้ง	ดี
2. Leverage				
Debt to total assets	$\frac{\text{หนี้สินทั้งสิ้น}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$	$\frac{100,000,000}{200,000,000} = 50\%$	33%	เลว
Times interest – earned	$\frac{\text{กำไรสุทธิก่อนหักภาษี} + \text{ดอกเบี้ยจ่าย}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$	$\frac{24,500,000}{4,500,000} = 5.4 \text{ ครั้ง}$	8.0 ครั้ง	ดีพอใช้
Fixed – charge coverage	$\frac{\text{กำไรสุทธิก่อนหักภาษี} + \text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าสินทรัพย์}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าสินทรัพย์}}$	$\frac{27,300,000}{7,300,000} = 3.7 \text{ ครั้ง}$	5.5 ครั้ง	เลว

อัตราส่วน	สูตร					
3. Activity						
Inventory turnover	$\frac{\text{ขาย}}{\text{สินค้า}}$	$\frac{300,000,000}{30,000,000}$	=	10 ครั้ง	9 ครั้ง	พอใช้ได้
Average collection period	$\frac{\text{ลูกหนี้}}{\text{ขายเฉลี่ยต่อวัน}}$	$\frac{20,000,000}{833,000}$	=	24 วัน	20 วัน	พอใช้ได้
Fixed assets turnover	$\frac{\text{ขาย}}{\text{สินทรัพย์ถาวรสุทธิ}}$	$\frac{300,000,000}{130,000,000}$	=	2.3 ครั้ง	5.0 ครั้ง	เลว
Total assets turnover	$\frac{\text{ขาย}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$	$\frac{300,000,000}{200,000,000}$	=	1.5 ครั้ง	2 ครั้ง	เลว
4. Profitability						
Profit margin on sales	$\frac{\text{กำไรสุทธิภายหลังเสียภาษี}}{\text{ขาย}}$	$\frac{12,000,000}{300,000,000}$	=	4%	5%	เลว
Return on total assets	$\frac{\text{กำไรสุทธิภายหลังเสียภาษี}}{\text{สินทรัพย์ทั้งสิ้น}}$	$\frac{12,000,000}{200,000,000}$	=	6.0%	10%	เลว
Return on net worth	$\frac{\text{กำไรสุทธิภายหลังเสียภาษี}}{\text{ส่วนของผู้เป็นเจ้าของ}}$	$\frac{12,000,000}{100,000,000}$	=	12.0%	15%	เลว

จากตารางสรุปแต่ละอัตราส่วนจะเห็นส่วนที่ดีและเลวของบริษัทเอ ดัชนีได้ชัดเจนคือ

1. สภาพคล่องของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ดี เพราะ current ratio และ quick ratio สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

2. leverage ratio เห็นได้ชัดว่าบริษัทมีหนี้สินมาก และต่อไปในอนาคตถ้าหากหนี้เพิ่มขึ้นอีกอาจประสบภาวะล้มละลายได้

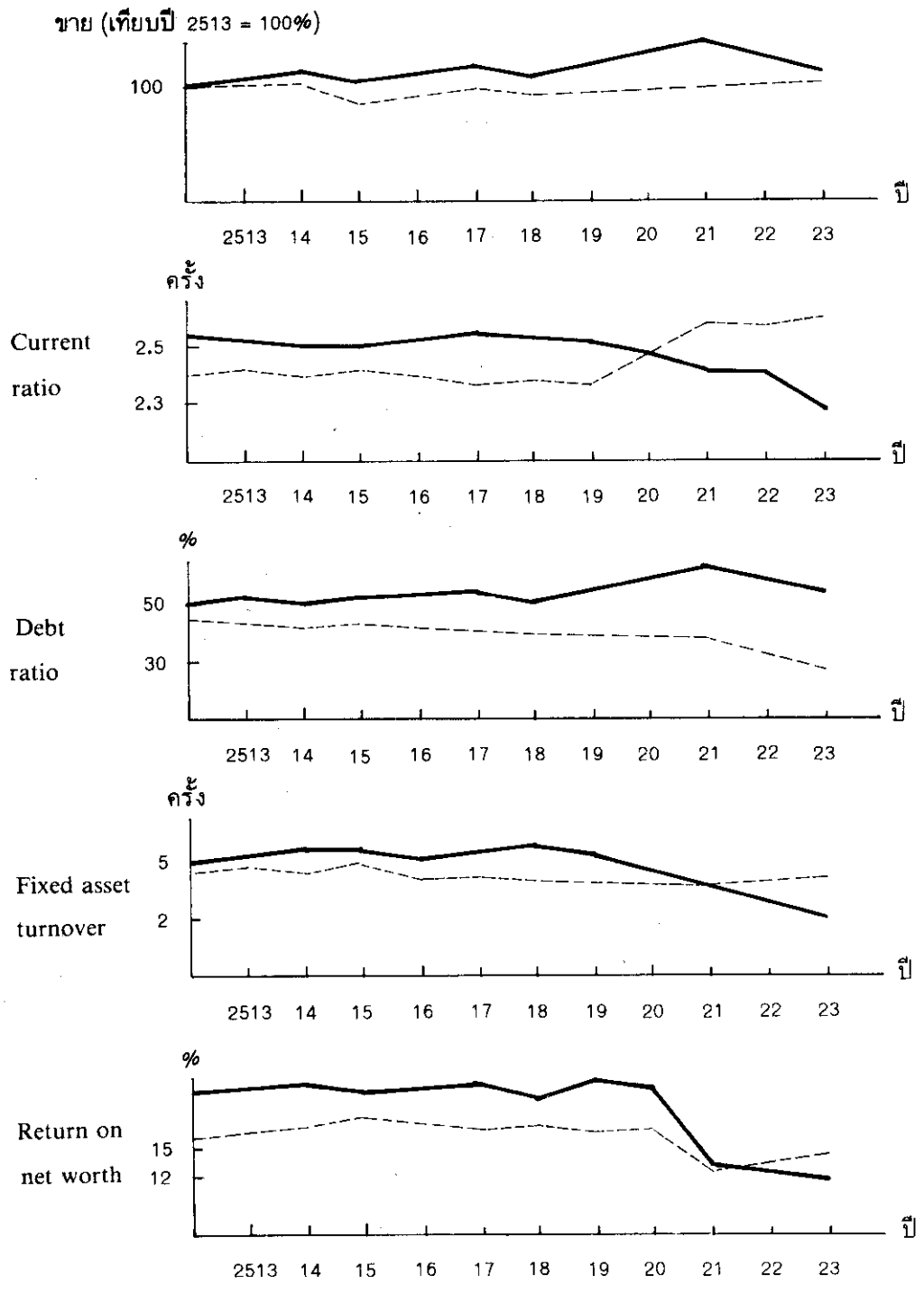
3. activity ratio จากอัตราการหมุนเวียนของสินค้าและระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ยเห็นได้ว่าสินทรัพย์หมุนเวียนอยู่ในเกณฑ์ดี แต่อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรแสดงว่ากิจการไม่ควรลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอีก

4. อัตราส่วน profit margin ต่ำ แสดงว่าต้นทุนขายสูงเกินไปหรือราคาขายต่ำ หรือทั้ง 2 กรณี แต่กรณีบริษัทเอ ดัชนีชี้ว่าขายในราคาเดียวกับบริษัทอื่นแสดงว่าต้นทุนขายสูง นอกจากนั้นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ก็สูง คือ ค่าเสื่อมราคา และดอกเบี้ยจ่ายสูง สำหรับอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งสิ้นและอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้เป็นเจ้าของต่ำเป็นผลโดยตรงมาจากกำไรสุทธิต่ำ

การวิเคราะห์แนวโน้ม จากการวิเคราะห์โดยอัตราส่วนทำให้เห็นผลการดำเนินงานของบริษัทเอ ดัชนีชี้ว่าเป็นอย่างไร โดยแสดงได้ชัดเจนถึงเหตุการณ์ในอดีตพร้อมทั้งเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมด้วยเช่น debt ratio ของบริษัทเอ ดัชนีชี้ว่าใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จนกระทั่งปี 2520 อัตราส่วนนี้สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เดียวกันการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวรลดลงทั้ง ๆ ที่ยอดขายสูงขึ้น เมื่อตรวจสอบสาเหตุพบว่าบริษัทกู้เงินมาลงทุนซื้อเครื่องมือขยายโรงงานเพิ่มขึ้น บริษัทจึงควรใช้กำลังการผลิตเพิ่มขึ้นพยายามเพิ่มยอดขาย เพื่อให้สามารถชำระหนี้สินได้และปรับปรุงทางด้านการจัดการให้ดีขึ้นด้วย

รูปที่ 1

———— บริษัทเอ ดับบลิว
 ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม



งบการแสดงผลการเคลื่อนไหวของเงินทุน

งบแสดงผลการเคลื่อนไหวของเงินทุนนี้ ทำให้ทราบว่ากิจการมีแหล่งที่มาของเงินทุนและการใช้ไปของเงินทุนอย่างไร ซึ่งในการวิเคราะห์สามารถจัดทำได้ง่ายจากงบดุลเปรียบเทียบ คือ เปรียบเทียบรายการสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้เป็นเจ้าของต่าง ๆ ในงบดุลว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงเพียงไร การเพิ่มขึ้นและลดลงนี้เป็นผลทำให้เงินทุนเพิ่มขึ้น (แหล่งที่มาของเงินทุน) หรือเงินทุนลดลง (การใช้ของเงินทุน) ซึ่งวิเคราะห์ได้ดังนี้

1. สินทรัพย์เพิ่มขึ้น - ใช้ไป
สินทรัพย์ลดลง - ที่มา
2. หนี้สินเพิ่มขึ้น - ที่มา
หนี้สินลดลง - ใช้ไป
3. ส่วนของผู้เป็นเจ้าของเพิ่มขึ้น - ที่มา
ส่วนของผู้เป็นเจ้าของลดลง - ใช้ไป

ตัวอย่างแหล่งที่มาของเงินทุน เช่น

เงินกู้เพิ่มขึ้น แสดงว่าได้เงินทุนเพิ่มขึ้น

ลูกหนี้ลดลง แสดงว่ากิจการเก็บเงินจากลูกหนี้ได้เพิ่มขึ้น

ส่วนของผู้เป็นเจ้าของเพิ่มขึ้น แสดงว่ามีการลงทุนเพิ่มขึ้น หรือกิจการดำเนินงานมีผลกำไร

ตัวอย่างการใช้ไปของเงินทุน เช่น

ชำระหนี้เงินกู้ แสดงว่ากิจการใช้เงินทุนไปทำให้หนี้สินลดลง

ลูกหนี้เพิ่มขึ้น แสดงว่ากิจการเก็บเงินจากลูกหนี้ไม่ได้ ทำให้เงินทุนต้องจมในลูกหนี้
เปรียบเสมือนหนึ่งการใช้เงินทุนไป

ส่วนของผู้เป็นเจ้าของลดลง แสดงว่ามีการถอนเงินทุนที่ลงไว้ออกไป หรือกิจการดำเนินงานมีผลขาดทุน

จากงบดุลเปรียบเทียบสามารถนำมาจัดทำงบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุนได้ดังนี้

บริษัทเอ ดับบลิว จำกัด
งบแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน
สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2523
(หน่วย-แสนบาท)

แหล่งที่ใช้ไปของเงินทุน

สินทรัพย์เพิ่มขึ้น :

อาคารโรงงานและเครื่องมือ	90	
หนี้สินลดลง		
เจ้าหนี้	27	
ตัวเงินจ่าย	10	
ค่าภาษีค้างจ่าย	5	
หุ้นกู้จำนอง	<u>20</u>	152

แหล่งที่มาของเงินทุน

สินทรัพย์ลดลง

หลักทรัพย์ตามความต้องการของตลาด	25	
ลูกหนี้	50	
สินค้า	55	
ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น		
กำไรสะสม	<u>20</u>	<u>150</u>
เงินสดลดลง		<u><u>2</u></u>

ทั้งนี้การเพิ่มขึ้นของกำไรสะสมนั้นจะสามารถจำแนกได้ว่าเป็นขึ้นเนื่องจากมีกำไรสุทธิเพียงไร มีการจ่ายเงินสดปันผลหรือไม่ และมีรายการที่มีได้จ่ายเป็นเงินสดซึ่งได้แก่ค่าเสื่อมราคาจำนวนเท่าไร ซึ่งจะทำให้การจัดทำงบแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนละเอียดยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

ในการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนนี้หมายถึง ระดับรายได้ที่เท่ากับค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น (ต้นทุนคงที่ +

ต้นทุนผันแปรได้) ซึ่งการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมีข้อสมมติว่าราคาขายต่อหน่วยค่าใช้จ่ายผันแปร
ได้ต่อหน่วยคงที่ จำนวนหน่วยผลิตเท่ากับหน่วยที่ขาย

การคำนวณจุดคุ้มทุนกำหนดให้

X = ปริมาณ ณ จุดคุ้มทุน

P = ราคาขายต่อหน่วย

VC = ต้นทุนผันแปรได้ต่อหน่วย

FC = ต้นทุนคงที่ทั้งสิ้น

$$X = \frac{FC}{P-VC}$$

นอกจากการคำนวณปริมาณ ณ จุดคุ้มทุนแล้ว ถ้ากำหนดเป้าหมายกำไรไว้เท่าไร
ก็สามารถจะคำนวณปริมาณที่ขายเพื่อให้ได้กำไรตามที่ต้องการได้ (Y = ปริมาณที่ขายได้กำไร
ตามต้องการ)

$$Y = \frac{FC + \text{กำไร}}{P - VC}$$

ในกรณีที่ต้นทุนคงที่ ราคาขายต่อหน่วย ต้นทุนผันแปรได้ต่อหน่วย และกำไรที่ต้องการ
เปลี่ยนแปลงไปในทางเพิ่มขึ้นหรือลดลงก็สามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุนได้

สำหรับข้อจำกัดของการวิเคราะห์ คือ

1. ราคาขายต่อหน่วย ค่าใช้จ่ายผันแปรได้ต่อหน่วยไม่คงที่ ราคาขายขึ้นอยู่กับอุปสงค์
และอุปทานและค่าใช้จ่ายผันแปรได้นั้นถ้าผลิตเพิ่มขึ้นเกินกำลังการผลิตก็จะทำให้ต้นทุนผันแปร
ได้ต่อหน่วยเพิ่มขึ้น
2. ต้นทุนคงที่นั้นจะคงที่เฉพาะช่วงการผลิตหนึ่ง ๆ เท่านั้น
3. กรณีที่กิจการผลิตหรือขายสินค้าหลายชนิดจะมีปัญหาว่าจะใช้หลักเกณฑ์ใดเป็นส่วน
ค่าใช้จ่ายคงที่ให้กับสินค้าแต่ละชนิดจึงจะเหมาะสมนั้นเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก

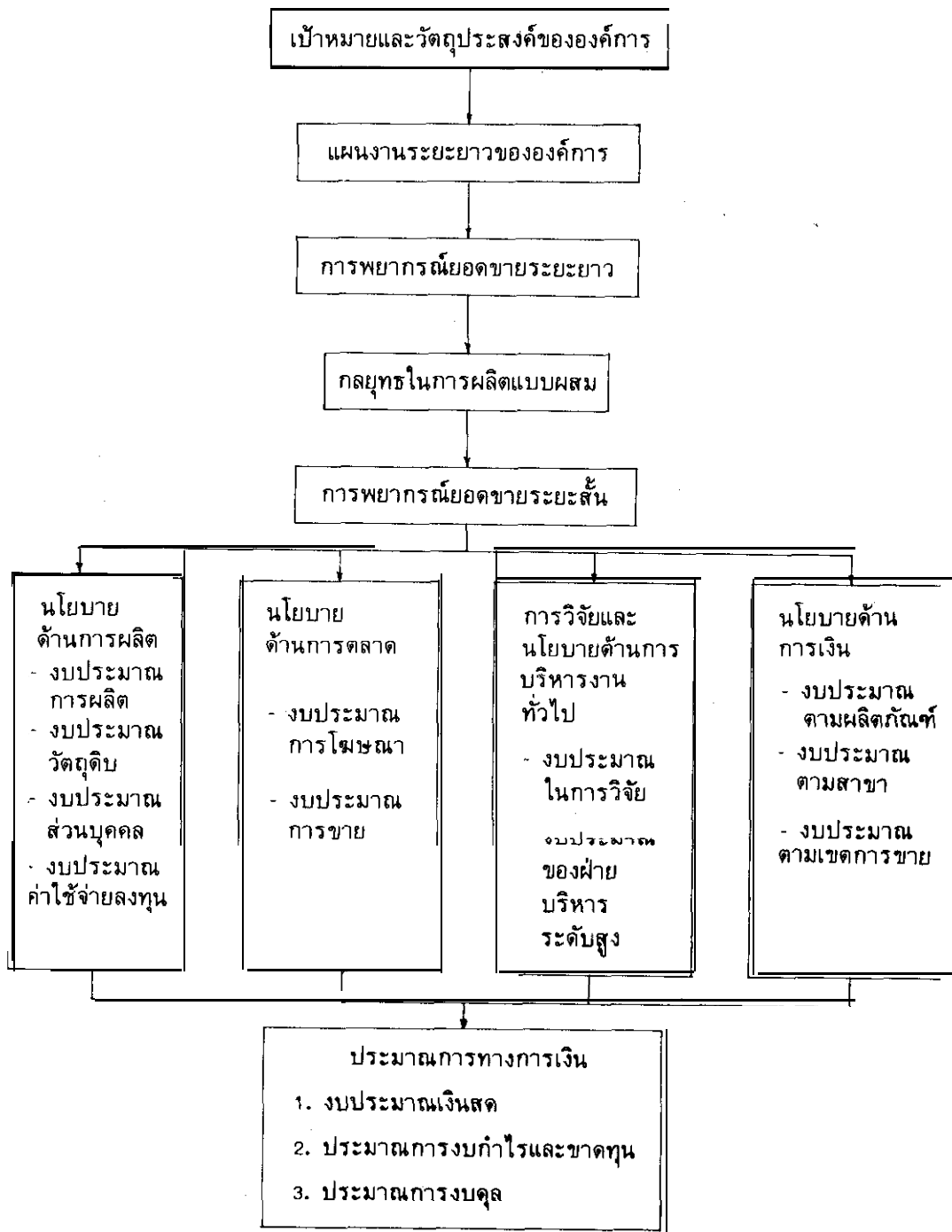
การวางแผนและการควบคุมทางการเงิน

การประมาณการนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนทางการเงิน การปฏิบัติงานของ
องค์การตามรูปที่ 2 ชั้นแรกต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การก่อนแล้วจึงนำมา

วางแผนระยะยาว ซึ่งการพยากรณ์ยอดขายระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะจะต้องกำหนดจำนวน แบบของผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตในปัจจุบันและอนาคตจากแผนงานระยะยาวซึ่งเรียกว่า กลยุทธ์ในการผลิตแบบผสม (Product mix strategy)

การจัดทำแผนงานระยะสั้นจะต้องอยู่ในขอบข่ายของแผนงานระยะยาว เช่นจากการพยากรณ์ยอดขาย 6 เดือนหรือ 1 ปี จะต้องขึ้นอยู่กับนโยบายต่าง ๆ คือนโยบายด้านการผลิต ซึ่งครอบคลุมถึงการเลือกใช้เครื่องมือแบบต่าง ๆ ฯลฯ นโยบายด้านการตลาดจะจัดการโฆษณา ส่งเสริมการขายอย่างไร จำนวนเงินค่าโฆษณาและการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ การวิจัยและนโยบายด้านการบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะการนำผลงานวิจัยมาใช้และนโยบายด้านการเงิน

รูปที่ 2
แสดงกระบวนการของงบประมาณทั้งสิ้น⁽²⁾



(2) *Ibid.*, p.107.

นโยบายต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนี้จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน เช่น งบประมาณการผลิต มีผลกระทบต่อการใช้วัตถุดิบ การจัดเตรียมแรงงาน และเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งนโยบายต่าง ๆ มีผลต่อการจัดทำงบประมาณเงินสด งบประมาณการงบกำไรและขาดทุน และงบประมาณการงบดุลซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

งบประมาณเงินสด งบประมาณเงินสดเป็นงบที่สรุปถึงประมาณการเงินสดรับและเงินสดจ่าย สำหรับงวดเวลาในอนาคตทำให้ทราบว่ากิจการมีเงินสดเพียงพอที่จะใช้จ่ายหรือไม่ หรือมีมากเกินไปจนความจำเป็น ซึ่งจะได้นำมาวางแผนจัดหาเงินมาใช้หรือนำเงินส่วนเกินไปลงทุนหาผลประโยชน์ต่อไป

เมื่อการดำเนินงานผ่านไปแล้วจะนำผลการปฏิบัติงานจริง ๆ มาเปรียบเทียบกับ งบประมาณเงินสด เพื่อหาความแตกต่างว่าเกิดขึ้นเพราะเหตุใดเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไปในอนาคต

วิธีการจัดทำงบประมาณเงินสดมีดังนี้ คือ

เงินสดยกมาต้นงวด	X X
บวก เงินสดรับทั้งสิ้น	X X X
เงินสดที่มีไว้ใช้จ่าย	X X X
หัก เงินสดจ่ายทั้งสิ้น	X X X
เงินสดคงเหลือ	X X
บวก จัดหาเงินสดเพิ่มขึ้น	X X
หัก ขำระหนี้สิน	X X
เงินสดคงเหลือปลายงวด	<u>X X X</u>

ประมาณการงบดุลและประมาณการงบกำไรและขาดทุน

การจัดทำประมาณการงบดุลและประมาณการงบกำไรและขาดทุนเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์สภาพคล่อง การจัดหาเงินทุนระยะยาว และความสามารถในการทำกำไรในอนาคต ซึ่งบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะนำมาวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจได้

รายการต่าง ๆ ของประมาณการงบดุลและการประมาณการงบกำไรและขาดทุน เหมือนกับงบดุลและงบกำไรและขาดทุนตามปกติเพียงแต่จัดทำขึ้นล่วงหน้า โดยได้ข้อมูลจากการจัดทำงบประมาณเงินสด

ประมาณการงบดุลและประมาณการงบกำไรและขาดทุนที่จัดทำขึ้นนี้ยังสามารถใช้เป็นเครื่องวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ว่าเป็นเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่อไปด้วย

งบประมาณผันแปรหรืองบประมาณยืดหยุ่น

งบประมาณเป็นแผนงานที่ธุรกิจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ 2 ประการ คือ

1. ผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ซึ่งธุรกิจอาจควบคุมไม่ได้หรือควบคุมได้เล็กน้อย
2. ผลกระทบจากปัจจัยที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้

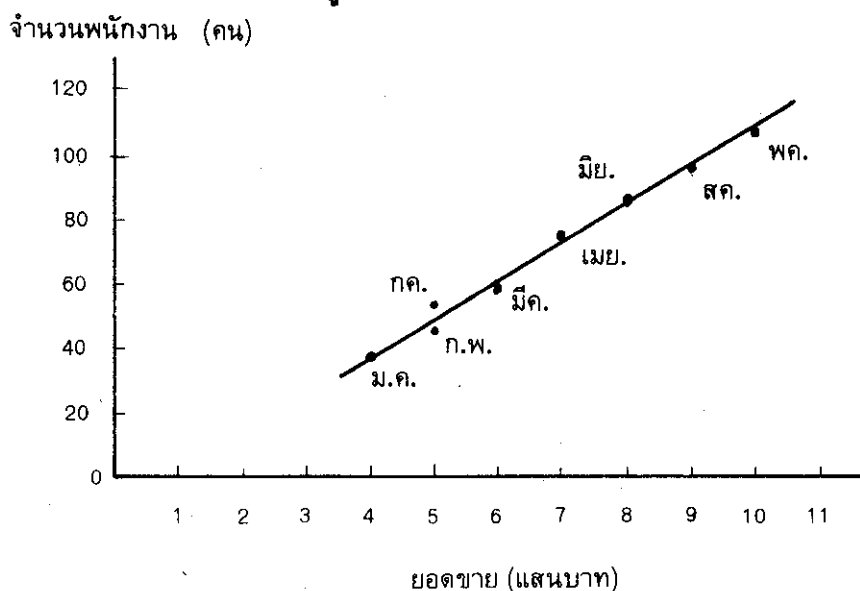
การแยกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจนี้เป็นสิ่งจำเป็นโดยเฉพาะใช้เป็นเครื่องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน และทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจากรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ ณ ระดับการผลิตที่เกิดขึ้นจริง

การกำหนดงบประมาณยืดหยุ่นสามารถใช้วิธี regression ได้ เช่น ร้านค้าปลีกแห่งหนึ่งมีข้อมูลในอดีตเกี่ยวกับจำนวนพนักงานที่ต้องการและยอดขายแต่ละเดือน ดังนี้

เดือน	ยอดขาย(แสนบาท)	จำนวนพนักงาน(คน)
มกราคม	4	42
กุมภาพันธ์	5	51
มีนาคม	6	60
เมษายน	7	75
พฤษภาคม	10	102
มิถุนายน	8	83
กรกฎาคม	5	55
สิงหาคม	9	92

ทั้งนี้สามารถจะแสดงได้ตามรูปที่ 3 ซึ่งเห็นได้ชัดว่าจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้น

รูปที่ 3



ตามยอดขายที่เพิ่มขึ้น ยอดขายเป็นตัวแปรอิสระซึ่งเป็นตัวแปรที่ควบคุมได้ การผันแปรของตัวแปรที่ควบคุมได้มีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่าย เมื่อพยากรณ์ยอดขายแล้วจะสามารถทราบจำนวนพนักงานได้จากรูปที่ 3 ซึ่งคาดคะเนจำนวนพนักงานและค่าจ้างได้ดังนี้

ยอดขาย(แสนบาท)	จำนวนพนักงาน(คน)	ประมาณค่าจ้างรายสัปดาห์ (ถ้าเฉลี่ย 400 บาท)
6	62	24,800
7	72	28,800
8	82	32,800
9	92	36,800
10	102	40,800
11	112	44,800

ฉะนั้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนและการควบคุมเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถในการทำกำไร การใช้ระบบงบประมาณต้องเริ่มจากการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานก่อนโดยเป็นแนวทางใน

การวางแผนทางการเงินของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณกับผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ก็จะเป็นการควบคุมโดยใช้ระบบงบประมาณ นอกจากนี้เมื่อธุรกิจขยายใหญ่ขึ้นมีแผนงานมากขึ้น จะควบคุมโดยใช้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ได้

การศึกษาเฉพาะกรณี

บริษัทจিরมอเตอร์ จำกัด

“ตัวเลขที่คุณเสนอมานั้นไม่น่าสนใจไม่น้อย แต่ผมต้องการที่จะให้คุณช่วยยกประเด็นที่สำคัญ ๆ จากตัวเลขนี้แสดงให้เห็นว่าในอนาคตบริษัทจিরมอเตอร์ จำกัด ควรจะมีแนวโน้มไปทางใด คล้ายคลึงหรือแตกต่างกับบริษัทเจเนอรัลมอเตอร์ และบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันอย่างไรบ้าง

เมื่อผมเดินทางไปต่างประเทศผมต้องกล่าวถึงบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมซึ่งเป็นกองทุนรวมขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่ถือหุ้นของบริษัทจিরมอเตอร์ และบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันนี้ ดังนั้นคุณควรให้ความสนใจเกี่ยวกับผู้ลงทุนในหุ้นสามัญด้วย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อเสนอของคุณครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ครบถ้วน และผมได้เคยบอกคุณแล้วว่าเราติดต่อกับบริษัทจিরมอเตอร์มานานทั้งด้านรับฝากเงิน และการกู้ยืมของบริษัท เมื่อเป็นอย่างนี้เราต้องหาช่องทางที่จะช่วยปรับปรุงกิจการและการจัดหาเงินทุนของบริษัทให้ดีขึ้น และขอให้คุณพิจารณาถึงปัญหาด้านต่าง ๆ โดยสอบถามสมุหบัญชีของบริษัท ผมคิดว่าคุณคงจะทำเรื่องนี้เสร็จก่อนที่ผมจะออกเดินทางตอนบ่ายวันพรุ่งนี้”

ข้อความนี้ นายกิติศักดิ์ รองประธานธนาคารนครศรี ได้มอบปัญหาตามที่ปรากฏอยู่ในตารางที่ 1-4 แก่นายวินัย ผู้ช่วยของเขาก่อนที่จะเตรียมเดินทางไปต่างประเทศ

ตารางที่ 1
บริษัทจิระมอเตอร์ จำกัด
งบดุลรวม ณ วันที่ 30 กันยายน 2522, 2523

	(บาท)	
สินทรัพย์	2622	2523
เงินสด	34,778,575	29,381,662
เงินลงทุนชั่วคราว	15,985,946	6,491,170
ลูกหนี้ (สุทธิ)	54,974,011	54,880,694
ลูกหนี้จากบริษัทสาขา	10,362,279	14,557,573
สินค้า (ราคาทุนหรือราคาตลาดที่ต่ำกว่า)	136,757,141	151,239,450
ค่าเบี้ยประกัน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จ่ายล่วงหน้า	<u>5,335,113</u>	<u>8,773,590</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	258,193,065	265,324,139
เงินลงทุน	45,870,355	50,842,297
สินทรัพย์ถาวร	239,288,590	251,561,645
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	<u>102,414,114</u>	<u>110,726,041</u>
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	<u>136,874,476</u>	<u>140,835,604</u>
รวมสินทรัพย์	<u><u>440,937,896</u></u>	<u><u>457,002,040</u></u>
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
ตัวเงินจ่าย	2,706,824	52,040,472
เจ้าหนี้	94,307,070	85,034,154
เงินเดือน ค่าจ้างค้างจ่าย	14,532,269	10,788,891
ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายอื่น ๆ	31,650,294	30,337,440
ค่าภาษีเงินได้ค้างจ่าย	<u>9,594,459</u>	<u>2,796,547</u>
รวมหนี้สินระยะสั้น	152,790,916	180,997,504
หนี้สินอื่น ๆ	6,450,285	5,681,321
สิทธิส่วนได้เสียของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	<u>2,978,466</u>	<u>3,074,209</u>
รวมหนี้สิน	162,219,667	189,753,034

	(บาท)	
	2522	2523
หุ้นสามัญ	31,774,774	31,775,774
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	50,062,865	50,069,529
กำไรสะสม	<u>196,880,590</u>	<u>185,403,703</u>
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>278,718,229</u>	<u>267,249,006</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>440,937,896</u>	<u>457,002,040</u>

ตารางที่ 2
บริษัทจิระมอเตอร์ จำกัด
งบกำไรและขาดทุนรวม สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 30 กันยายน 2523

	(บาท)
ขาย	1,044,079,873
หัก รับคืนและส่วนลดจ่าย	53,461,164
ขายสุทธิ	990,618,709
กำไรจากการลงทุนในบริษัทย่อย	833,247
ดอกเบี้ยรับ	6,108,181
รวมรายได้	997,560,137
ต้นทุนขาย	835,033,863
ค่าใช้จ่ายในการขาย โฆษณาและดำเนินงาน	102,225,244
รายการตัดบัญชี	28,317,705
ค่าเสื่อมราคา	15,292,980
จ่ายเข้ากองทุนทดแทนพนักงาน	9,197,895
สิทธิส่วนได้เสียในผลกำไรของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	<u>136,878</u>
รวมค่าใช้จ่าย	<u>990,204,565</u>
กำไรก่อนเสียภาษี	7,355,572
ภาษีเงินได้	<u>2,150,000</u>
กำไรสุทธิ	<u>5,205,572</u>

ตารางที่ 3
ยอดขายและกำไรสุทธิของบริษัทจำหน่ายรถยนต์ 4 แห่ง
สำหรับไตรมาสที่ 1, 2 และ 3 ของปี 2523
(หน่วย-ล้านบาท)

	เจนเนอรัล มอเตอร์	ฟอร์ด มอเตอร์	ไครสเลอร์	จิระ มอเตอร์
ขายปี 2523				
ไตรมาสที่ 1	5,558	2,912	1,266	215
ไตรมาสที่ 2	5,657	3,086	1,370	240
ไตรมาสที่ 3	3,743	2,308	1,046	228
กำไรสุทธิ (ขาดทุน) ปี 2523				
ไตรมาสที่ 1	636	201	57	2
ไตรมาสที่ 2	638	237	62	7
ไตรมาสที่ 3	264	102	18	(13)
ขาย (12 เดือน) ถึง				
30 ก.ย. 2522	17,973	9,672	3,935	1,095
30 ก.ย. 2523	18,796	10,849	5,118	991
กำไรสุทธิ (12 เดือน) ถึง				
30 ก.ย. 2522	1,866	545	187	26
30 ก.ย. 2523	1,913	642	224	5

ตารางที่ 4

อัตราส่วนเปรียบเทียบของบริษัทผลิตรถยนต์ 4 แห่ง

	เจเนอรัลมอเตอร์					ฟอร์ดมอเตอร์				
	2518	2519	2520	2521	2522	2518	2519	2520	2521	2522
สินทรัพย์ทั้งสิ้น	7,838	8,273	9,169	9,641	10,293	4,701	5,120	5,416	5,949	6,459
ขายสุทธิ (ล้านบาท)	12,736	11,396	14,640	16,495	16,997	6,798	6,709	8,090	8,743	6,971
Current ratio	3.2x	3.1x	3.2x	3.3x	3.0x	1.7x	1.6x	1.7x	1.7x	1.6x
Quick ratio	1.8x	1.9x	1.9x	1.9x	1.5x	1.0x	0.9x	1.0x	1.0x	0.8x
สินค้าปลายงวด/ขาย	14.2%	15.8%	13.7%	13.5%	15.8%	13.1%	14.7%	13.4%	13.7%	14.9%
ขาย/สินค้าถัวเฉลี่ย	7.1x	6.3x	7.7x	7.8x	6.9x	7.6x	7.1x	7.8x	7.7x	7.3x
ลูกหนี้ปลายงวด/ขาย	4.8%	8.7%	7.3%	7.6%	8.2%	3.1%	8.7%	7.1%	7.5%	7.8%
ลูกหนี้ปลายงวด/ขายถัวเฉลี่ย 1 วัน	17.4 วัน	31.6 วัน	26.7 วัน	27.7 วัน	29.8 วัน	11.3 วัน	31.8 วัน	25.9 วัน	27.4 วัน	28.5 วัน
ขาย/สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	4.2x	3.8x	4.6x	4.9x	4.4x	3.4x	3.2x	3.8x	3.8x	3.7x
ขาย/สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด	1.6x	1.4x	1.6x	1.7x	1.7x	1.4x	1.3x	1.5x	1.5x	1.5x
กำไรสุทธิก่อนเสียภาษี/ขายสุทธิ	16.0%	15.5%	20.0%	20.3%	19.3%	13.0%	12.3%	12.4%	11.7%	10.3%
กำไรสุทธิหลังเสียภาษี/ขายสุทธิ	7.5%	7.8%	10.0%	9.7%	10.2%	6.8%	6.3%	6.1%	5.7%	5.3%

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	เจนเนอรัลมอเตอร์					ฟอร์คมอเตอร์				
	2518	2519	2520	2521	2522	2518	2519	2520	2521	2522
กำไรสุทธิหลังเสียภาษี/สินทรัพย์ทั้งสิ้น ปลายงวด	12.2%	10.8%	15.9%	16.5%	16.9%	9.8%	8.2%	9.0%	8.4%	7.9%
กำไรสุทธิหลังเสียภาษี/ส่วนของผู้ถือหุ้น ปลายงวด	16.5%	14.8%	21.9%	22.4%	22.8%	14.8%	13.1%	14.0%	13.1%	12.5%
หนี้สินทั้งสิ้น(ไม่รวมสำรอง)สินทรัพย์ ทั้งสิ้น	23.1%	24.5%	25.1%	23.8%	24.0%	32.0%	35.4%	33.1%	33.6%	34.2%
หนี้สินระยะยาว/Total capitalization	5.0%	5.7%	4.9%	3.5%	3.0%	7.7%	7.8%	6.2%	5.2%	5.3%
ส่วนของผู้ถือหุ้น/หนี้สินทั้งสิ้น (ไม่รวมสำรอง)	3.2x	3.0x	2.9x	3.1x	3.1x	2.1x	1.8x	1.9x	1.9x	1.9x

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	ไครสเลอร์					จีระมอเตอร์				
	2518	2519	2520	2521	2522	2518	2519	2520	2521	2522
สินทรัพย์ทั้งสิ้น (ล้านบาท)	1,369	1,400	1,525	2,125	2,421	333	375	440	441	457
ขายสุทธิ (ล้านบาท)	3,007	2,127	2,378	3,505	4,287	976	1,056	1,132	1,095	991
Current ratio	2.2x	2.3x	2.3x	1.7x	1.4x	2.0x	2.0x	1.7x	1.7x	1.5x
Quick ratio	1.2x	1.5x	1.6x	1.2x	0.8x	1.1x	1.1x	0.9x	0.8x	0.6x
สินค้าปลายงวด/ขาย	10.7%	13.5%	11.7%	11.0%	13.1%	10.7%	9.1%	11.2%	12.5%	15.2%
ขาย/สินค้าถัวเฉลี่ย	9.1x	7.0x	8.4x	10.6x	9.1x	8.4x	11.1x	10.2x	8.4x	6.9x
ลูกหนี้ปลายงวด/ขาย	4.1%	5.7%	6.1%	5.5%	5.4%	4.6%	4.7%	4.7%	5.9%	7.0%
ลูกหนี้ปลายงวด/ขายถัวเฉลี่ย 1 วัน	15.1 วัน	21.0 วัน	22.5 วัน	20.1 วัน	19.9 วัน	16.7 วัน	17.2 วัน	17.1 วัน	21.7 วัน	25.6 วัน
ขาย/สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	5.9x	4.8x	5.9x	6.3x	4.9x	10.2x	11.9x	10.7x	8.0x	7.0x
ขาย/สินทรัพย์ทั้งสิ้นปลายงวด	2.2x	1.5x	1.6x	1.6x	1.8x	2.6x	2.8x	2.6x	2.5x	2.2x
กำไรสุทธิก่อนเสียภาษี/ขายสุทธิ	2.2%	1.0%	5.3%	9.2%	9.4%	5.8%	6.9%	6.6%	4.1%	0.8%
กำไรสุทธิหลังเสียภาษี/ขายสุทธิ	1.1%	0.5%	2.8%	4.5%	5.1%	2.7%	3.2%	3.3%	2.4%	0.5%
กำไรสุทธิหลังเสียภาษี/สินทรัพย์ทั้งสิ้น ปลายงวด	2.4%	0.8%	4.3%	7.4%	9.0%	7.1%	9.1%	8.6%	6.0%	1.2%

ตารางที่ 4 (ต่อ)

	ไครสเตอร์					จิระมอเตอร์				
	2518	2519	2520	2521	2522	2518	2519	2520	2521	2522
กำไรสุทธิหลังเสียภาษี/ส่วนของผู้ถือหุ้น ปลายงวด	4.6%	1.6%	8.5%	16.5%	18.6%	10.4%	13.7%	13.8%	9.4%	2.0%
หนี้สินทั้งสิน(ไม่รวมสำรอง)/สินทรัพย์ ทั้งสิน	45.4%	45.4%	44.8%	50.5%	47.3%	31.2%	32.0%	36.6%	34.7%	39.6%
หนี้สินระยะยาว/Total capitalization	26.2%	26.0%	23.6%	21.1%	17.3%	0	0	0	0	0
ส่วนของผู้ถือหุ้น/หนี้สินทั้งสิน (ไม่รวมสำรอง)	1.1x	1.1x	1.1x	0.9x	1.0x	2.2x	2.1x	1.7x	1.8x	1.5x

ห้างหุ้นส่วนคาร์สัน

ในระหว่าง 2-3 ปีที่ผ่านมา ห้างหุ้นส่วนคาร์สัน ขยายตัวรวดเร็วคาดว่าฤดูฝนปี 2524 ยอดขายจะเพิ่มขึ้นมาก แต่ถึงแม้ว่ากิจการจะมีความสามารถในการหากำไรได้ดีและกำไรส่วนใหญ่ยังอยู่กับกิจการ แต่ก็ประสบกับการขาดแคลนเงินสดและจำเป็นต้องกู้จากธนาคารกรุงเก่า 480,000 บาท ในฤดูฝนปี 2524 ถ้ายอดขายสูงขึ้นและมีการให้ส่วนลดจ่ายก็จำเป็นต้องกู้เงินเพิ่มอีก เนื่องจากธนาคารกรุงเก่าให้กู้ได้สูงสุด 480,000 บาท นายปิติผู้เป็นหุ้นส่วนจำเป็นต้องหาสินเชื่อบริษัทเพิ่มเติมจากแหล่งอื่น ๆ

เพื่อนของนายปิติได้แนะนำให้นายปิติรู้จักกับเจ้าหน้าที่ธนาคารแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ คือ ธนาคารศรีกรุง นายปิติจึงขอกู้เงินจากธนาคารนี้อีก 800,000 บาท ดังนั้นแผนกสินเชื่อของธนาคารศรีกรุง จึงต้องตรวจสอบฐานะของห้างหุ้นส่วนคาร์สัน เพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาให้กู้เงินต่อไป

ห้างหุ้นส่วนคาร์สัน เริ่มดำเนินการปี 2514 โดยมีนายคาร์สัน และนายอารี (น้องเขยนายคาร์สัน) เป็นหุ้นส่วนกัน ทกปีต่อมา นายคาร์สันซื้อสิทธิส่วนได้เสียของนายอารีไว้เป็นส่วนใหญ่

ห้างหุ้นส่วนคาร์สันตั้งอยู่ชานเมืองโดยเช่าที่ดินและวางแยกสำหรับจอดรถจากการรถไฟ ส่วนอาคารเก็บสินค้าบริษัทสร้างเองด้วยโลหะเคลื่อนย้ายได้ ส่วนใหญ่ของการดำเนินงานจำกัดไว้เพียงการขายส่งไม้อัด คิวบนผนังตึก และกรอบหน้าต่าง กรอบประตูแก่ผู้ค้าปลีกไม้แปรรูปในเขตนั้น เงื่อนไขการขายซึ่งบริษัทให้กับลูกค้าตามปกติคือ 30 วัน และ 60 วัน

ปริมาณการขายของบริษัทเพิ่มมากขึ้นตลอดมา เนื่องจากการแข่งขันด้านราคาที่ได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่ง เป็นผลมาจากการควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานอย่างรัดกุม และซื้อวัตถุดิบในปริมาณที่ได้รับส่วนลดเป็นจำนวนมาก 40% ของการขายคิวบนผนังตึก และ 20% ของการขายกรอบหน้าต่างและกรอบประตูใช้ในงานซ่อมแซม ประมาณ 55% ของยอดขายทั้งหมดเป็นการขายในเดือนมีนาคมถึงเดือนสิงหาคม (6 เดือน) ไม่มีการขายผ่านตัวแทน และไม่รับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์ ยอดขายปี 2519 เท่ากับ 3,136,460 บาท เพิ่มขึ้นเป็น 4,762,750 บาท ในปี 2520 และมีกำไรสุทธิ 324,940 บาท และ 341,310 บาท ตามลำดับ งบกำไรและขาดทุนเปรียบเทียบกับปี 2521 ถึงปี 2523 และ 3 เดือนแรกของปี 2524 ปรากฏตามตารางที่ 1

นายคาร์สัน อายุ 39 ปี ทำงานวันละหลายชั่วโมงทั้งงานด้านบริหารและงานธุรการของห้างหุ้นส่วน เมื่อมีปัญหาใด ๆ เขาจะได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ตรวจสอบของธนาคารศรีกรุง ซึ่ง “สามารถปฏิบัติงานแทนได้ทุกอย่างที่นายคาร์สันดำเนินการอยู่”

พนักงานอื่น ๆ มี 14 คน จำนวนนี้ 11 คน ทำงานในสถานีรถไฟ อีก 3 คน ขับรถบรรทุก นายคาร์สันจ่ายเงินเดือนแก่พนักงานตามกฎหมายพร้อมทั้งจ่ายค่าภาษี ค่าประกันสังคมให้แก่พนักงานทุกคน นอกจากนี้ยังแบ่งโบนัสให้พนักงานตอนปลายปีด้วย ปี 2523 จ่ายโบนัสพนักงานเท่ากับ 40% ของค่าจ้างรายปี นายคาร์สันวางแผนจะเปลี่ยนการดำเนินงานเป็นรูปบริษัทในเร็ว ๆ นี้ และขายหุ้นแก่พนักงานด้วย

ในการตรวจสอบห้างหุ้นส่วนคาร์สัน นั้น ส่วนหนึ่งธนาคารศรีกรุงจะส่งแบบสอบถามไปยังธุรกิจที่ติดต่อกับนายคาร์สัน การตรวจสอบนี้ธนาคารศรีกรุง ปฏิบัติอยู่ตามปกติ ซึ่งผู้จัดการบริษัทที่เป็นผู้ขายรายใหญ่คนหนึ่งคือบริษัทบาร์เกอร์เขียนตอบมาว่า

“เราเห็นว่านายคาร์สัน ดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวัง เขาไม่ยอมเสียเงินสร้างโรงงานที่ไม่เหมาะสม ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าที่ธุรกิจอื่นจะทำได้ มีการควบคุมพนักงานที่ดี ตั้งแต่ได้รู้จักนายคาร์สันเป็นต้นมาเราเห็นว่าเขามีความสามารถในการตัดสินใจ และมีความตั้งใจในการทำงานมากกว่าคนอื่น ๆ ที่รู้จัก สิ่งเหล่านี้เป็นบุคลิกที่ดีซึ่งเกิดผลแก่เขามากและจากประสบการณ์ส่วนตัวที่สังเกตการปฏิบัติงานของเขาเราทราบว่า นายคาร์สันพิจารณาการให้สินเชื่อด้วยตนเอง”

จดหมายที่ธนาคารได้รับทุกฉบับให้ถือตามข้อความข้างต้น

นอกจากเป็นเจ้าของกิจการดังกล่าวแล้ว นายคาร์สันมีสินทรัพย์ส่วนตัวร่วมกับภรรยา คือ บ้านและสินทรัพย์ต่าง ๆ ซึ่งปี 2511 มีมูลค่า 201,600 บาท บ้านนี้นำไปจำนองไว้ 120,000 บาท และยังมีกรรมธรรม์ประกันชีวิตมูลค่า 160,000 บาท จ่ายแก่ภรรยา สำหรับภรรยามีสินทรัพย์ส่วนตัวมูลค่าครึ่งหนึ่งของสินทรัพย์ในบ้านทั้งหมดประมาณ 80,000 บาท

ธนาคารสนใจหนี้สินและ current ratio ของกิจการเป็นพิเศษ สังเกตตลาดผลิตภัณฑ์ของห้างหุ้นส่วนทุกระยะ พบข้อเท็จจริงว่ายอดขายคาดว่าจะดีขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ตรวจสอบของธนาคารรายงานมาว่า “ประมาณยอดขายในปี 2524 จะสูงขึ้นจาก 12,800,000 บาท ถึง 16,000,000 บาท” อัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือสูง และขาดทุนจากหนี้สูญปีที่แล้ว

ต่ำมาก งบดุลเปรียบเทียบ 31 ธันวาคม 2521 ถึง 2523 และ 31 มีนาคม 2524
ปรากฏตามตารางที่ 2

จากการสอบถามไปยังบริษัทขายส่งสินค้าธนาคารทราบว่า เงื่อนไขทางการค้าใน
การซื้อขายตามปกติ คือ 2/10 หลังจากได้รับสินค้าแล้ว ผู้ขายบางรายก็ยอมรับชำระเงิน 60
วัน แต่บางรายก็ไม่ยอมรับ

ตารางที่ 1
ห้างหุ้นส่วนকারสัน
งบกำไรและขาดทุน
สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2521-2523
และงวด 3 เดือน สิ้นสุด 31 มีนาคม 2524

(หน่วย - พันบาท)

	2521	2522	2523 มค.-มีค. 2524*	
ขายสุทธิ	7,400	8,800	11,790	3,100
ต้นทุนสินค้าที่ขาย				
สินค้าต้นงวด	1,110	970	1,410	1,800
ซื้อ	<u>6,110</u>	<u>8,460</u>	<u>10,690</u>	<u>3,360</u>
	7,220	9,430	12,100	5,160
สินค้าปลายงวด	<u>970</u>	<u>1,410</u>	<u>1,800</u>	<u>2,440</u>
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	<u>6,250</u>	<u>8,020</u>	<u>10,300</u>	<u>2,720</u>
กำไรขั้นต้น	<u>1,150</u>	<u>780</u>	<u>1,490</u>	<u>380</u>
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>380</u>	<u>480</u>	<u>730</u>	<u>200</u>
กำไรจากการดำเนินงาน	770	300	760	180
บวก ส่วนลดรับ	<u>50</u>	<u>50</u>	<u>50</u>	<u>10</u>
	820	350	810	190
หัก ส่วนลดจ่าย	<u>160</u>	<u>180</u>	<u>280</u>	<u>80</u>
กำไรสุทธิ**	<u>660</u>	<u>170</u>	<u>530</u>	<u>110</u>
เงินถอนหุ้นส่วน			280	60

*มกราคม-มีนาคม ขายสุทธิ 2,520,000 บาท กำไรสุทธิ 130,000 บาท

**ไม่มีค่าภาษีเงินได้ เพราะรวมเสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาแล้ว

ตารางที่ 2
ห้างหุ้นส่วนকারสัน
งบดุลเปรียบเทียบ
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2521-2523
และวันที่ 31 มีนาคม 2524

	2521	2522	2523	31 มี.ค. 2524
สินทรัพย์				
เงินสด	560	2,820	35,600	13,380
ลูกหนี้สุทธิ	573,220	893,870	1,096,860	1,288,930
สินค้า	970,050	1,414,160	1,795,570	2,436,580
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>1,543,830</u>	<u>2,310,850</u>	<u>2,928,030</u>	<u>3,738,890</u>
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	59,630	76,080	114,300	103,610
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	—	—	—	25,940
รวมสินทรัพย์	<u>1,603,460</u>	<u>2,386,930</u>	<u>3,042,330</u>	<u>3,868,440</u>
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น				
ตัวเงินจ่าย-ธนาคาร	—	—	—	480,000
ตัวเงินจ่าย-โบนัสพนักงาน	—	—	—	48,400
ตัวเงินจ่าย-นายอาารี	320,000	—	—	—
ตัวเงินจ่าย-การค้า	—	—	—	657,670
เจ้าหนี้	574,600	1,367,230	1,734,390	1,383,360
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	—	34,400	71,940	9,020
รวมหนี้สินระยะสั้น	<u>894,600</u>	<u>1,401,630</u>	<u>1,806,330</u>	<u>2,578,450</u>
ส่วนของผู้ถือหุ้น	708,860	985,300	1,236,000	1,289,990
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>1,603,460</u>	<u>2,386,930</u>	<u>3,042,330</u>	<u>3,868,440</u>

บริษัทกีฬากอล์ฟ จำกัด

นายเกษม สิทธิพานิช สำเร็จปริญญาโททางบริหารธุรกิจเกียรตินิยม เข้าทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อของธนาคารกรุงเก่า จำกัด งานชิ้นแรกที่เขาได้รับมอบหมายคือ ให้พิจารณาบัญชีลูกหนี้ของธนาคาร คือ บริษัทกีฬากอล์ฟ จำกัด ลูกค้าเก่าแก่ของธนาคาร ซึ่งเสนอขอเพิ่มวงเงินสินเชื่อจาก 3 ล้านบาท เป็น 4 ล้านบาท และคำร้องขอขยายระยะเวลาชำระหนี้ระยะยาว 10 ปี จำนวน 2 ล้านบาท ซึ่งกู้ธนาคารเมื่อ 10 ปีก่อน และจะถึงกำหนดชำระในเดือนตุลาคม 2524

การพิจารณาปัญหาดังกล่าวครั้งแรก นายเกษมได้เริ่มศึกษาภูมิหลังของบริษัทก่อน เขาทราบว่าบริษัทกีฬากอล์ฟ จำกัด ตั้งขึ้นปี 2482 โดยนายดำริ บุญประสิทธิ์ ซึ่งขณะนั้นมีอายุ 40 ปี เป็นผู้ริเริ่มขึ้น นายดำริเป็นผู้มีความมานะพยายามที่จะเป็นเจ้าของและดำเนินธุรกิจด้วยตนเอง บริษัทกีฬากอล์ฟเป็นกิจการที่ชำนาญในการผลิตและจำหน่ายเสื้อผ้าที่มีคุณภาพดี บริษัทดำเนินงานเป็นกิจการขนาดเล็กจนกระทั่งเป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ปริมาณการขายของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ จากปี 2508 จำนวน 4.3 ล้านบาท เป็น 9.2 ล้านบาท ในปี 2513, 2518 จำนวน 20.1 ล้านบาท และปี 2523 จำนวน 25.7 ล้านบาท เป็นการประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์เป็นการขายเงินเชื่อ

ปี 2498 นายทัศนัย บุญประสิทธิ์ รับช่วงบริหารงานต่อจากบิดาของเขา นายทัศนัย ดำเนินงานตามแนวทางที่บิดาของเขาได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นที่เห็นได้ชัดว่าการขายและกำไรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว นายทัศนัยบริหารงานจนกระทั่งปี 2518 บริษัทกีฬากอล์ฟจึงถูกขายกิจการถึง 2 ครั้ง ในปีต่อไป ครั้งแรกขายแก่กลุ่มนักธุรกิจจังหวัดนนทบุรี และขายต่อให้แก่สมาคมนักธุรกิจจังหวัดสมุทรปราการโดยมีนายกิติเป็นหัวหน้า รวมระยะเวลาที่ครอบครัวบุญประสิทธิ์บริหารงานบริษัทกีฬากอล์ฟ 36 ปี

ครอบครัวบุญประสิทธิ์บริหารงานบริษัทกีฬากอล์ฟ แบบ conservative คือ จำกัดสายผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำหรับเล่นกีฬาที่มีคุณภาพดี, โดยจำหน่ายเฉพาะร้านจำหน่ายเครื่องกีฬา และร้านจำหน่ายเสื้อชั้นนำเท่านั้น แต่กลุ่มนายกิติใช้วิธีการตรงกันข้าม โดยเพิ่มสายผลิตภัณฑ์อีก คือ กางเกงยืดสำหรับเล่นกีฬา เสื้อเชิ้ต และเสื้อชนิดดีที่ทันสมัย พร้อมทั้งขยายสู่ทางการจำหน่ายให้แก่ร้านสรรพสินค้าทั่วไป ซึ่งการขายสายผลิตภัณฑ์นี้ได้เงินทุนส่วนใหญ่มาจากการออกหุ้นกู้จำหน่าย 7.5 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ย 10% ในเดือนตุลาคม 2522

หนี้จำนวนนี้มีกำหนดชำระ 15 ปี (ครบกำหนดปี 2538) และต้องตั้งสำรองเงินทุนหมุนทุกปี ๑ ละ 500,000 บาท เริ่มตั้งแต่ออกหุ้นกู้ครบ 1 ปีเป็นต้นไป สำหรับเงินกู้ธนาคารจำนวน 2 ล้านบาท ซึ่งถือกำหนดชำระเดือนตุลาคม 2524 เป็นการกู้ยืมระยะยาวครั้งแรกของบริษัท กิฬากัทธ์แต่เดิมนั้นโครงสร้างเงินทุนจำกัดเฉพาะหุ้นบุริมสิทธิ และหุ้นสามัญ กลุ่มนาย กิติหวังโดยมีความเชื่อมั่นในชื่อเสียงอันดีของบริษัทกิฬากัทธ์ว่าวิธีการขยายงานนี้จะช่วยให้บริษัทเจริญขึ้นอีกครั้งหนึ่งเช่นเดียวกับปี 2508

ยิ่งกว่านั้น นายเกษมพบว่าหุ้นบุริมสิทธิในมือบุคคลภายนอกเป็นหุ้นชนิดที่ไม่มีสิทธิ ออกเสียงแต่เป็นชนิดสะสมเงินปันผล นอกจากนี้ในกรณีที่ไม่วางเงินปันผล 2 ครั้ง ผู้ถือหุ้น บุริมสิทธิมีสิทธิเลือกกรรมการบริหารได้จำนวนครั้งหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารบริษัทจึงไม่ยอมมองข้ามข้อนี้ไป ปัจจุบันราคาตลาดหุ้นสามัญหุ้นละ 400 บาท จ่ายเงินปันผลปีละ 15 บาท เงินปันผลนี้จ่ายเพิ่มขึ้นปีละ 10 เปอร์เซ็นต์ ในระยะเวลา 10 ปีก่อน บริษัทไม่เคยละเลยเรื่องการจ่ายเงินปันผล และไม่จ่ายเงินปันผลต่ำกว่าจำนวนที่กล่าวมาแล้ว ทำให้เป็นที่พอใจของ กองทุนทรัสต์ที่ถือหุ้นสามัญของบริษัทอยู่ อันเป็นผลให้ราคาหุ้นคงที่

ระยะ 4 ปีที่ผ่านมาธนาคารกรุงเก่า กำหนดวงเงินสินเชื่อไว้ให้บริษัทกิฬากัทธ์ได้ 3 ล้านบาท ความต้องการเงินกู้ของบริษัทเป็นไปตามฤดูกาล ด้านการผลิตนั้นเนื่องจาก ระยะเวลาที่ยอดขายสูงแต่กำลังการผลิตของเครื่องจักรมีจำกัด บริษัทจึงถูกบังคับให้ผลิตเกือบ จะเต็มกำลังการผลิตตลอดปีเพื่อสต็อกสินค้าไว้ ทำให้มีสินค้าคงเหลือมาก แต่สินค้าคงเหลือ จะลดลงระหว่างกลางเดือนกรกฎาคมถึงเดือนธันวาคม ซึ่งเป็นระยะที่ปริมาณการขายทั้งสิ้น เท่ากับ 90 เปอร์เซ็นต์ของการขายทั้งปี ดังนั้นการกู้เงินระยะสั้นของบริษัทจะมีจำนวนสูงสุด ในเดือนสิงหาคม และชำระคืนหมดในเดือนพฤศจิกายน การที่ธนาคารกำหนดวงเงินสินเชื่อ ให้ 3 ล้านบาท เมื่อ 4 ปีก่อนบริษัทกู้ธนาคารในวงเงินสูงสุดเพียง 2.6 ล้านบาท ในเดือน สิงหาคม 2522 เท่านั้น

การเตรียมทำรายงานเสนอธนาคารกรุงเก่า นายเกษมต้องการงบประมาณแหล่งที่มา และใช้ไปของเงินทุนสำหรับระยะเวลา 2 ปี เพื่อให้ทราบว่าบริษัทกิฬากัทธ์ใช้เงินทุนในอดีต อย่างไรบ้าง และนอกจากการวิเคราะห์อัตราส่วนที่จำเป็นของบริษัทเพื่อพิจารณาด้านสภาพ คล่องความเป็นหนี้ และความสามารถในการหากำไรแล้ว นายเกษมยังต้องการทราบข้อ เสนอแนะเบื้องต้นเกี่ยวกับการกำหนดวงเงินสินเชื่อและการขยายการกู้เงินด้วย ซึ่งวิเคราะห์ ได้จากข้อมูลทางการเงิน ตามตารางที่ 1, 2 และ 3

ตารางที่ 1
บริษัทกีฬากอล์ฟ จำกัด

งบดุล
ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2521-2523
(หน่วย - พันบาท)

	2521	2522	2523
สินทรัพย์			
เงินสด	2,100	1,800	1,600
ลูกหนี้	1,400	1,800	1,500
สินค้า :			
วัตถุดิบ	800	1,000	1,200
งานระหว่างทำ	2,600	3,500	4,600
สินค้าสำเร็จรูป	<u>200</u>	<u>300</u>	<u>500</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	7,100	8,400	9,400
สินทรัพย์ถาวร.	22,900	27,000	34,500
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	<u>6,300</u>	<u>6,600</u>	<u>6,900</u>
ค่าความนิยม	<u>12,000</u>	<u>12,000</u>	<u>12,000</u>
รวมสินทรัพย์	<u>35,700</u>	<u>40,800</u>	<u>49,000</u>
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
เงินกู้ธนาคารระยะสั้น	2,400	2,600	2,400
เจ้าหนี้	700	1,000	1,600
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	<u>300</u>	<u>500</u>	<u>800</u>
รวมหนี้สินระยะสั้น	<u>3,400</u>	<u>4,100</u>	<u>4,800</u>
เงินกู้ธนาคาร (ครบกำหนด ตุลาคม 2524)	2,000	2,000	2,000

	2521	2522	2523
หนี้สินระยะยาว	—	—	7,500
หุ้นบุริมสิทธิ*	12,000	12,000	12,000
หุ้นสามัญ**	4,000	5,000	5,000
ส่วนเกินมูลค่า-หุ้นสามัญ	10,000	13,000	13,000
กำไรสะสม	4,300	4,700	4,700
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>30,300</u>	<u>34,700</u>	<u>34,700</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>35,700</u>	<u>40,800</u>	<u>49,000</u>

*วันที่ 31 สิงหาคม 2523 หุ้นสามัญอยู่ในมือบุคคลภายนอก 62,500 หุ้น

**วันที่ 31 สิงหาคม 2523 หุ้นบุริมสิทธิอยู่ในมือบุคคลภายนอก 120,000 หุ้น ราคาตามมูลค่าหุ้นละ 100 บาท อัตราเงินปันผล 7.5 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 2

บริษัทกีฬากอล์ฟ จำกัด
งบกำไรและขาดทุน

สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 สิงหาคม 2521-2523
(หน่วย - บาท)

	2521	2522	2523
ขายสุทธิ	20,600	24,200	25,700
ต้นทุนขาย	<u>14,700</u>	<u>17,300</u>	<u>18,400</u>
กำไรขั้นต้น	5,900	6,900	7,300
ค่าใช้จ่ายในการขาย, การดำเนินงานและ ค่าใช้จ่ายทั่วไป	993	1,828	2,233
ค่าเสื่อมราคา	<u>650</u>	<u>650</u>	<u>650</u>
กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	4,257	4,422	4,417
ดอกเบี้ยจ่าย	<u>200</u>	<u>200</u>	<u>200</u>
กำไรสุทธิก่อนเสียภาษี	4,057	4,222	3,467
หัก ภาษีเงินได้	<u>1,907</u>	<u>1,984.5</u>	<u>1,629.5</u>
กำไรสุทธิภายหลังเสียภาษี	<u>2,150</u>	<u>2,237.5</u>	<u>1,837.5</u>
เงินปันผลจ่าย :			
หุ้นสามัญ	750.	937.5	937.5
หุ้นบุริมสิทธิ	900.	900.	900.

ตารางที่ 3

อัตราส่วนถัวเฉลี่ย (2521-2523)

อัตราส่วน	ค่าเฉลี่ย
Current ratio	1.943
Acid test ratio	.969
ระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ย*	40.3 วัน
อัตราการหมุนเวียนของสินค้า**	3.877 ครั้ง
หนี้สินทั้งสิ้น/ส่วนของผู้ถือหุ้น	.636
หนี้สินระยะยาว/Total capitalization	.487
อัตรากำไรขั้นต้น	23.4 %
อัตรากำไรสุทธิ	9.64 %
อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์	1.826 ครั้ง
อัตราผลตอบแทนจากการใช้สินทรัพย์	7.96 %
Interest coverage ratio	4.533 ครั้ง

*ใช้ยอดคงเหลือของลูกหนี้ปลายงวดคำนวณ

**ใช้ยอดคงเหลือของสินค้าปลายงวดคำนวณ

บริษัทนัทพร จำกัด

หลังจากที่นายสุจริต สำเร็จการศึกษาปริญญาโททางเคมีโดยเฉพาะทางด้านพลาสติก แล้ว ได้เข้าทำงานในแผนกพลาสติกของบริษัทใหญ่แห่งหนึ่ง ส่วนนางทวิสุข ภรรยา นายสุจริตนั้นก่อนแต่งงานทำงานอยู่ในแผนกขายของเล่นของห้างเลซี่ ซึ่งเป็นห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ในเมือง ระหว่างนั้นนางทวิสุขออกแบบของเล่นและนายสุจริตทำการผลิตเป็นงานอดิเรกไว้สำหรับแจกเพื่อนในวันปีใหม่ วันเกิด และวันพิเศษอื่น ๆ เพื่อนของนายสุจริตต่างก็พอใจของเล่นที่ได้รับและขอซื้อเพื่อใช้เป็นของขวัญต่าง ๆ ผู้ที่รับงานในแผนกขายของเล่นของห้างสรรพสินค้าเลซี่ต่อจากนางทวิสุขรับรู้ว่าเขาผลิตเพิ่มขึ้นเพื่อขายที่ห้างด้วย

ปี 2512 นายสุจริต และภรรยาจึงตกลงใจเปิดกิจการบริษัทนัทพร จำกัด จำหน่ายของเล่นที่ผลิตขึ้น เริ่มดำเนินงานวันที่ 1 มกราคม 2513 โดยวางแผนงานขึ้นต้นไว้อย่างดี ระหว่างปีแรกปริมาณการขาย 375,000 บาท และเพิ่มขึ้นเป็น 3.9 ล้านบาท ในปี 2523 ยอดขายปีต่าง ๆ ของบริษัทในช่วง 11 ปีแรก และข้อมูลอื่น ๆ แสดงไว้ตามตารางที่ 1

โดยทั่วไปปริมาณการขายสำหรับอุตสาหกรรมของเล่นอยู่ในระดับคงที่ แต่เนื่องจากประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนิยมและด้านแบบของเล่นยังไม่มากพอเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ทำให้ปี 2518 และปี 2521 บริษัทนัทพรประสบกับภาวะที่ผลิตสินค้าแบบใหม่ออกจำหน่ายแต่ไม่เป็นที่ถูกใจลูกค้า สินค้าจึง “ไม่ติดตลาด” และยอดขายลดต่ำลงในเวลา 2 ปี นั้น

ปริมาณการขายที่ไม่แน่นอนทำให้เกิดปัญหาในการวางแผนทางการเงิน และปัญหานี้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากลักษณะที่เป็นไปตามฤดูกาลของธุรกิจประเภทนี้ ประมาณ 80 เปอร์เซ็นต์ของยอดขายทั้งหมดเป็นการขายระหว่างเดือนกันยายนและตุลาคม ซึ่งร้านค้าต่าง ๆ จะกักตุนสินค้าไว้ขายในตอนปีใหม่ โดยทั่วไประยะนี้จะเก็บเงินจากลูกค้าไม่ได้ จนกระทั่งเดือนมกราคมและกุมภาพันธ์ คือ เมื่อร้านค้าต่าง ๆ จำหน่ายสินค้าในเทศกาลปีใหม่แล้วก็สามารถจะชำระหนี้แก่ผู้ผลิตของเล่นได้

การผลิตสินค้านี้ผู้ผลิตเลือกได้ 2 แบบ คือ ผลิตมากในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนกันยายนเพื่อจำหน่ายในเทศกาลปีใหม่ หรือผลิตในปริมาณสม่ำเสมอตลอดปีและเก็บรักษาสินค้าไว้ในระหว่างที่ยังจำหน่ายไม่ได้ ข้อได้เปรียบของการผลิตในปริมาณสม่ำเสมอ คือ ความต้องการสินทรัพย์ถาวรลดลง และจัดหาคนงานได้ดีกว่าเพราะการจ้างงานเต็มที่ ในทางตรงข้ามการผลิตตามฤดูกาลจะลดความเสี่ยงภัยจากสินค้าล้าสมัยลง ลดปัญหาด้านการ

เก็บรักษาและความต้องการเงินทุนในระยะที่ผลิตสินค้าน้อยลงได้ สำหรับบริษัทที่พรเลือก การผลิตตามฤดูกาล การผลิตประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ อยู่ในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือน กันยายน และอีก 30 เปอร์เซ็นต์ ผลิตในเดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคม

แม้ว่าบริษัทจะสามารถทำกำไรได้เสมอมาแต่ในปีหลัง ๆ นี้ ต้นทุนการผลิตก็เพิ่มขึ้น โรงงานส่วนใหญ่สร้างขึ้นในปี 2517 และการเพิ่มปริมาณการผลิตทำให้ต้องเช่าอาคารเพิ่มขึ้น การขาดทำเลศูนย์กลางการผลิตและความต้องการฝึกคนงานใหม่ในช่วงการผลิตที่เพิ่มขึ้นถือว่าเป็นเหตุเบื้องต้นทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นและกำไรจากการขายลดลง นายสุจริตแน่ใจว่าบริษัทจะต้องซื้อที่ดินใกล้เคียงกับที่ตั้งโรงงานปัจจุบัน ซื้อเครื่องจักร รวมการผลิตเข้าด้วยกันและผลิตในระดับเพิ่มขึ้นตลอดปี เขาได้เสนอให้สร้างโรงงานขนาดใหญ่เพียงพอกับโครงการจำหน่ายสินค้าตามความต้องการของตลาดในอนาคต

ตรงกันข้ามนางทวิสุขกังวลเรื่องต้นทุนคงที่ซึ่งเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากลักษณะการผลิตของบริษัทไม่สม่ำเสมอ เธอเชื่อว่าเป็นการถ่วงทำให้อัตราการขยายตัวช้าลงและต้องรวมการดำเนินงานในปัจจุบันก่อน นางทวิสุขเชื่อว่าวิธีการของนายสุจริตจะสามารถสอดคล้องกับการขยายตัวอย่างรวดเร็วได้ และบางทีจะทำให้ฐานะของครอบครัวดีขึ้นแม้ว่าจะเป็นการเสี่ยงต่อการดำเนินงานของกิจการที่เป็นอยู่ขณะนี้

ถ้าการผลิตในปัจจุบันจะดำเนินต่อไปประมาณว่าต้นทุนผันแปรได้ปี 2524 มีจำนวน 85 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย ต้นทุนคงที่ปี 2524 ประมาณ 470,000 บาท และในจำนวนนี้เป็นค่าเสื่อมราคา 190,000 บาท ถ้าขยายกิจการตามข้อเสนอของนายสุจริตต้องใช้ค่าใช้จ่ายลงทุนประมาณ 5 ล้านบาท สำหรับลงทุนในโรงงาน อุปกรณ์และเพิ่มเงินทุนหมุนเวียน เงินจำนวนนี้ได้จากการกู้บริษัทประกันภัยเป็นระยะเวลา 10 ปี จึงจะดำเนินงานได้ ต้นทุนผันแปรได้จะลดลงเหลือประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย ในขณะที่เดียวกันต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นเป็นปีละ 1,175,000 บาท โดยเป็นค่าเสื่อมราคาปีละ 600,000 บาท

ถ้าต้องการให้ได้รับประโยชน์มากที่สุดจากการขยายกิจการ บริษัทที่พรจะต้องดำเนินการทันที หากเป็นไปตามนี้แล้วการขยายงานด้านลงทุนมาก ถ้าไม่ขยายงานนายสุจริตเชื่อว่าจะขาดผลกำไรไปจำนวนมาก

ตั้งแต่ปี 2517 ยอดขายเพิ่มขึ้นในอัตราปีละ 29 เปอร์เซ็นต์ นายสุจริตไม่ได้คาดว่าจะเป็นยังคงเพิ่มขึ้นในอัตรานี้ แต่เขาประมาณการว่าถ้าลงทุนขยายกิจการ 5 ล้านบาท ยอดขายในอนาคตต่อไปจะเพิ่มขึ้นปีละ 20 เปอร์เซ็นต์ ถ้าไม่ขยายกิจการ นายสุจริตและภรรยามั่นใจว่าหลังจากปี 2523 แล้วยอดขายจะเพิ่มขึ้นประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น

ตารางที่ 1
บริษัทภัทร จำกัด
ยอดขายและค่าใช้จ่ายต่างๆ ปี 2513-2523
(หน่วย - พันบาท)

	2513	2514	2515	2516	2517	2518	2519	2520	2521	2522	2523
ขาย	375	471	574	720	878	750	1,365	1,800	1,536	2,900	3,912
หัก ต้นทุนผันแปรได้											
ต้นทุนขาย	288	362	447	549	667	592	1,024	1,350	1,167	2,291	3,051
ค่าใช้จ่ายในการขายและการดำเนินงาน*	<u>19</u>	<u>24</u>	<u>29</u>	<u>36</u>	<u>44</u>	<u>38</u>	<u>68</u>	<u>90</u>	<u>77</u>	<u>145</u>	<u>196</u>
รวมต้นทุนผันแปรได้	<u>307</u>	<u>386</u>	<u>476</u>	<u>585</u>	<u>711</u>	<u>630</u>	<u>1,092</u>	<u>1,440</u>	<u>1,244</u>	<u>2,436</u>	<u>3,247</u>
	68	85	98	135	167	120	273	360	292	464	665
หัก ต้นทุนคงที่											
ค่าเช่า	—	—	—	—	—	—	21	36	54	93	163
ค่าเสื่อมราคา	22	30	31	43	49	57	68	81	110	150	165
ดอกเบี้ย	2	2	5	4	6	6	9	8	8	12	15
ค่าภาษี	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>12</u>	<u>23</u>	<u>33</u>	<u>45</u>	<u>67</u>
รวมต้นทุนคงที่	<u>27</u>	<u>37</u>	<u>40</u>	<u>54</u>	<u>61</u>	<u>70</u>	<u>110</u>	<u>148</u>	<u>205</u>	<u>300</u>	<u>410</u>
กำไรสุทธิก่อนเสียภาษี	<u>41</u>	<u>48</u>	<u>58</u>	<u>81</u>	<u>106</u>	<u>50</u>	<u>163</u>	<u>212</u>	<u>87</u>	<u>164</u>	<u>255</u>
หัก ภาษีเงินได้**	<u>13</u>	<u>17</u>	<u>21</u>	<u>32</u>	<u>44</u>	<u>18</u>	<u>72</u>	<u>95</u>	<u>35</u>	<u>72</u>	<u>116</u>
กำไรสุทธิหลังจากเสียภาษี	<u>28</u>	<u>31</u>	<u>37</u>	<u>49</u>	<u>62</u>	<u>32</u>	<u>91</u>	<u>117</u>	<u>55</u>	<u>92</u>	<u>139</u>
หัก เงินปันผล	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>10</u>
เพิ่มกำไรสะสม	<u>18</u>	<u>21</u>	<u>27</u>	<u>39</u>	<u>52</u>	<u>22</u>	<u>81</u>	<u>107</u>	<u>45</u>	<u>82</u>	<u>129</u>
กำไรสุทธิ/ขาย	7.5%	6.6%	6.4%	6.8%	7.1%	4.3%	6.7%	6.5%	3.6%	3.2%	3.6%

*5 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย

**อัตราภาษีเงินได้ 22 เปอร์เซ็นต์สำหรับกำไรสุทธิ 25,000 บาท และส่วนที่เกิน 25,000 บาท อัตรา 48 เปอร์เซ็นต์

บริษัท เฟิสท์ โปรดักส์ จำกัด

บริษัท เฟิสท์ จำกัด เริ่มดำเนินงานปี 2511 ผลิตสินค้าจำพวกพลาสติก พิมพ์เป็นรูปต่าง ๆ สำหรับใช้กับอุตสาหกรรมเครื่องเฟอร์นิเจอร์ ซึ่งขณะที่เรียนปริญญาโททางเคมี นายดำริเป็นผู้ค้นพบกรรมวิธีใหม่ทำให้พลาสติกแข็งตัวและได้รับสิทธิบัตรจากการค้นพบนี้ นายนิติเป็นวิศวกรและเพื่อนสนิทของนายดำริ ร่วมงานกับนายดำริคิดการนำวัตถุชนิดใหม่มาใช้เป็นพิเศษ และออกแบบแบบพิมพ์ซึ่งสามารถใช้ในกระบวนการผลิตได้ หลังจากการออกแบบและผลิตชิ้นส่วนแบบต่าง ๆ แก่กิจการผลิตเครื่องเฟอร์นิเจอร์ขนาดใหญ่แห่งหนึ่งแล้ว นายดำริและนายนิติจึงตกลงรับคำสั่งซื้อชิ้นส่วนดังกล่าวเป็นจำนวนมากจากบริษัทเฟอร์นิเจอร์

ต่อมานายดำริและนายนิติได้ดำเนินการก่อตั้งเป็นบริษัทขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากนายเจตนา นักธุรกิจค้าที่ดินร่วมลงทุนด้วย หน้าที่สำคัญของนายเจตนาในธุรกิจใหม่นี้ คือ ให้เงินลงทุนโดยยอมเสี่ยงได้รับผลตอบแทนเป็นเปอร์เซ็นต์จากผลการดำเนินงานการตั้งบริษัทนี้ นายเจตนา ถือหุ้น 40 เปอร์เซ็นต์ นายดำริ ถือหุ้นคนละ 26 เปอร์เซ็นต์ และนายวินิจ ทำหน้าที่ผู้อำนวยการบัญชีถือหุ้นอยู่ 8 เปอร์เซ็นต์

ธุรกิจใหม่นี้ประสบความสำเร็จในทันทีทันใด การผลิตเริ่มในฤดูร้อนปี 2511 และเริ่มขายเดือนสิงหาคม ปริมาณการขาย 5 เดือนแรกของปี 2511 ขายได้เพียง 76,000 บาท แต่ปี 2512 ขายได้สูงถึง 560,000 บาท และมีจำนวนถึง 6.4 ล้านบาท ในปี 2523 การขยายการผลิตเป็นจำนวนมากเกิดขึ้นในปี 2523 เมื่อเพิ่มกำลังการผลิตที่โรงงานจังหวัดสมุทรปราการ และตั้งโรงงานผลิตขนาดเล็กที่จังหวัดนนทบุรี ตั้งแต่เริ่มดำเนินงานเป็นต้นมา การจัดหาเงินของบริษัทได้จากกำไรสะสม อย่างไรก็ตามก็จัดการจัดหาเงินมาขยายงานในปี 2523 ได้จากการกู้ระยะยาว 15 ปี จากบริษัทประกันภัยขนาดใหญ่ซึ่งเป็นการเพิ่มหนี้สินระยะยาว ดอกเบี้ยของเงินกู้สูงถึง 8.75 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยโดยทั่วไปของปี 2524 อยู่ในระดับสูง ตัวอย่างเงื่อนไขที่เป็นภาระของการกู้ยืม คือ บริษัท เฟิสท์ โปรดักส์ จำกัด ต้องรักษาระดับ current ratio เท่ากับ 3 : 1 และห้ามหาเงินโดยการก่อหนี้ระยะยาวเพิ่มขึ้นอีก ยิ่งกว่านั้นสัญญาเงินกู้ยังกำหนดค่าปรับที่เข้มงวดในกรณีที่ชำระเงินกู้ล่วงหน้าด้วย ดังนั้นถ้าบริษัทต้องการชำระคืนเงินกู้ก่อนกำหนด จะต้องจ่ายเงินเพิ่มขึ้นจากปกติ ตามปกติ

การชำระหนี้ก่อนกำหนดจะต้องจ่ายเงินเพิ่มเท่ากับดอกเบี้ยของระยะเวลา 1 ปี เช่น หาแหล่งเงินกู้ที่อัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าได้ แต่บริษัทถูกบังคับให้ตกลงตามเงื่อนไขที่ต้องจ่ายเงินเพิ่มเท่ากับดอกเบี้ยของระยะเวลา 2 ปี

กิจการเจริญขึ้นเรื่อย ๆ แต่ก็ต้องประสบกับปัญหายุ่งยากระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ นายนิติ ประธานบริษัทและนายดำริ ประธานคณะกรรมการอำนวยการ ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารงานของบริษัท กับผู้ถือหุ้นส่วนน้อย คือ นายวินิจ และนายเจตนาไม่เห็นด้วยกับการบริหารงานบางประการ โดยเฉพาะนายนิติ และนายดำริพอใจเงินเดือนที่ได้รับจากบริษัทเป็นจำนวนสูงและไม่ต้องการส่วนแบ่งผลกำไรในรูปของเงินปันผล ตรงกันข้ามกับนายเจตนา และนายวินิจ ซึ่งต้องการส่วนแบ่งผลกำไรในรูปของเงินปันผล ยิ่งไปกว่านั้นนายนิติ และนายดำริ ไม่ต้องการให้บริษัทขายหุ้นแก่บุคคลทั่วไปเพราะเขามีความคิดไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินแต่อย่างใด แต่ทั้งนายเจตนา และนายวินิจต้องการให้บุคคลทั่วไปมีโอกาสเข้ามาถือหุ้นของบริษัทให้มากเพื่อเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้เป็นเจ้าของจากผู้ถือหุ้นเดิมเป็นผู้ลงทุนโดยทั่วไป นายเจตนา และนายวินิจ คัดค้านการกู้เงินจากบริษัทประกันภัยในปี 2523 เพราะเขารู้สึกว่าเงื่อนไขไม่ให้บริษัทหาเงินโดยก่อกั้นระยะยาวเพิ่มขึ้นอีกกับต้องรักษาอัตราส่วน current ratio ไว้อย่างต่ำตามที่บริษัทประกันภัยต้องการเป็นการผูกมัดบริษัทเกี่ยวกับแผนการขยายงานในอนาคต

เหตุการณ์ในระหว่างปี 2524 สนับสนุนความคิดของนายเจตนาและนายวินิจ คือมีคำสั่งซื้อรายใหม่เพิ่มขึ้นมากกว่าที่ประมาณการไว้ทำให้กำลังการผลิตของโรงงานที่ตั้งขึ้นใหม่เมื่อเร็ว ๆ นี้ไม่เพียงพอกับความต้องการ ซึ่งเห็นได้ชัดว่าการขยายตัวเป็นสิ่งที่บริษัทต้องการเพื่อให้เจริญเต็มที่เท่าที่จะเป็นไปได้

ในการประชุมคณะกรรมการอำนวยการ เดือนกันยายน 2524 นายเจตนา และนายวินิจร่วมกันเสนอความคิดเห็นแก่ที่ประชุม นโยบายต่าง ๆ ของบริษัทด้านการผลิตและฐานะทางการตลาดดีมาก แต่อย่างไรก็ตามจากฐานะทางการเงินแสดงว่าการบริหารไม่เป็นที่น่าพอใจ ปัญหาต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาทางด้านการเงิน เขายืนยันว่าปัญหานี้ทำให้แผนการเจริญเติบโตและการจัดหาเงินทุนในลักษณะที่ดีที่สุดต้องล้มเหลว ทั้งสองคิดว่าบริษัทต้องการเพิ่มเงินทุนโดยการขายหุ้นอีกนอกจากใช้กำไรสะสมที่มีอยู่แล้วและแผนดังกล่าวจะเสนอขายหุ้นแก่บุคคลทั่วไป การเสนอขายหุ้นนี้ควรจะเป็นแผนที่ดีซึ่งดำเนินไปพร้อมกับการก่อกั้นเพิ่มขึ้น เขาชี้ให้เห็นว่าเงื่อนไขในการกู้เงินระยะยาวครั้งก่อนทำให้บริษัทหาเงินโดยการ

ก่อนนี้เพิ่มขึ้นอีกได้ยาก ทั้ง ๆ ที่บริษัทสามารถจะเพิ่มทุนโดยการขายหุ้นและก่อนนี้เพิ่มขึ้นได้โดยไม่ทำให้เกิดความไม่สมดุลของโครงสร้างทางการเงิน ทั้งสองกล่าวว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ควรนำมาพิจารณาก่อนตกลงกู้เงินจากบริษัทประกันภัยครั้งก่อน เขาโต้แย้งว่าความผิดพลาดในอดีตที่ผ่านมาเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้สามารถวางแผนทางการเงินที่ดีในระยะเวลา 2-3 ปีข้างหน้าได้

สำหรับเป้าหมายของแผนงานต่าง ๆ ทั้งนายเจตนา และนายวินิจเชื่อว่าแผนการขายปี 2524 จะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้สำหรับช่วง 8 เดือนแรก สมมติโดยประมาณว่าบริษัทขายในระยะ 4 เดือนหลังของปี 2524 ได้ใกล้เคียงกับ 4 เดือนหลังของปี 2522 และปี 2523 ยอดขายทั้งสิ้นของบริษัทในปี 2524 จะสูงถึง 7,400,000 บาท กำไรสุทธิต่อยอดขายเท่ากับ 5 เปอร์เซ็นต์ นายดำริ และนายนิติเห็นพ้องกันว่าการประมาณนี้ใกล้เคียงความจริง และผู้ถือหุ้นทั้ง 4 คน รู้สึกว่าเป้าหมายของการขายปี 2525 เท่ากับ 9,000,000 บาท อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายเท่ากับ 5 เปอร์เซ็นต์นั้นมีเหตุผลสมควร

ถึงแม้ว่าผู้ถือหุ้นใหญ่ 2 ราย ยอมรับว่าแผนทางการเงินเป็นสิ่งจำเป็นแต่เขาเชื่อว่าความจำเป็นในการขยายเงินทุนเพิ่มขึ้นควรใช้กำไรสะสม นายดำริชี้ให้เห็นว่าสามารถใช้กำไรสะสมได้เพราะคาดว่ากำไรจะเพิ่มขึ้นมาก ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยคิดว่าถ้าบริษัทยังคงเจริญเติบโตต่อไปอีกก็ควรเสนอขายหุ้นแก่ประชาชนทั่วไป ผู้ถือหุ้นทั้ง 4 คนยอมรับว่าปริมาณการขายที่สูงและกำไรที่เพิ่มมากขึ้นเป็นเป้าหมายแรกของเขา ดังนั้นเขาจึงตัดสินใจว่าบริษัทควรจะต้องจัดทำ :

(1) ประมาณความต้องการเงินทุน และ

(2) แผนการจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอก ถ้ามีความจำเป็นเพื่อความเจริญเติบโตของบริษัทซึ่งต้องทำให้ล่วงหน้าก่อนเวลาที่ต้องการเงินทุนดังกล่าว

ตารางที่ 1
บริษัท เฟิสท์ โปรดักส์ จำกัด
งบดุล
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2512-2523
(หน่วย - พันบาท)

	2512	2517	2523
เงินสด	22	92	210
ลูกหนี้	178	734	1,640
สินค้า	<u>200</u>	<u>854</u>	<u>1,750</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	400	1,680	3,600
โรงงานและเครื่องมือเครื่องใช้สุทธิ	<u>210</u>	<u>920</u>	<u>2,170</u>
รวมสินทรัพย์	<u>610</u>	<u>2,600</u>	<u>5,770</u>
หนี้สินระยะสั้น	110	450	1,110
หนี้สินระยะยาว	40	790	2,100
หุ้นสามัญ	210	210	210
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	200	200	200
กำไรสะสม	<u>50</u>	<u>950</u>	<u>2,160</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>610</u>	<u>2,600</u>	<u>5,770</u>

ตารางที่ 2
บริษัท เฟิสท์ โปรดักส์ จำกัด

งบกำไรขาดทุน
สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2512-2523

	2512	2517	2523
ขายสุทธิ	560	2,600	6,400
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	<u>420</u>	<u>2,174</u>	<u>5,200</u>
กำไรขั้นต้น	140	426	1,200
ค่าใช้จ่าย (รวมค่าภาษี)	<u>110</u>	<u>244</u>	<u>868</u>
กำไรสุทธิ	<u>30</u>	<u>182</u>	<u>332</u>

บริษัท สุริยะชีพพลาย จำกัด

เมื่อเช้าวันจันทร์ นายเสมอ ผู้ช่วยเหรียญบริษัทสุริยะชีพพลาย จำกัด ถูก นายทักษ์ รองประธานฝ่ายการเงินและเหรียญกึ่งส่งให้ไปพบที่ห้องทำงานของนายทักษ์ โดยด่วน เมื่อนายเสมอมาถึงเขาพบว่านายทักษ์ และนายยิ่งยง ผู้อำนวยการบัญชีของบริษัท กำลังอ่านรายงานทางการเงิน นายเสมอทราบได้ทันทีว่าเนื่องจากฐานะการเงินรัดตัวเริ่มมีมากขึ้น ในตอนต้นปี 2524 ธนาคารซึ่งบริษัทเป็นลูกค้าอยู่ได้ขอให้บรรดาลูกหนี้เงินกู้รายใหญ่ ทั้งหมดประมาณเงินกู้ที่ต้องการสำหรับปีนี้

นายทักษ์นัดรับประทานอาหารกลางวันกับนายชิต เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อของธนาคาร ซึ่งคุมบัญชีของบริษัทสุริยะชีพพลาย ในวันพฤหัสบดี (อีก 3 วันนับแต่วันนี้) ขณะนี้นายทักษ์ ต้องการให้นายเสมอ จัดเตรียมประมาณการความต้องการทางการเงินสำหรับปีนี้ นายทักษ์เองต้องเดินทางไปติดต่อกธุรกิจในวันจันทร์ตอนบ่าย และอาจจะไม่กลับมาจนกว่าจะถึง เช้าวันพฤหัสบดีก่อนเวลาที่นัดรับประทานอาหารกลางวันกับนายชิตไว้

การพบกันระหว่างนายทักษ์ นายยิ่งยง และนายเสมอตกลงกันว่าสิ่งที่ต้องทำคือ บประมาณเงินสด แต่ก็ไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว การทำจำเป็นต้องเริ่มจากการ ร่างก่อน ทั้ง 3 คน จึงปรึกษากันเรื่องกลไกของการเตรียมทำงบประมาณเงินสด ขณะ นั้นเลขานุการของนายทักษ์เข้ามารายงานว่า :

- (1) นายทักษ์ มีเวลาอีก 45 นาทีเท่านั้นที่ต้องเดินทางไปถึงสนามบิน และ
- (2) มีผู้สอบบัญชีรับอนุญาต 2 คน กำลังคอยนายยิ่งยงอยู่ที่ห้องทำงานของเขา

นายเสมอเริ่มต้นคิดและรู้สึกงงว่าจะเริ่มทำงบประมาณเงินสดได้อย่างไร ซึ่งเขา ตัดสินใจครั้งแรกจากข้อมูลที่มีอยู่แล้วโดยไม่ต้องการกู้เงินธนาคารก่อนเดือนกรกฎาคม ดังนั้น เขาจึงตัดสินใจวิเคราะห์งบประมาณเงินสดในช่วงเวลาตั้งแต่ 1 กรกฎาคม ถึง 31 ธันวาคม 2524 สำหรับประมาณการขายของฝ่ายการตลาด ดังนี้ :

เดือน	บาท
พฤษภาคม 2524	60,000
มิถุนายน	60,000
กรกฎาคม	120,000
สิงหาคม	180,000
กันยายน	240,000
ตุลาคม	120,000
พฤศจิกายน	120,000
ธันวาคม	30,000
มกราคม 2525	60,000

ประมาณการจัดเก็บเงินจากฝ่ายให้สินเชื่อและเก็บเงินคือ ขายเป็นเงินสด 5 เปอร์เซ็นต์ เก็บเงินในเดือนต่อมาจากเดือนที่ขายได้ 80 เปอร์เซ็นต์ และเก็บเงินในเดือนที่สองนับแต่เดือนที่ขาย 15 เปอร์เซ็นต์

ค่าแรงงานและค่าวัสดุบทั้งสิ้นที่เกิดขึ้นแต่ละเดือนมีดังนี้ (การจ่ายเงินจะจ่ายในเดือนถัดไป)

เดือน	บาท
พฤษภาคม 2524	30,000
มิถุนายน	30,000
กรกฎาคม	42,000
สิงหาคม	294,000
กันยายน	102,000
ตุลาคม	78,000
พฤศจิกายน	54,000
ธันวาคม	30,000

เงินเดือนของฝ่ายบริหารและทั่วไปประมาณเดือนละ 9,000 บาท ค่าเช่าสินทรัพย์ตามสัญญาเช่าระยะยาวเดือนละ 3,000 บาท ค่าเสื่อมราคาเดือนละ 12,000 บาท ค่าใช้จ่าย

เบ็ดเตล็ดเดือนละ 900 บาท ค่าภาษีเงินได้ 21,000 บาท ถึงกำหนดชำระในเดือนกันยายน และธันวาคม และจ่ายสำหรับการวิจัยในห้องทดลอง 60,000 บาท ในเดือนตุลาคม นายเสมอประมาณเงินสดในมือ วันที่ 1 กรกฎาคม จำนวน 45,000 บาท และต้องรักษาระดับเงินสดคงเหลือจำนวนต่ำสุดไว้ตลอดระยะเวลางบประมาณเงินสด 30,000 บาท

บริษัทกุลวิทยา จำกัด

บริษัทกุลวิทยา ประกอบการค้าหลายด้าน บริษัทดำเนินงานผลิตสินค้าและบริการแพร่หลายมาก ทั้งเคมีภัณฑ์ สบู่ ผลิตภัณฑ์มันสำปะหลัง เครื่องเล่นพลาสติก เครื่องกำจัดของเสีย อาหารกระป๋อง น้ำตาล ต้นปี 2509 แผนกใหญ่ ๆ ของบริษัทที่รวมอยู่ด้วยกันได้กระจายการบริหารงานจากส่วนกลาง แต่ละแผนกประเมินผลงานจากความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพ และผลตอบแทนจากการลงทุน การบริหารงานคงเป็นเช่นนี้เกือบ 10 ปี ซึ่งในช่วงเวลานี้อัตราการเพิ่มของสินทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย รายได้ และราคาหุ้นอยู่ในระดับสูง

จนถึงสิ้นปี 2523 แนวโน้มกลับเลวลง การดำเนินงานประสพภาวะรายได้ลดลง ราคาหุ้นไม่คงที่ และอนาคตไม่แน่นอน สถานการณ์คงเป็นเช่นนี้จนกระทั่งปี 2524 ระหว่างปีนี้นายวิทยาได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานบริษัท นายวิทยาเคยทำงานเป็นเจ้าหน้าที่การเงิน และใช้ระบบ Du Pont ประเมินผลงานแผนกต่าง ๆ ซึ่งทำให้เห็นจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไขอย่างชัดเจน

นายวิทยารายงานคณะกรรมการว่าสาเหตุเบื้องต้นซึ่งทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารงานส่วนกลางขาดการควบคุมการปฏิบัติงานแต่ละแผนกซึ่งเป็นอิสระจากกัน โดยเฉพาะเกิดจากวิธีการพิจารณางบประมาณของบริษัทซึ่งไม่แน่นอน ระบบงานดังกล่าวนี้ทำให้ผู้จัดการแต่ละแผนกต้องระงับงบประมาณโครงการในไตรมาสถัดไปตามประมาณการยอดขาย รายได้และกำไร แม้ว่าจะได้จัดสรรเงินทุนแก่แผนกต่าง ๆ ตามสัดส่วนของงบประมาณที่ขอมมา อย่างไรก็ตามปรากฏว่างบประมาณจริงไม่สมดุลกับโครงการอยู่เสมอ ทำให้ขาดผลกำไรที่ควรจะได้ไปมากทั้งในกรณีทั้งงบประมาณโครงการมากไปหรือน้อยไป การขัดแย้งกันนี้ก่อให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน

การพยายามแก้ไขสถานการณ์นี้ นายวิทยาขอร้องให้หัวหน้าฝ่ายการเงินของบริษัทวางแผนเพื่อปรับปรุงงบประมาณ การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนงานที่เสนอมามีข้อกำหนดขั้นต้น ดังนี้

1. เพื่อให้การใช้งบประมาณแต่ละแผนกดีขึ้น ผู้จัดการแต่ละแผนกต้องรายงานให้ทราบว่าผลต่างระหว่างงบประมาณโครงการที่ตั้งไว้กับงบประมาณที่เกิดขึ้นจริงเพียงใด
2. วางระบบงานเพื่อจัดสรรเงินทุนให้แก่แผนกต่าง ๆ โดยใช้วิธีอัตราผลตอบแทนของเงินลงทุน (R.O.I.) ของปีก่อนเป็นเกณฑ์ เนื่องจากเงินทุนมีไม่เพียงพอ แผนกที่ให้

อัตราผลตอบแทนของเงินลงทุนสูงจะได้รับเงินทุนเพื่อดำเนินการมาก

3. ผู้จัดการแต่ละแผนกจะได้รับผลตอบแทนส่วนหนึ่งในรูปของเงินเดือน อีกส่วนหนึ่งได้รับเป็นโบนัส ซึ่งมากน้อยตามอัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยของแผนกในแต่ละไตรมาส

4. แต่ละแผนกจะเสนอคำขอจ่ายลงทุน ตารางการผลิต และการเปลี่ยนแปลงราคา แก่สำนักงานส่วนกลางเพื่อพิจารณา ดังนั้นบริษัทจึงยังควรมีการรวมการบริหารงานอยู่ที่ส่วนกลางอีกครั้งหนึ่ง