

บทที่ 3 การศึกษาเฉพาะกรณี เรื่องการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

เงินทุนหมุนเวียน หมายถึง ผลต่างของสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินระยะสั้น ถ้าเงินทุนหมุนเวียนต่ำหรือมีค่าติดลบ แสดงว่าธุรกิจมีความคล่องตัวน้อย เจ้าหนี้ระยะสั้นมีความปลอดภัยในการที่จะได้รับชำระหนี้คืนต่ำ แต่ถ้าเงินทุนหมุนเวียนสูงแสดงว่า ธุรกิจมีความคล่องตัวมาก เจ้าหนี้ระยะสั้นมีความปลอดภัยในการที่จะได้รับชำระหนี้คืนสูง ซึ่งวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่สำคัญคือ สร้างความมั่งคั่งให้แก่เจ้าของกิจการ ดังนั้นธุรกิจจึงต้องบริหารเงินทุนหมุนเวียนให้เกิดผลตอบแทนในระดับที่มีความเสี่ยงพอสมควร จึงต้องเลือกระหว่างผลตอบแทนกับความเสี่ยงที่เกิดจากสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินระยะสั้น

สำหรับสภาพคล่องของธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน (เงินสด คุณภาพของหลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด นโยบายการให้เครดิตและการเรียกเก็บหนี้ การบริหารและควบคุมสินค้าคงเหลือ) และสินทรัพย์ถาวร โดยปกติแล้วสินทรัพย์ถาวรให้ผลตอบแทนสูงกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน แต่จะเปลี่ยนสภาพมาเป็นเงินสดเพื่อนำไปชำระหนี้ได้น้อยกว่า และสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละประเภทก็จะให้ผลตอบแทน สภาพคล่อง หรือความเสี่ยงในการชำระหนี้ไม่เท่ากัน สินทรัพย์หมุนเวียนที่มีสภาพคล่องสูงจะให้ผลตอบแทนต่ำกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีสภาพคล่องต่ำ

การรักษาระดับของเงินทุนหมุนเวียน

การรักษาระดับของเงินทุนหมุนเวียนโดยการทำให้ระดับของสินทรัพย์หมุนเวียนและ

หนี้สินระยะสั้นเกิดผลตอบแทนและความเสี่ยงในระดับพอควร มีดังนี้

1. ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนในสัดส่วนที่เหมาะสมกับสินทรัพย์ถาวรและลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละประเภทให้เหมาะสมด้วย
2. ควรจัดหาเงินทุนโดยใช้หนี้สินระยะสั้นในระดับที่เหมาะสมเมื่อเทียบกับหนี้สินระยะยาว
3. ต้องพิจารณาว่าสัดส่วนของระดับสินทรัพย์หมุนเวียนเพียงพอที่จะชำระหนี้สินระยะสั้นได้

เมื่อสามารถจัดการเกี่ยวกับสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินระยะสั้นให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้โดยมีผลตอบแทนและความเสี่ยงพอสมควรแล้วก็จะหมายความว่าธุรกิจบริหารเงินทุนหมุนเวียนได้เหมาะสมทำให้เจ้าของกิจการเกิดความมั่งคั่งมากที่สุดด้วย

ระดับสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละประเภทที่จะต้องมีไว้เพื่อความปลอดภัยนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ ความแน่นอนของการประมาณกระแสเงินสดรับและกระแสเงินสดจ่าย ถ้ากระแสเงินสดรับและจ่ายในอนาคตไม่สามารถประมาณได้แน่นอนก็ต้องลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีสภาพคล่องสูงมาก หรือจัดหาเงินมาโดยการก่อหนี้ระยะยาวมากขึ้นและหนี้สินระยะสั้นลดลงจึงกล่าวได้ว่าธุรกิจจะลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนระดับใดนั้น ต้องคำนึงเปรียบเทียบถึงความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพคล่องและความสามารถในการทำกำไรเป็นหลัก ซึ่งสภาพคล่องของสินทรัพย์หมุนเวียนจากสูงไปหาต่ำ คือ เงินสด หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ลูกหนี้ สินค้าคงเหลือ ฯลฯ ส่วนความสามารถในการทำกำไรของสินทรัพย์หมุนเวียนจากสูงไปหาต่ำ คือ สินค้าคงเหลือ ลูกหนี้ หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด และเงินสด ตามลำดับ

การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน

การบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนที่สำคัญมีผลต่อระดับเงินทุนหมุนเวียน คือ เงินสด หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือ

เงินสด (Cash)

ความหมายของเงินสดที่คณะอนุกรรมการบัญญัติศัพท์ทางวิชาการบัญญัติ สมาคม

นักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทยบัญชีไว้ หมายถึง เงินสดในมือ เงินฝากธนาคารประเภทกระแสรายวัน เงินสดในมือรวมถึงเงินเหรียญ ธนบัตร เช็คที่ยังมิได้นำฝาก เช็คเดินทาง ดราฟท์ของธนาคารและธนาคัต⁽¹⁾

เงินสดนี้ธุรกิจจำเป็นต้องมีไว้เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงาน เช่น การจ่ายชำระหนี้ซื้อสินค้าต่าง ๆ ฯลฯ ใช้จ่ายกรณีฉุกเฉิน ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้น และเพื่อการเก็งกำไรโดยที่ธุรกิจคาดว่าจะมีการลงทุนเพื่อเก็งกำไรเป็นครั้งคราว ตามปกติแล้วธุรกิจควรจะถือเงินสดไว้ในมือจำนวนพอสมควรเพื่อมิให้เสียโอกาสที่จะได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทอื่น ระดับของเงินสดที่จะมีไว้มากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ

1. กระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้รับมีความแน่นอนเพียงไร
2. มีหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระบ้างหรือไม่
3. ถ้าต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อใช้ในการดำเนินงาน จะมีความสามารถในการกู้เงินนั้นได้ช้าหรือเร็วเพียงไร
4. ผู้บริหารมีทัศนคติเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างไร

สำหรับความจำเป็นที่ธุรกิจต้องดำเนินงานจึงควรมีเงินสดให้เพียงพอ ส่วนการมีไว้กรณีฉุกเฉินและการเก็งกำไรนั้นธุรกิจไม่จำเป็นต้องถือไว้เป็นเงินสด อาจนำไปลงทุนในหลักทรัพย์ตามความต้องการของตลาดได้

หลักทรัพย์ตามความต้องการของตลาด (marketable security)

หลักทรัพย์ตามความต้องการของตลาดซึ่งธุรกิจซื้อไว้ ได้แก่ ใบหุ้นต่าง ๆ พันธบัตร ซึ่งสามารถจะขายได้ทันทีเมื่อธุรกิจต้องการเงินสด และเป็นการลงทุนในระยะสั้น การลงทุนนี้ธุรกิจยังได้รับผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ย เงินปันผล และกำไรจากการขายหลักทรัพย์นั้น ธุรกิจจึงนิยมลงทุนไว้แทนเงินสดที่ถือว่าเป็นเงินสดสำรองเพื่อเหตุฉุกเฉินและเก็งกำไรด้วย นอกจากนี้บางขณะที่ธุรกิจมีเงินสดเกินความจำเป็นซึ่งทราบได้จากการทำงบประมาณเงินสดก็จะนำมาลงทุนในหลักทรัพย์นี้ได้เท่ากับระยะเวลาที่มีเงินสดเหลือใช้

(1)โปรดดู คณะอนุกรรมการบัญชีศัพท์ทางวิชาการบัญชี สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย, *วารสารกรมบัญชีกลาง ปีที่ 21 เล่ม 6 ธันวาคม 2523* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประเสริฐศิริ, 2524) หน้า 70 - 71.

การพิจารณาว่าสมควรลงทุนในหลักทรัพย์ใดนั้น พิจารณาคุณสมบัติของหลักทรัพย์ ด้านความปลอดภัยที่จะได้รับเงินต้นคืน ความต้องการของตลาด ระยะเวลา และผลตอบแทน จากหลักทรัพย์นั้น ๆ

ลูกหนี้ (receivables)

สำหรับลูกหนี้ตามความหมายนี้ คือ ลูกหนี้ที่เกิดจากการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ การลงทุนในลูกหนี้ในแต่ละธุรกิจจะแตกต่างกัน ธุรกิจบางประเภทลงทุนในลูกหนี้สูง เช่น การก่อสร้าง แต่กิจการสาธารณูปโภคบางประเภท เช่น การไฟฟ้ามีลูกหนี้ต่ำ ดังนั้นธุรกิจจะพิจารณาว่าสมควรลงทุนในลูกหนี้มากน้อยเพียงไรจากการเปรียบเทียบถึงผลกำไรที่จะได้รับและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นสูง เพราะถ้าธุรกิจยอมให้มีการขายเชื่อมากก็จะสามารถทำกำไรได้มากแต่จะมีความเสี่ยงเนื่องจากการเก็บเงินจากลูกหนี้ไม่ได้ ดังนั้นในการพิจารณาว่าจะมีนโยบายขายเชื่อมากน้อยเพียงไรเพื่อจะให้เป็นตัวกำหนดระดับการลงทุนในลูกหนี้ นั้นต้องพิจารณาดังนี้

1. จำนวนสินทรัพย์หมุนเวียนที่ปลอดจากการหนี้สินระยะสั้นถ้ามีมากก็สามารถขายเชื่อได้มาก เพราะการขายเชื่อต้องใช้เวลากว่าลูกหนี้จะนำเงินมาชำระ
2. การกำหนดอัตราส่วนลด ถ้าธุรกิจกำหนดอัตราส่วนลดไว้สูงและยังมีกำไรจากการขายเชื่ออยู่ ก็จะทำให้ขายเชื่อได้มาก และยังคงจูงใจให้ชำระหนี้เร็ว โดยเฉพาะลูกค้าที่เคยซื้อสินค้าเป็นเงินสดจะเปลี่ยนเป็นเงินเชื่อแทน
3. ระยะเวลาที่ให้เครดิตแก่ลูกค้า ถ้าธุรกิจเพิ่มระยะเวลาการให้เครดิตแก่ลูกค้ามากขึ้น จะทำให้ขายสินค้าได้มากขึ้น
4. นโยบายจัดเก็บหนี้ที่ครบกำหนดชำระว่าเข้มงวดหรือไม่เพียงไร
5. วงเงินสินเชื่อที่ให้กับลูกค้าว่ามากน้อยเพียงไร และเข้มงวดหรือไม่

สำหรับนโยบายการให้เครดิตและการจัดเก็บหนี้ นั้น ธุรกิจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ ภาวะเศรษฐกิจ โดยพิจารณาประกอบกับความเสี่ยงภัยที่จะเกิดขึ้นและผลกำไรที่จะได้รับ ส่วนการวิเคราะห์เรื่องลูกหนี้อัตราส่วนที่นิยมใช้กันในการวิเคราะห์ คือ อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้ ระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ย นอกจากนั้นควรจัดทำตารางจัดลำดับอายุของลูกหนี้ด้วย เพื่อแสดงให้เห็นว่า ลูกหนี้ที่ค้างชำระเป็นเวลานานนั้นมียูเป็นอัตรา

ร้อยละเท่าใดของลูกหนี้ทั้งสิ้น ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงความสามารถในการบริหารงานเกี่ยวกับลูกหนี้ได้ถูกต้องมากขึ้น⁽²⁾

สินค้าคงเหลือ (inventory)

สินค้าคงเหลือนี้ประกอบด้วย สินค้าสำเร็จรูป สินค้าระหว่างผลิต วัตถุดิบ และวัสดุใช้ในการผลิตเพื่อขายตามปกติของกิจการ ธุรกิจผลิตหรือขายสินค้าจำเป็นต้องมีสินค้าคงเหลือไว้ การที่ธุรกิจจำเป็นต้องลงทุนในสินค้าคงเหลือนี้ทำให้เสียโอกาสที่จะนำเงินไปลงทุนในส่วนอื่น และมีสภาพคล่องต่ำที่สุด คือ เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ช้าที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือและยังอาจมีความเสี่ยงภัยเกิดขึ้นจากการที่ลงทุนในสินค้าคงเหลือมากอีกด้วย คือ ความเสี่ยงภัยเนื่องจากราคาสินค้าลดลง สินค้าล้าสมัย สินค้าเสื่อมคุณภาพ เป็นต้น แต่ถ้าลงทุนในสินค้าคงเหลือน้อยเกินไป สินค้าก็อาจไม่พอขายทำให้เสียโอกาสที่จะได้กำไรไป การตัดสินใจว่าจะลงทุนในสินค้าคงเหลือเพียงไรจึงต้องพิจารณาผลดีและผลเสียประกอบกัน และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ให้ผลประโยชน์มากที่สุด

ในการดำเนินธุรกิจที่จะไม่ให้เกิดการเสี่ยงมากนักแล้วก็ควรรักษาระดับสินค้าคงเหลือพอสมควรไม่มากหรือน้อยเกินไป ซึ่งเป็นระดับที่เกิดค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือต่ำที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประมาณการขายด้วย

ในกรณีที่เป็นธุรกิจขายสินค้าวิธีการสั่งซื้อสามารถทำได้ 2 วิธีคือ

1. สั่งซื้อสินค้าคงเหลือในปริมาณคงที่
2. สั่งซื้อสินค้าคงเหลือในระยะเวลาคงที่

การที่ธุรกิจจะเลือกใช้วิธีการใดนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของการดำเนินงาน และความต้องการสินค้าคงเหลือแต่ละชนิดเป็นสำคัญ สำหรับปริมาณการสั่งซื้อสินค้าแต่ละครั้งและจำนวนครั้งที่สั่งซื้อสินค้าคงเหลือในงวดนั้นจะพิจารณาได้ดังนี้ คือ

1. ถ้าสั่งซื้อสินค้าคงเหลือเพียงครั้งเดียวจะเสียค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อต่ำที่สุด แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือสูง ต้องเสี่ยงภัยจากการที่สินค้าคงเหลือ

(2)โปรดดู นางเยาว์ ชัยเสรี, การเงินธุรกิจ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2512), หน้า 107.

ราคาลดลง สินค้าล้าสมัย และต้องลงทุนในสินค้าคงเหลือสูง แต่การซื้อปริมาณมากจะทำให้ธุรกิจได้รับส่วนลด

2. ถ้าสั่งซื้อสินค้าคงเหลือหลายครั้งจะเสียค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสูงขึ้น แต่เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือน้อยลง ไม่ต้องเสี่ยงภัยจากการที่ราคาสินค้าคงเหลือลดลง สินค้าล้าสมัย และลงทุนในสินค้าคงเหลือน้อยลง แต่การซื้อปริมาณน้อยจะไม่ได้รับส่วนลด การหาปริมาณการสั่งซื้อสินค้าคงเหลือที่ประหยัดคำนวณได้จากสูตรดังนี้⁽³⁾

$$Q^* = \sqrt{\frac{2SO}{C}}$$

S = ปริมาณความต้องการสินค้าคงเหลือในงวดเวลาหนึ่ง

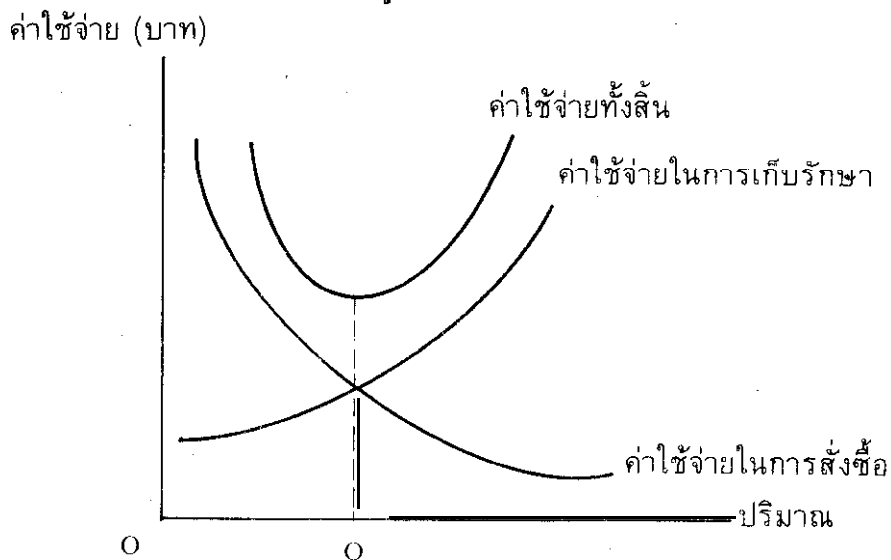
O = ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อแต่ละครั้ง

C = ค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าต่อหน่วยในงวดเวลาหนึ่ง

Q* = ปริมาณการสั่งซื้อสินค้าคงเหลือแต่ละครั้งที่ประหยัด

ซึ่งปริมาณการสั่งซื้อสินค้าคงเหลือแต่ละครั้งที่ประหยัดนี้ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อสินค้าคงเหลือจะเท่ากับค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าคงเหลือ ตามรูปที่ 1

รูปที่ 1



(3)โปรดดู James C. Van Horne, *Financial Management and Policy* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1971), p. 484.

ในกรณีที่ปริมาณความต้องการสินค้าคงเหลือในงวดเวลาหนึ่งและระยะเวลา นับตั้งแต่วันที่สั่งซื้อสินค้าจนถึงวันที่ได้รับสินค้าคงเหลือไม่แน่นอนแล้วจำเป็นต้องพิจารณาปัญหาในการหาปริมาณการสั่งซื้อสินค้าคงเหลือที่ประหยัดด้วยเพื่อมิให้เกิดปัญหาสินค้าขาดมือ แหล่งที่มาของเงินทุนหมุนเวียนและการก่อกำหนดหนี้ระยะสั้น

เงินทุนหมุนเวียนของกิจการนั้นจะเพิ่มขึ้นได้ด้วยการก่อกำหนดหนี้ระยะสั้น และหนี้ระยะยาว การก่อกำหนดหนี้ระยะสั้นซึ่งเป็นหนี้สินที่มีระยะยาวเวลาการชำระคืนภายใน 1 ปี หรือภายในรอบระยะเวลาการดำเนินงานตามปกติของกิจการนั้น ได้แก่ การใช้สินเชื่อทางการค้า การออกเอกสารการพาณิชย์จำหน่าย และการกู้ยืมระยะสั้นจากธนาคารพาณิชย์⁽⁴⁾

นอกจากนี้ธุรกิจอาจก่อกำหนดหนี้ระยะสั้นโดยมีหลักประกัน คือ การขายบัญชีลูกหนี้ การกู้เงินโดยนำสินค้าคงเหลือไปเป็นหลักประกันได้อีกด้วยซึ่งวิธีการต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ได้กล่าวไว้ในบทที่แล้ว

นโยบายเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียน

นโยบายเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนมีผลกระทบต่อความเสี่ยงซึ่งพิจารณาได้จากตามตัวอย่างทั้ง 3 กรณี ดังนี้⁽⁵⁾

1. กรณีที่การลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนได้มาจากการก่อกำหนดหนี้ระยะยาว
2. กรณีที่ก่อกำหนดหนี้ระยะสั้นครั้งหนึ่งของสินทรัพย์หมุนเวียน
3. กรณีที่การลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งสิ้นได้มาจากการก่อกำหนดหนี้ระยะสั้น

⁽⁴⁾โปรดดู J. Fred Weston and Eugene F. Brigham, *Essentials of Managerial Finance* (Illinois : The Dryden Press Hinsdale, 1977), p. 169.

⁽⁵⁾ *Ibid.*, pp. 138 - 39.

	กรณีที่ 1	กรณีที่ 2	กรณีที่ 3
	(หน่วย - พันบาท)		
สินทรัพย์หมุนเวียน	61,000	50,000	38,000
สินทรัพย์ถาวร	50,000	50,000	50,000
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	<u>111,000</u>	<u>100,000</u>	<u>88,000</u>
หนี้สินระยะสั้น (6%)	—	25,000	44,000
หนี้สินระยะยาว (8%)	55,500	25,000	—
ส่วนของผู้เป็นเจ้าของ	<u>55,500</u>	50,000	44,000
รวมหนี้สินและส่วนของผู้เป็นเจ้าของ	<u>111,000</u>	<u>100,000</u>	<u>88,000</u>
ขาย	100,000	100,000	100,000
กำไรสุทธิก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	15,000	15,000	15,000
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	4,400	3,500	2,640
กำไรสุทธิก่อนหักภาษี	10,600	11,500	12,360
ภาษี (50%)	<u>5,300</u>	5,750	<u>6,180</u>
กำไรสุทธิ	<u>5,300</u>	<u>5,750</u>	<u>6,180</u>
อัตราผลตอบแทนของส่วนผู้เป็นเจ้าของ	9.6%	11.5%	14.0%
Current ratio	๑	2.1	0.86

จากการวิเคราะห์ทั้ง 3 กรณีนี้ กรณีที่ 3 อัตราผลตอบแทนของส่วนผู้เป็นเจ้าของสูงสุด แต่ current ratio ต่ำสุด ซึ่งตรงกันข้ามกับกรณีที่ 1 ดังนั้นผู้บริหารการเงินจึงต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณากำหนดนโยบายเกี่ยวกับเงินทุนหมุนเวียนที่เหมาะสมที่สุดต่อไป

การศึกษาเฉพาะกรณี

บริษัทศิริวิทย์ จำกัด

บริษัทศิริวิทย์ เริ่มดำเนินงานปี 2509 ผลิตกล่องไม้เพื่อใช้บรรจุผลไม้ และผักสด โรงงานแห่งแรกตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ ปี 2514 สร้างโรงงานใหม่อีกแห่งหนึ่งที่จังหวัด เชียงราย อัตราการผลิตของโรงงานทั้ง 2 แห่งเพิ่มขึ้นทุกปี เนื่องจากบริษัทผลิตกล่องเพื่อ ใช้บรรจุสินค้าหลายแบบ การจำหน่ายของบริษัทจึงไม่ถูกรกระทบจากผลผลิตทางการเกษตร ซึ่งเป็นไปตามฤดูกาล

ปัญหาเบื้องต้นของบริษัทศิริวิทย์ อยู่ที่การเพิ่มปริมาณการผลิตให้เหมาะสมกับ ความต้องการของตลาด แม้ว่าบริษัทจะขยายงานออกไปอย่างรวดเร็วก็ยังประสบกับภาวะ ที่สินค้าไม่พอจำหน่าย เพราะผลิตได้ไม่พอกับความต้องการ ปัญหานี้นายอำนาจ ประธาน คณะกรรมการบริหารบริษัท ได้เรียกประชุมผู้บริหารระดับสูงและผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณา หาทางเพิ่มปริมาณการผลิต ผู้เข้าร่วมประชุมคือนายเกริก รองประธานฝ่ายผลิต นายพิจิตร รองประธานฝ่ายการเงินและบัญชี และนายปิยะ ผู้จัดการธนาคารแห่งหนึ่ง นายอำนาจ เริ่มการประชุมโดยอธิบายถึงปัญหาและถามความเห็นจากสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม

นายเกริกเสนอรายงานของแผนกขายซึ่งชี้แจงว่า ฤดูร้อนควรจะขายกล่อง # 6 ซึ่ง ใช้ใส่ผลไม้ได้มากกว่า 2 ล้านบาท แต่ต้องจำกัดการผลิตเหลือเพียง 1.2 ล้านบาท การ ตัดการผลิตลงนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้โรงงานผลิตกล่อง # 8 และ # 9 ใช้บรรจุผักต่าง ๆ ก่อน เริ่มฤดูการปลูกผัก ซึ่งการเปลี่ยนมาผลิตกล่อง # 8 และ # 9 ก็ต้องลดปริมาณการผลิต ลงอีก เพื่อผลิตกล่อง # 12 ใช้บรรจุมะเขือเทศให้เสร็จก่อน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีตนี้ จะยังคงเกิดขึ้นในอนาคตอีกถ้าไม่เพิ่มเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตอีก

นายปิยะ นายธนาคารมีความเห็นพ้องว่า การจัดหาเครื่องมือในการผลิตเพิ่มเป็น สิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง แต่เขาชี้ให้เห็นว่าบริษัทจะประสบความสำเร็จในการจัดหาเงินโดยก่อนนี้ ระยะเวลาเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน ตามความเห็นของนายปิยะ เขาเห็นว่าอัตราส่วนหนี้สินของ บริษัทสูงถึงระดับที่ผู้ให้กู้จะยอมให้กู้ได้โดยต้องคิดผลตอบแทนเพิ่มขึ้นกว่าปกติในการขอ กู้ครั้งใหม่เพิ่มขึ้นอีก เขาแนะนำว่าการขยายงานจะจัดหาเงินโดยการออกหุ้นสามัญใหม่ก็ได้

นายอำนวยการชี้ให้เห็นว่าการออกหุ้นสามัญใหม่ยังเป็นปัญหา เพราะผู้ถือหุ้นปัจจุบันไม่อยู่ในฐานะที่จะซื้อหุ้นเพิ่มอีกได้ และการขายแก่บุคคลภายนอกจะเกิดปัญหาสำคัญในการบริหารงาน

นายพิจิตรกล่าวว่า ไม่มั่นใจว่าบริษัทไม่ควรเพิ่มเงินทุนระยะยาวด้วยการกู้จริงหรือ แต่ถ้าไม่เพิ่มหนี้สินระยะยาวหรือจำหน่ายหุ้นสามัญ ลู่ทางที่จะจัดหาเงินมาได้ คือการเข้าสินทรัพย์การกู้ระยะสั้น การเพิ่มกำไรสะสม หรือลดเงินทุนหมุนเวียนเท่านั้น ข้อจำกัดของบริษัทในการเข้าสินทรัพย์คือเป็นเรื่องที่ยุ่งยาก และการเพิ่มกำไรสะสม โดยการลดเงินปันผล เป็นสิ่งไม่ดีในด้านความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น นายพิจิตรจึงเห็นว่าหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้เงินทุนมาขยายกำลังการผลิตควรจะมาจากเงินทุนหมุนเวียน การเพิ่มหนี้สินระยะสั้นหรือลดสินทรัพย์หมุนเวียนลงเพื่อก่อให้เกิดเงินทุนตามที่ต้องการ

นายปิยะมีความเห็นว่าบริษัทมีความสามารถกำจัดในการที่จะเพิ่มหนี้สินหมุนเวียนและลดสินทรัพย์หมุนเวียน เมื่อเกินขีดจำกัดนี้ไปก็มีความเสี่ยงมาก ถ้าบริษัทมีสภาพคล่องต่ำกว่าระดับที่เหมาะสมก็จะเกิดปัญหาเรื่องการผิดสัญญาในการชำระหนี้ได้

นายพิจิตรชี้แจงว่า การบริหารเงินทุนหมุนเวียนเป็นงานที่สัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ หลายประการ เช่น

- 1) สินทรัพย์หมุนเวียน และสินทรัพย์ถาวร
- 2) หนี้สินระยะสั้นและหนี้สินระยะยาว
- 3) หนี้สินทั้งสิ้น และส่วนของผู้ถือหุ้น

ยิ่งกว่านั้นนโยบายเงินทุนหมุนเวียนยังกระทบถึงความเต็มใจของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารที่จะยอมเสี่ยงอย่างมากด้วย ตามความเห็นของนายพิจิตร นโยบายเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทมีลักษณะ conservative มากทีเดียว เพื่อสนับสนุนความเห็นนี้เขาได้เสนอตารางที่ 1 ซึ่งจัดทำขึ้นสำหรับการประชุมนี้โดยเฉพาะ ตามตารางนี้บริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนมากและเป็นผลให้ current ratio สูงกว่าอัตราส่วนถัวเฉลี่ยของอุตสาหกรรมประเภทนี้ ถ้าอัตราส่วนถัวเฉลี่ยของอุตสาหกรรมเป็นอัตราส่วนที่เหมาะสมแล้ว อัตราส่วนของบริษัทก็จะ conservative มาก นายพิจิตรมีความเห็นว่าการที่บริษัทจะปรับปรุงอัตราส่วนให้เท่ากับอัตราส่วนถัวเฉลี่ยของอุตสาหกรรมก็จะทำให้มีเงินพอซื้อเครื่องจักรในการเพิ่มกำลังการผลิตได้

จากประสบการณ์ของเขา นายปิยะวิตกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย
เงินทุนหมุนเวียน นายอำนวยการถามว่าถ้านโยบายเงินทุนหมุนเวียนใหม่มาใช้ อัตราส่วน
ยอดขายต่อสินทรัพย์ถาวร และค่าใช้จ่ายต่อยอดขายตามที่ปรากฏในข้อ 3 ของตารางที่ 1
ควรจะเปลี่ยนไปหรือไม่ นายเกริกเห็นว่าอัตราส่วนนี้ควรจะคงไว้ระดับนี้ ถ้าสินทรัพย์ถาวร
ไม่เพิ่มมากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ ของระดับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เขาไม่ต้องการผูกมัดตัวเอง
ถ้าสินทรัพย์ถาวรเพิ่มมากกว่าระดับปัจจุบัน 30 เปอร์เซ็นต์

ผู้เข้าร่วมประชุมมีความเห็นว่ก่อนที่จะตัดสินใจควรจะทำการวิเคราะห์ให้มากกว่านี้
ทางเลือก 3 ทางที่ถือว่าไม่ต่างกัน คือ

นโยบาย ก บริษัทยังคงรักษานโยบายปัจจุบันซึ่ง conservative ไว้

นโยบาย ข บริษัทจำเป็นต้องปรับปรุงตามอัตราส่วนถัวเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
โดยลดสินทรัพย์หมุนเวียนลงให้เท่ากับเปอร์เซ็นต์ถัวเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เงินทุนที่ได้นั้น
นำมาซื้อสินทรัพย์ถาวรโดยไม่เปลี่ยนแปลงหนี้สิน และส่วนของผู้เป็นเจ้าของ และ

นโยบาย ค นโยบายนี้ลดสินทรัพย์หมุนเวียนลง 20 เปอร์เซ็นต์ เพิ่มหนี้สินระยะ
สั้น 20 เปอร์เซ็นต์ และใช้เงินทุนที่ได้ซื้อสินทรัพย์ถาวรใหม่

ทั้ง 3 นโยบายจะคงรักษานี้สินระยะยาว และส่วนของผู้เป็นเจ้าของไว้ในระดับ
ปัจจุบัน บริษัทสามารถหาเงินกู้ระยะสั้นได้อัตรา $7\frac{1}{2}$ เปอร์เซ็นต์ เงินกู้ระยะยาวอัตรา
9 เปอร์เซ็นต์ นายพิจิตรถูกขอร้องให้เป็นผู้วิเคราะห์ทางเลือกที่อาจจะเป็นไปได้ในการประชุม
ครั้งต่อไป และตกลงกันว่าจะประชุมเพื่อปรึกษาเกี่ยวกับทางเลือกใน 2 สัปดาห์นี้ ซึ่งเป็น
ที่ตกลงกันว่าถ้าการตัดสินใจถึงขั้นต้องเปลี่ยนนโยบายเงินทุนหมุนเวียนใหม่ ก็จะพิจารณา
ตัดสินใจภายหลังว่าสินทรัพย์หมุนเวียนโดยเฉพาะเงินสด ลูกหนี้ หลักทรัพย์ลงทุน และ
สินค้าว่าควรจะมีสัดส่วนเปลี่ยนแปลงอย่างไร อย่างไรก็ตาม นายพิจิตรถูกขอร้องว่าการ
การพิจารณาในปัจจุบันให้ข้ามเรื่องนี้ไปก่อน

ตารางที่ 1

บริษัทศิริวิทย์ จำกัด

ข้อมูลประกอบการพิจารณาเลือกนโยบายเงินทุนหมุนเวียน

	งบดุลบริษัท	เปอร์เซ็นต์ถัวเฉลี่ย	
	31 ธันวาคม 2523		ของอุตสาหกรรม
1. งบดุล :			
สินทรัพย์หมุนเวียน	4,800,000	40%	36%
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	7,200,000	60%	64%
รวมสินทรัพย์	<u>12,000,000</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>
หนี้สินระยะสั้น (7 1/2 %)	1,560,000	13%	13%
หนี้สินระยะยาว (9%)	4,800,000	40%	40%
ส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>5,640,000</u>	<u>47%</u>	<u>47%</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>12,000,000</u>	<u>100%</u>	<u>100%</u>
2. ข้อมูลงบกำไรและขาดทุน			
ขาย	12,000,000		
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>10,200,000</u>		
กำไรสุทธิก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี	1,800,000		
ดอกเบี้ย	<u>549,000</u>		
กำไรสุทธิก่อนเสียภาษี	1,251,000		
ภาษีเงินได้ (50%)	<u>625,500</u>		
กำไรสุทธิ	<u>625,500</u>		
3. อัตราส่วนที่สำคัญ	บริษัทศิริวิทย์		ค่าเฉลี่ย
			ของอุตสาหกรรม
ขาย/สินทรัพย์ถาวร	1.67X		1.60X
Current ratio	3 : 1		2.77 : 1
อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น	11.1%		10.21%
ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมดอกเบี้ยและภาษี)/ขาย	85%		86%
หนี้สิน/สินทรัพย์ทั้งสิ้น	53%		53%
Times interest earned	3.28X		3.22X

บริษัทไทยอุตสาหกรรม จำกัด

เดือนกรกฎาคม 2489 นายบุรินทร์ได้ตรวจสอบเงินทุนหมุนเวียนของบริษัท ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของเขาจะต้องคำนวณเงินทุนหมุนเวียนที่ต้องการใช้สำหรับระยะเวลา 6 เดือนในเดือนมกราคมและเดือนกรกฎาคมของแต่ละปี เพื่อวางแผนให้มีเงินทุนหมุนเวียนเหมาะสมกับความต้องการ

บริษัทไทยอุตสาหกรรม ตั้งขึ้นในปี 2477 โดยเปิดร้านเครื่องมือเล็ก ๆ ชานเมืองหลวง เริ่มแรกทำการผลิตเครื่องขัดแผ่นโลหะและเครื่องมือต่าง ๆ ตามคำสั่งของลูกค้า ปี 2484 บริษัทเพิ่มการผลิตเครื่องเย็บสมุดหนังสือด้วยลวด ซึ่งเป็นเครื่องจักรชนิดใหม่ด้วย

ในระยะแรกของการจัดตั้งบริษัท การดำเนินงานประสบผลขาดทุนประกอบกับการบริหารการเงินไม่มีประสิทธิภาพทำให้บริษัทอยู่ในฐานะลำบาก สิ่งนี้ทำให้เกิดข้อโต้แย้งกันระหว่างผู้ถือหุ้นสามัญ และผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ เนื่องจากไม่สามารถตกลงกันเรื่องวิธีวัดผลการดำเนินงานที่ถูกต้องได้

ปี 2485 นายบุรินทร์ นักธุรกิจผู้มีความชำนาญในการกอบกู้ฐานะการเงินของบริษัทที่ไม่ดีนักให้กลับดีขึ้นมีความสนใจสถานการณ์ของบริษัทไทยอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์แล้วพบว่าบริษัทได้จ้างพนักงานที่ชำนาญงานด้านเครื่องจักรไว้เป็นจำนวนมาก และมีเครื่องมือเครื่องอุปกรณ์ดี ๆ เหมาะสมที่จะใช้ทำงานอย่างประณีตได้ นายบุรินทร์พอใจที่ภายหลังสงครามเครื่องเย็บสมุดหนังสือด้วยลวดของบริษัทเป็นสินค้าซึ่งแข่งขันกับผู้อื่นได้ดี จากผลการวิเคราะห์ของเขา นายบุรินทร์สรุปว่าการดำเนินงานของบริษัทควรจะต้องถือประโยชน์จากข้อดีนี้ ผู้ถือหุ้นได้ตกลงปฏิบัติตามความเห็นของนายบุรินทร์ โดยแต่งตั้งนายบุรินทร์เป็นผู้จัดการบริษัทโดยได้รับเงินเดือนคงที่จำนวนหนึ่งบวกด้วยเปอร์เซ็นต์ของกำไร นายบุรินทร์เป็นพนักงานคนหนึ่งในหลายคนของบริษัทที่อุทิศเวลาในการทำงานเพื่อบริษัทอย่างแท้จริง

ระหว่างสงครามนายบุรินทร์มุ่งความสนใจในการรับสัญญาจ้างจากกองทัพบกเพื่อผลิตเครื่องมือชนิดหนึ่งที่มีความละเอียดมาก ซึ่งสามารถผลิตโดยประหยัดได้ตามที่กำหนดไว้ จึงปรากฏว่ามีกำไรมากมาย กำไรที่ได้ในระหว่างสงครามและการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพของนายบุรินทร์นี้จึงทำให้ฐานะของบริษัทดีขึ้นอย่างรวดเร็ว ปลายปี 2487 ขาดทุนสะสมที่เกิดขึ้นหลายปีมาแล้วก็ถูกชดเชยจนหมดไป

เมื่อสงครามสิ้นสุดลงในเดือนสิงหาคม 2488 ทำให้มีการยกเลิกสัญญาที่กองทัพบกทำไว้กับบริษัท นายบุรินทร์จึงดำเนินการต่อไปโดยตัดค่าเสียหายอุปกรณ์ในการผลิตและค่าใช้จ่ายในการบริหารลง แต่เขายังคงจ้างช่างที่ชำนาญงานไว้

การขายและการผลิตเครื่องเย็บสมุดหนังสือด้วยลวดได้รับความนิยมมาก ส่วนราคาของเครื่องขัดแผ่นโลหะ ก่อนสงครามต่ำกว่ามาตรฐาน 50 เปอร์เซ็นต์ ด้วยเหตุนี้หน่วยงานควบคุมราคาสินค้าจึงยอมให้บริษัทคิดราคาปัจจุบันในขณะนั้นได้ ซึ่งนายบุรินทร์ก็คิดว่ายังเป็นราคาที่ต่ำมาก เขาไม่เต็มใจที่จะผลิตเครื่องขัดแผ่นโลหะจนกว่าจะขายได้ราคาที่ดีกว่านี้ ยิ่งกว่านั้นเนื่องจากการแข่งขันด้านราคากันอย่างรุนแรง สำหรับสินค้าประเภทเครื่องวัด และเครื่องมือต่าง ๆ นายบุรินทร์จึงเห็นว่าไม่ควรจะทุ่มเทให้กับสินค้าทั้งสองชนิดนี้มากนัก

ความต้องการเครื่องเย็บสมุดหนังสือด้วยลวดมีมาก ปริมาณการขายแต่ละเดือนระหว่าง 6 เดือนแรกของปี 2489 ประมาณ 75 เครื่อง 4,000 บาท แต่ก็อาจจะส่งไปขายได้มากกว่านี้ ซึ่งในขณะที่สถานการณ์ไม่แน่นอน นายบุรินทร์ไม่ต้องการจะให้บริษัทเสี่ยงภัยมากกว่านี้

งบดุล และงบกำไรและขาดทุนสำหรับปี 2487, 2488 และ 6 เดือนแรกของปี 2489 ปรากฏตามตารางที่ 1 และ 2

ต้นเดือนพฤษภาคมบริษัทได้รับประกาศให้ยื่นซองประกวดราคาเกี่ยวกับสัญญาจ้างของกองทัพบกผลิตปืนชนิดมีกล้องส่อง 301 ชุด นายบุรินทร์ ตัดสินใจส่งไปประกวดราคาเพราะคิดว่าจะได้รับผลกำไรมากจากการผลิตปืนชนิดนี้ ราคาที่เสนอครั้งแรกกระบอกละ 14,400 บาท ซึ่งได้รับการปฏิเสธ แต่การเสนอราคาครั้งที่สองที่ส่งไปกระบอกละ 12,300 บาท เป็นที่ยอมรับ ปืนซึ่งมีกล้องส่องนี้ "กระบอกแรก" ผลิตขึ้นระหว่างเดือนสิงหาคม เพื่อทดลองแบบและวิธีการผลิตโดยเก็บไว้ที่โรงงาน ราคาที่ประมูลได้กระบอกละ 12,300 บาทนี้ ได้รับคำสั่งซื้อในวันที่ 1 กันยายน การทดลองผลิตปืนกระบอกแรกนี้ใช้วัตถุดิบของบริษัทซึ่งมีอยู่แล้ว โดยจ่ายค่าแรงงานทางตรงประมาณ 10,000 บาท บริษัทคาดว่าจะสามารถเริ่มผลิตปืนนี้ได้เต็มที่ประมาณวันที่ 1 กันยายน การผลิตคาดว่าจะอยู่ในอัตราคงที่พอควรจนถึงวันที่ 30 พฤศจิกายน ปืนชนิดนี้เริ่มส่งให้กองทัพบกในสัปดาห์แรกของเดือนตุลาคม ระหว่างเดือนตุลาคม พฤศจิกายน และธันวาคม จัดส่งได้เดือนละ 100 กระบอก

ประมาณต้นทุนทางตรงของการผลิตปีน 1 กระบอก คือ ค่าวัตถุดิบ 2,560 บาท
ค่าแรงงานทางตรง 4,840 บาท

นอกจากค่าแรงงานทางตรงในการผลิตปีน 1 กระบอก นายบุรินทร์ประมาณว่าต้องเตรียมค่าแรงงานเพิ่มไว้สำหรับการผลิตปีนนี้ 50,000 บาท เป็นค่าจ้างพิเศษในระหว่างเดือนสิงหาคม การจ้างพิเศษเช่นเดียวกันนี้จะต้องเตรียมไว้สำหรับเดือนธันวาคมอีก 60,000 บาท เพิ่มจากงบประมาณที่ตั้งไว้ ซึ่งยอมรับว่าจะลดลงทันทีเมื่องานเสร็จตามสัญญา โดยแท้จริงแล้วเงินจำนวน 60,000 บาทนี้อาจจะต้องจ่ายหมดภายใน 3 สัปดาห์แรกของเดือนธันวาคม

เพื่อเป็นหลักประกันเนื่องจากการขนส่งล่าช้า นายบุรินทร์ตั้งใจจะให้มีวัตถุดิบคงคลังสำหรับการผลิตปีนอย่างต่ำเท่ากับจำนวนที่ต้องการใช้ 1 เดือนตลอดระยะเวลาที่ดำเนินการผลิต งานระหว่างทำสำหรับการผลิตปีนในระยะเวลาที่มีการผลิตเต็มที่คาดว่าประมาณ 400,000 บาท การซื้อวัตถุดิบมาใช้ผลิตของบริษัทส่วนใหญ่มีเงื่อนไขชำระเงินภายใน 30 วัน และจะจ่ายเงินทันทีเมื่อถึงกำหนดตามใบกำกับสินค้า ค่าจ้างแรงงานจะจ่ายทุก ๆ วันศุกร์⁽¹⁾ กระบวนการผลิตจากวัตถุดิบเป็นสินค้าสำเร็จรูปต้องใช้เวลา 1 เดือน กองทัพบกยอมรับปีนที่ส่งมอบให้ครั้งละ 25 กระบอก และจะจ่ายเงินให้เมื่อได้รับปีนนี้แล้ว 60 วัน

ประมาณต้นทุนทางตรงในการผลิตเครื่องเย็บสมุดหนังสือด้วยลวด 1 เครื่อง มีดังนี้ วัตถุดิบ 800 บาท ค่าแรงงาน 720 บาท ปริมาณวัตถุดิบขั้นต่ำที่ต้องมีไว้เท่ากับปริมาณการใช้ 3 เดือน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพราะสถานการณ์ไม่แน่นอน งานระหว่างทำเครื่องเย็บสมุดหนังสือด้วยลวด คาดว่าคงอยู่ในระดับปัจจุบัน สินค้าคงเหลือทั้งหมดในปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้ การผลิตต้องใช้เวลา 4 สัปดาห์ เมื่อผลิตสำเร็จจะส่งไปขายทันที และเงื่อนไขในการขาย คือ 30 วัน บริษัทมีคำสั่งซื้อค้างอยู่ 350 เครื่อง อย่างไรก็ตามการผลิตและการขนส่งคาดว่าจะดำเนินต่อไปในอัตราเดือนละ 75 เครื่อง จนถึงเดือนเมษายนปี 2490

ค่าใช้จ่ายทางอ้อมที่เกิดขึ้นทุกเดือนมีดังนี้ ค่าเสื่อมราคา 10,800 บาท โสฬย์อุปกรณ์การผลิตอื่น ๆ 70,000 บาท ค่าใช้จ่ายในการบริหาร 47,000 บาท การทำเครื่องมือและเครื่องจักรสำหรับการผลิตปีนตามสัญญานี้เริ่มในเดือนกรกฎาคม ระหว่างเดือนกรกฎาคมและสิงหาคม

(1)เดือนกรกฎาคมจ่าย 4 ครั้ง สิงหาคม 5 ครั้ง กันยายนและตุลาคมเดือนละ 4 ครั้ง พฤศจิกายน 5 ครั้ง และธันวาคม 4 ครั้ง การจ่ายค่าจ้างในวันดังกล่าวเป็นค่าจ้างของสัปดาห์ปัจจุบัน

ค่าเครื่องมือและค่าใช้จ่ายในการทดลองผลิตเป็นนี้ขั้นแรกคาดว่าจะเพิ่มโซหุ่ยอุปกรณ์การผลิต ประมาณเดือนละ 24,000 บาท เริ่มจากเดือนกันยายน เมื่อผลิตเป็นนี้เต็มกำลังการผลิตแล้ว คาดว่า โซหุ่ยอุปกรณ์การผลิตจะเท่ากับ 90,000 บาท ต่อเดือน จนถึงสิ้นเดือนพฤศจิกายน ค่าใช้จ่ายในการบริหารคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็นเดือนละ 60,000 บาท ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน จนถึงวันสุดท้ายของ เดือนธันวาคม

สัญญาของกองทัพบกทำให้จำเป็นต้องซื้อเครื่องมือพิเศษราคา 40,000 บาท ผู้ขายจะส่ง มาให้ในเดือนสิงหาคมโดยจ่ายเงินตามเงื่อนไข C.O.D. เมื่อผลิตเสร็จตามสัญญา เครื่องมือนี้อาจ เหลือเพียงเศษซาก นอกจากนี้อาจต้องจ่ายเงิน 100,000 บาท เพื่อเปลี่ยนแทนเครื่องจักรเก่าซึ่ง เกือบจะหมดอายุการใช้งานแล้ว อย่างไรก็ตามไม่มีทางที่จะทราบได้เลยว่าเครื่องจักรจะเสียเมื่อ ไດ นายบุรินทร์มั่นใจว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้นจะสามารถเปลี่ยนเครื่องจักรแทนได้ภายใน 2-3 วัน เครื่องจักรต่าง ๆ ของบริษัทจะเลิกใช้เมื่อคิดค่าเสื่อมราคาเต็มที่แล้ว

นายบุรินทร์ได้จัดทำร่างตารางซื้อวัตถุดิบต่าง ๆ ที่ต้องการตามตารางที่ 3 แสดงถึง จำนวนวัตถุดิบที่จะต้องซื้อแต่ละเดือนซึ่งคาดว่าจะตกลงซื้อ

บริษัทจะคงให้มีบัญชีเงินฝากกระแสรายวันอยู่ตลอดเวลาไม่มากนักในธนาคารแห่ง หนึ่ง และเงินสดที่เหลือจากนั้นนำเข้าบัญชีเงินฝากธนาคารกรุงเก่า ตอนแรกบริษัทฝากเงิน ไว้กับธนาคารเพื่อการอุตสาหกรรมซึ่งให้ความช่วยเหลือแก่บริษัท คือให้กู้เงินเป็นครั้งคราว ระหว่างสมัยสงคราม สำหรับการผลิตตามสัญญาที่ทำไว้กับรัฐบาล จนถึงสิ้นสุดสงคราม นายบุรินทร์เห็นว่านายเอนก ประธานธนาคารแล้วในการให้บริษัทกู้เงิน ต่อมาก็ทราบ ความจริงว่านายเอนกมีประสบการณ์ในการให้ธุรกิจอุตสาหกรรมกู้เงินเพียงเล็กน้อย เงิน กู้ส่วนมากให้แก่เจ้าของร้านค้าปลีก ดังนั้นนายบุรินทร์จึงถอนเงินฝากจากธนาคารเพื่อการ อุตสาหกรรมนำมาฝากกับธนาคารอื่นจำนวนหนึ่ง ส่วนที่เหลือใช้เป็นเงินทุนของบริษัทโดย นำไปฝากไว้กับธนาคารกรุงเก่า ซึ่งเป็นธนาคารขนาดกลาง กฎหมายจำกัดวงเงินกู้ไว้ 3,000,000 บาท นายบุรินทร์ได้สนทนากับเจ้าหน้าที่ธนาคารถึงความหวังโดยทั่ว ๆ ไปใน ภายหน้าของบริษัท เมื่อพบกันหลายครั้ง แต่เขายังไม่เคยขอกู้เงินจากธนาคารเลย

นายบุรินทร์พิจารณาเห็นว่า เงินสดคงเหลือในปัจจุบันซึ่งเกินความจำเป็นที่ต้องมีไว้ ใช้ในการดำเนินงานมีเกือบ 560,000 บาท เขาตั้งใจที่จะลดเงินสดลงให้อยู่ในระดับต่ำสุด 100,000 บาท ไม่มีกำหนดว่าจะจ่ายเงินปันผลในช่วงเวลาที่เหลือของปี 2489

ตามนโยบายของนายบุรินทร์นั้น ไม่มีการวางแผนล่วงหน้าเกิน 6 เดือน เนื่องจาก

เขาเชื่อว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะพยากรณ์เหตุการณ์ใด ๆ ที่เกิดขึ้นในระยะยาวได้ การวางแผนของบริษัทสำหรับ 6 เดือนแรก ของปี 2490 เป็นการเลื่อนลอยซึ่งเขาจะได้แก้ไขให้ดีขึ้น เมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ทางการเงินสิ้นปี 2489

ตารางที่ 1
บริษัทไทยอุตสาหกรรม จำกัด
งบดุล

	31 ธ.ค. 2437	31 ธ.ค. 2438	30 มิ.ย. 2489
สินทรัพย์			
สินทรัพย์หมุนเวียน :			
เงินสด	259,640	321,320	555,060
ลูกหนี้ (สุทธิ)	962,140	591,660	391,860
สินค้าคงเหลือ	910,280	680,320	—
วัตถุดิบ	—	—	262,680'
งานระหว่างทำ	—	—	132,720
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	14,500	23,580	6,500
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	2,146,560	1,616,880	1,348,820
สินทรัพย์ถาวร :			
ราคาทุน	930,140	943,060	955,520
หัก ค่าเสื่อมราคาสะสม	290,680	398,320	421,140
รวมสินทรัพย์ถาวร	639,460	544,740	534,380
รวมสินทรัพย์ทั้งสิ้น	2,786,020	2,161,620	1,883,200
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
หนี้สินระยะสั้น :			
เจ้าหนี้	553,360	346,760	181,320
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	191,840	36,720	95,540
สำรองค่าภาษีปีก่อน	163,440	97,820	241,900"

	31 6.R. 2487	31 ๕.ค. 2488	30 มี.ย. 2489
สำรองค่าภาษีปีปัจจุบัน	169,020	492,980	89,720**
ค่าภาษีค้างจ่าย	127,620	54,720	36,240*
รวมหนี้สินระยะสั้น	1,205,280	1,029,000	644,720
หนี้สินระยะยาว :			
เงินกู้-พนักงาน	276,680	—	—
เงินกู้-รัฐบาลตามสัญญา	439,920	—	—
ล่วงหน้า			
ส่วนของผู้ถือหุ้น :			
หุ้นบุริมสิทธิ 6%	420,000	420,000	420,000
หุ้นสามัญราคาตามมูลค่า			
100 บาท	340,000	340,000	340,000
กำไรสะสม	104,140	372,620	478,480
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	2,786,020	2,161,620	1,883,200

*จ่ายโดยผ่อนชำระวันที่ 15 ของเดือนกันยายน และธันวาคม 2489

** จ่ายโดยผ่อนชำระในวันที่ 15 ของเดือนมีนาคม มิถุนายน กันยายน และธันวาคม 2490

ตารางที่ 2
บริษัทไทยอุตสาหกรรม จำกัด
งบกำไรและขาดทุน
สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 ธันวาคม 2487, 2488 และ
งวด 6 เดือน สิ้นสุด 30 มิถุนายน 2489

	2487*	2488*	2489
ขายสุทธิ	5,657,760	6,631,500	1,739,320
ต้นทุนขาย :			
วัตถุดิบ	730,960	1,941,300	433,600
ค่าแรงงานทางตรง	2,327,320	1,715,160	305,580
ค่าเสื่อมราคา	130,300	107,640	64,840
ค่าเสียหายอุปกรณ์การผลิต	<u>1,056,840</u>	<u>958,800</u>	410,280
กำไรขั้นต้น	<u>1,412,340</u>	<u>1,908,600</u>	525,020
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน :			
ค่าขนส่ง	191,220	117,720	4,700
ค่าใช้จ่ายในการขาย	208,840	149,600	—
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	630,660	666,000	<u>295,500</u>
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน	361,620	775,260	224,820
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	6,160	10,420	—
กำไรสุทธิก่อนเสียภาษี	375,460	764,860	<u>224,820</u>
หัก ภาษีเงินได้	169,000	483,660	89,720
กำไรสุทธิ	206,460	281,200	135,100

* หลังจากได้รับการยืนยันอีกครั้งหนึ่งแล้ว

ตารางที่ 8
บริษัทไทยอุตสาหกรรม จำกัด
รายการจัดซื้อเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม 2489

	ก.ค.	ค.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
วัตถุดิบ - เครื่องเย็บสมุด						
หนังสือด้วยลวด	—	39,880	60,000	60,000	60,000	60,000
วัตถุดิบ - ปืนชนิดมีกล้องส่อง	—	256,000	256,000	256,000	—	—
เครื่องมือพิเศษ - ปืนชนิด มีกล้องส่อง	—	40,000	—	—	—	—
รวม	—	335,880	316,000	316,000	60,000	60,000
เปลี่ยนเครื่องจักร	100,000	(ไม่แน่ว่าวันที่เท่าไร)				

บริษัทดำรงรักษำค้ำสตร์ จำกัค

นายขำนาย หุ่นส่วนที่ปรึกษำค้ำนกำรบริหำรของหำงหุ่นส่วน ขำนาย สุวิทย์ และวีระกำล้งพิจำรณำงบกำรเงินปีก่อนของบริษัคดำรงรักษำค้ำสตร์ จำกัค ซึ่งเป็นลูกค้ำรำยหนึ่งเนื่องงำกเกิดวิกฤคกำรณำงค้ำเศรษฐกิจในแผนกใหญ่แผนกหนึ่งของบริษัคทำหำยอดขำยและกำไรลดลงอย่ำงมำก ถ้ำเป็นไปไดหำงหุ่นส่วนขำนาย สุวิทย์ และวีระย้งคองจะหำยเหลือบริษัคในกำรตัดสินใจเนื่องมำกกำรเปลี่ยนแปลงนี้

บริษัคดำรงรักษำค้ำสตร์ตั้งขำนปี 2429 โดยกลุ่มกสิกรรมและกลุ่มผู้เลี้ยงปศุสัตว์ไว้ขำยซึ่งมีที่ดินเป็นของตนเองหลำยไร่ ณ จังหวัดสระบุรี วัตถุประสงค์ตั้งเดิมของบริษัคเพื่อใหได้ประโยชน์งำกกำรบุกเบิกและพัฒนำที่ดิน กำรซื้อปศุสัตว์ทั้งเป็น และด้ำนกำรตลาดของผลผลิตงำกกลุ่มผู้ถือหุ้น เมื่อค้ำพบแหล่งน้ำนมันในปี 2469 บริษัคจึงแยกเป็น 2 แผนกแผนกหนึ่งมุ่งใช้ที่ดินเพื่อกำรเกษตร และอีกแผนกหนึ่งเกี่ยวกับน้ำนมัน แผนกนี้ได้ให้สิทธิในกำรขุดน้ำนมันแก่บริษัคน้ำนมันขนำคใหญ่ ภายในระยะเวลำเพียง 2-3 ปี หลังงำกค้ำพบแหล่งน้ำนมัน แผนกน้ำนมันซึ่งเป็นแผนกเล็กมีพนักงำนน้อยสำมำรคทำรำยได้และกำไรให้แก่บริษัคได้ถึง 80 เปอร์เซ็นต์ ของรำยได้และกำไรทั้งหมด

ด้วเหตุที่ผู้จัดตั้งบริษัคถึงแก่กรรมและแบ่งทรัพย์สินมรดกกันระหว่างลูกหลำนทำหำหุ่นเปลี่ยนมือไปย้งประชาชนทั่วไปทีละน้อย ปี 2501 ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ลงควำมเห็นว่ำบริษัคไม่ได้ใช้สินทรัพย์ในลักษณะที่ทำกำไรได้ดีพอ และนายประกอบเป็นผู้มีประสบกำรณำงเกี่ยวกับอุตสาหกรรมน้ำนมันแต่ผู้เดียวได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานคณะกรรมกำรบริหำรงำนบริษัค

นายประกอบตัดสินใจให้บริษัคนำเงินไปลงทุนในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องมือทำงกำรเกษตร โครงกำรขยำงำนนี้จะทำหำยอดขำยและกำไรเพิ่มขึ้น แต่ขณะที่แผนกผลิตย้งไม่สามารถทำกำไรได้ ก็จะไม่ประสบควำมสำเร็จตำมที่ด้้องกำร งำกข้อเท็จจริงปรำกฏว่ำจะมีปัญหำเกิดขำนในแผนกผลิตที่ตั้งขำนใหม่ บริษัคจึงเลื่อนโครงกำรนี้ออกไป นายขำนายและผู้ส้นหัตถกรรมซึ่งทรำบเกี่ยวกับธุรกิจประภคนี้เป็นอย่ำงดีปรำรภว่ำขณะน้ันบริษัคดำรงรักษำค้ำสตร์ เป็นบริษัคใหญ่บริษัคหนึ่ง กำรที่บริษัคดำเนินงำนผลิตพลำด ทำหำยพลำดโอกำสที่จะมีสิทธิได้ครอบครองอสังหำริมทรัพย์ที่มีมูลค้ำมหำศำล

กำรขำยในอุตสาหกรรมเครื่องมือทำงกำรเกษตร โนม้เอียงไปตำมวิกฤคกำรณำงค้ำเศรษฐกิจ คือ กำรขำยเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลำยประกำร เช่น ดินฟ้ำอภำค

การช่วยเหลือด้านราคาจากรัฐบาล ภาวะการณ์ตลาดต่างประเทศ และอื่น ๆ อีก ปี 2521 เป็นปีที่ดีทั้งด้านกสิกรรมและผู้ผลิตเครื่องมือทางการเกษตร อย่างไรก็ตามปี 2522 การขายและกำไรของผู้ผลิตเครื่องมือทางการเกษตรลดลง และปี 2523 เป็นปีที่ตกต่ำที่สุดปีหนึ่งระหว่างปี 2521 และ ปี 2523 แผนกผลิตของบริษัทประสบภาวะการขายและรายได้ลดลงอย่างรวดเร็ว แต่สถานการณ์เช่นนี้แผนกผลิตประสบภาวะขาดทุนจริง ๆ ในปี 2523 และกำไรที่มีมาโดยสม่าเสมอก็ยังเพียงพอทำให้สามารถแสดงกำไรทั้งสิ้นได้ 12 ล้านบาท

เมื่อการขายลดลงลูกหนี้ก็ลดลงด้วย และสินค้าเป็นสินทรัพย์สภาพคล่องที่ค่อนข้างจะสะท้อนให้เห็นระดับการขายที่ต่ำลง แม้ว่าเงินทุนส่วนหนึ่งได้จากการที่ลูกหนี้ลดลงและจากการขายแต่ก็ได้นำมาลงทุนในหลักทรัพย์ลงทุน เงินสดคงเหลือของบริษัทซึ่งฝากธนาคารยังคงเพิ่มขึ้นอย่างสม่าเสมอระหว่างปี 2521 - 2523 แนวโน้มนี้ปรากฏตามตารางที่ 1 การที่ธุรกิจตกต่ำลงนี้เห็นได้ชัดจากการที่กำไรและรายได้ต่อหุ้นลดลง ซึ่งเป็นสาเหตุให้ราคาหุ้นของบริษัทต่ำลง แนวโน้มนี้ปรากฏตามตารางที่ 2

ในรายงานซึ่งเสนอต่อคณะผู้บริหาร นายชานาญเจตนาทำเป็นข้อเสนอแนะบางประการซึ่งมีความสำคัญและเป็นมูลฐานการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งเขาเชื่อว่าในระยะเวลา 2 - 3 ปี จะทำให้ได้กำไรเพิ่มขึ้นมากกว่าระดับปี 2521 ข้อเสนอแนะมีดังต่อไปนี้

เงินทุนปัจจุบันซึ่งมีอยู่มากจะนำมาลงทุนในสินทรัพย์ถาวรเพื่อก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการ อย่างไรก็ตามรายงานงวดสุดท้ายยังเป็นรายงานที่ไม่สมบูรณ์ (ไม่รวม 6 เดือนหลัง) ซึ่งเป็นเวลาที่คณะผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไรบ้าง และต้องเลือกทำอย่างใดอย่างหนึ่งทั้งหมดนี้ต้องใช้เวลาประมาณ 1 ปี แต่นายชานาญเชื่อว่าควรจะทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้ทันที เพื่อให้สินทรัพย์สภาพคล่องของบริษัทที่มีอยู่เกินไปโดยไม่ก่อให้เกิดกำไรแก่บริษัทลดลง ดังนั้นเขาจึงวางแผนเสนอรายงานพร้อมทั้งข้อเสนอแนะนำการใช้เงินทุนหมุนเวียนที่มีอยู่เกินความจำเป็นนั้นโดยลำดับ ทางเลือกที่จะเสนอคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณามีดังต่อไปนี้

1) ควรไถ่ถอนหนี้สินระยะยาวคือพันธบัตรซึ่งจะครบกำหนดไถ่ถอนปี 2544 บริษัทประกันภัยเป็นผู้ถือพันธบัตรไว้ก็ยินดีให้บริษัทไถ่ถอนได้ในปัจจุบันโดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการไถ่ถอนก่อนกำหนด

2) เงินสดบางส่วนจะใช้ซื้อหลักทรัพย์ลงทุนเพิ่มขึ้นเช่น treasury bills, commercial paper, certificates of deposit และอื่น ๆ ซึ่งในปัจจุบัน treasury bills ให้ผลตอบแทน $7\frac{1}{2}$

เปอร์เซ็นต์ commercial paper ให้ผลตอบแทน $8\frac{1}{2}$ เปอร์เซ็นต์

3) ซื้อพันธบัตรระยะยาว พันธบัตรรัฐบาลที่มีระยะเวลายาวนี้ให้ผลตอบแทนเกือบ $6\frac{1}{2}$ เปอร์เซ็นต์ และพันธบัตรซึ่งบริษัทต่าง ๆ ออกจำหน่ายที่มีความเสี่ยงเหมือนกับบริษัท ดำรงรักษำค่าตัว ซึ่งให้ผลตอบแทน $8\frac{1}{2}$ เปอร์เซ็นต์

- 4) ซื้อหุ้นบุริมสิทธิที่อยู่ในเกณฑ์ดี ให้ผลตอบแทน 9 เปอร์เซ็นต์
- 5) ซื้อหุ้นสามัญของบริษัทอื่น ๆ
- 6) ซื้อหุ้นสามัญของตนเองกลับคืนมาจากตลาดหลักทรัพย์
- 7) จ่ายเงินปันผลเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 1
บริษัทดำรงรักษั้ค้าสัตว์ จำกัด
งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2521, 2522 และ 2523

(หน่วย - ล้านบาท)

	2521	2522	2523
เงินสด	13.8	20.8	28.1
หลักทรัพย์ลงทุน	—	13.9	28.2
ลูกหนี้	55.0	41.6	35.2
สินค้า	<u>68.7</u>	<u>62.4</u>	<u>49.3</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	137.5	138.7	140.8
สินทรัพย์ถาวร	<u>103.2</u>	<u>104.5</u>	<u>106.2</u>
รวมสินทรัพย์	<u>240.7</u>	<u>243.2</u>	<u>247.0</u>
หนี้สินระยะสั้น	43.9	33.7	34.4
หนี้สินระยะยาว (4%)	15.0	15.0	15.0
ส่วนของผู้ถือหุ้น (หุ้นสามัญ + กำไรสะสม)	<u>181.8</u>	<u>194.5</u>	<u>197.6</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>240.7</u>	<u>243.2</u>	<u>247.0</u>

ตารางที่ 2
บริษัทดำรงรักษั้ค้าสัตว์ จำกัด
ข้อมูลต่างๆ ประกอบการตัดสินใจ

	2521	2522	2523
ขาย (ล้านบาท)	481.00	453.00	428.00
กำไรสุทธิ (ล้านบาท)	28.00	18.70	12.00
เงินปันผล (ล้านบาท)	6.00	6.00	8.90
รายได้ต่อหุ้น	4.50	3.00	1.93
เงินปันผลต่อหุ้น	0.96	0.96	1.43
ราคาหุ้นละ	90.00	60.00	45.00

บริษัทบวรเฟอ์นิเจอร์ จำกัด

เดือนมกราคม 2524 นายบวร รองประธานกรรมการฝ่ายการเงินบริษัทบวรเฟอ์นิเจอร์ ได้รับโครงการเร่งด่วนจากนายติเรก ผู้ช่วยของเขา งบดุลปี 2524 โดยประมาณ ซึ่งนายติเรกจัดทำขึ้นกับงบดุลปี 2522 และ 2523 ปรากฏตามตารางที่ 1 อัตราส่วนต่าง ๆ นี้ นายติเรกได้คำนวณจากงบดุลและงบกำไรและขาดทุนโดยประมาณ (ไม่ได้แสดงไว้) ปรากฏตามตารางที่ 2 นายบวรพอใจอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้เป็นเจ้าของซึ่งประมาณไว้มาก แต่เขาก็กังวลที่อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย และอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ลดลง โดยเฉพาะสภาพคล่องของบริษัทแลวลงและอัตราส่วนหนี้สินโดยประมาณก็สูงขึ้นอย่างผิดปกติ

บริษัทบวรเฟอ์นิเจอร์ เป็นบริษัทผลิตเครื่องเฟอร์นิเจอร์ชั้นดีซึ่งรู้จักกันแพร่หลาย ตั้งอยู่เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร เริ่มดำเนินกิจการตั้งแต่ปี 2442 กิจการเจริญก้าวหน้าตลอดมา ปี 2522 บริษัทตัดสินใจดำเนินงานตามโครงการขยายงานเร่งด่วนผลิตสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งบริษัทคาดว่าจะได้รับความนิยมจากลูกค้ามาก โครงการขยายงานนี้จำเป็นต้องเพิ่มสินทรัพย์ในปี 2523 และ 2524 อีกประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์

เมื่อศึกษาแผนงานของนายติเรก นายบวรมีความวิตกกังวลมากประกอบกับสภาพคล่องสิ้นปี 2523 ก็ต่ำกว่าระดับที่คณะกรรมการบริหารงานของบริษัทกำหนดไว้ สำหรับปี 2524 ได้ประมาณไว้แล้วแต่ยังไม่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งบริษัทควรจะทำบางอย่างเพื่อให้ current ratio และ quick ratio สูงขึ้น สำหรับอัตราส่วนหนี้สินก็เป็นที่น่าหนักใจ แต่นายบวรคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าจะดีขึ้น ความจริงแล้วเรื่องอัตราส่วนหนี้สินสูงขึ้นนั้นได้พูดกันในที่ประชุมระดับผู้บริหารครั้งที่แล้ว และตัดสินใจว่าปี 2524 จะยอมให้สูงขึ้นในระดับที่ปรากฏตามงบดุลโดยประมาณ อย่างไรก็ตามสิ่งที่คณะผู้บริหารจะทำต่อไป คือ ตกลงพิจารณาตัดเงินปันผลจ่ายลงจนกระทั่งทำให้อัตราส่วนหนี้สินลดลงอยู่ในระดับถ่วงเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้น ๆ แต่วิธีนี้จะดำเนินการเป็นทางเลือกสุดท้าย

นายบวรไม่ได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าว่าอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายและอัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์จะลดลง ความจริงแล้วเขาคำนวณไว้ว่าทั้ง 2 รายการจะเพิ่มขึ้นเพราะได้ผลประโยชน์จากการเพิ่มโรงงานที่ทันสมัยและโครงการขยายงาน อย่างไรก็ตามขณะที่ศึกษาข้อมูลอยู่นั้น นายบวรตระหนักดีว่าทำไมจึงเกิดการลดลงเช่นนี้ ระหว่างปี 2523 บริษัท

ได้ละเลยนโยบายการซื้อสินค้าโดยได้รับส่วนลด (บริษัทซื้อวัตถุดิบตามเงื่อนไข 2/10, n/30) การที่ขาดส่วนลดซึ่งควรได้รับไปนี้เป็นสาเหตุให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มและอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขายและอัตรามลตอพบแทนของส่วนของผู้เป็นเจ้าของลดลง

เมื่อนายบวรได้รับจดหมายของบริษัทประกันภัย ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระยะยาวของบริษัท นายบวรเชื่อว่าควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบางประการอย่างรวดเร็ว เนื่องจากบริษัทประกันภัยชี้ให้เห็นเหตุที่ทำให้สภาพคล่องลดลงและย้ำถึงข้อตกลงเมื่อบริษัทกู้เงินว่าบริษัทต้องรักษาระดับ current ratio ไว้อย่างต่ำที่สุดเท่ากับ 2 : 1 ตอนท้ายของจดหมายเขียนไว้ว่าบริษัทหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบริษัทบวรเฟอริเนเจอร์จะแก้ปัญหาด้านสภาพคล่องได้อีกครั้งในเวลานี้ ซึ่งนายบวรแปลความว่าถ้าเขาสามารถทำให้อัตราส่วนสภาพคล่องเหมาะสมได้ภายในเวลาอันสมควรแล้ว บริษัทประกันภัยก็จะให้โอกาสบริษัทในการแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

ปัญหาแรกซึ่งนายบวรคิด คือ บริษัทควรชะลอโครงการขยายงานหรือไม่ อย่างไร ก็ตามยิ่งเขาคิดเรื่องนี้มากเท่าไรก็จะมีทางเลือกที่ยุ้งยากมากขึ้น ในการขยายงานขั้นแรก บริษัทได้จัดหาสินทรัพย์ถาวรไว้เรียบร้อยแล้ว ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่ปี 2524 จะลดสินทรัพย์ถาวรลงจากที่ประมาณไว้ล่วงหน้า 60 ล้านบาท บริษัทควรลดอัตราการเพิ่มยอดขายลงโดยปฏิเสธคำสั่งซื้อ ซึ่งทำให้เงินทุนหมุนเวียนที่ประมาณไว้ (เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าของปี 2524) ลดลง อย่างไรก็ตามถ้าปฏิเสธคำสั่งซื้อบริษัทจะสูญเสียกำไรจากการขายที่ควรจะได้รับ นั่นคือเป็นผลเสียต่อบริษัทอย่างเห็นได้ชัด และนอกจากนั้นยังเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานในอนาคตเขาจึงเห็นว่าทางเลือกในการลดปริมาณการขายลงเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำอย่างยิ่ง

ด้านหนี้สินของงบดุล นายบวรรับรองได้ว่าการประมาณยอดเจ้าหนี้ไว้ล่วงหน้ามี ปัญหา 2 ประการ คือ ประการแรกเจ้าหนี้ซึ่งนายดิเรก ประมาณไว้ 59.3 ล้านบาท ในปี 2524 นั้น ขึ้นอยู่กับข้อสันนิษฐานว่าจะไม่จ่ายเงินชำระหนี้จนกว่าหนี้สินนั้นจะครบกำหนดชำระมาแล้ว 30 วัน แม้ว่านายดิเรกจะชี้ให้เห็นว่าการชำระหนี้ช้าเป็นสิ่งธรรมดาของอุตสาหกรรมนี้ แต่นายบวรคิดว่าการชำระหนี้ช้าจะทำให้บริษัทเสียหาย เนื่องจากในปัจจุบันนี้บริษัทบวรเฟอริเนเจอร์ได้รับคำกล่าวว่าเป็นลูกค้าที่ดีมาก ผู้ขายสินค้าให้บริษัทไม่แต่จะยินดีส่งสินค้าให้บริษัทรวดเร็วอย่างเดียวเท่านั้น แต่ในกรณีที่สินค้าขาดแคลนก็ยังส่งสินค้าให้กับบริษัททันทีเมื่อหาสินค้านั้นได้ เพราะกิตติศัพท์ในด้านความรับผิดชอบนี้เองบริษัทจึงได้ประโยชน์คือสามารถต่อรองราคากับผู้ขายได้ในราคาที่เหมาะสม ถ้าเริ่มจ่ายเงินชำระเจ้าหนี้ช้าลงดังที่นายดิเรกคาดคะเนไว้จะเสียประโยชน์ด้านนี้ไป ปัญหาประการที่สองเกี่ยวกับ

การประมาณยอดเจ้าหนี้ คือ บริษัทพลาดโอกาสที่จะได้รับส่วนลด

ทางเดียวที่จะลดเจ้าหนี้ลงนั้นควรจะเพิ่มตัวเงินจ่ายธนาคาร ปี 2523 บริษัทพยายามขอกู้เงินเพิ่มจากธนาคารศรีกรุง ซึ่งบริษัทเป็นลูกค้าอยู่ตั้งแต่เริ่มดำเนินการ อย่างไรก็ตามธนาคารไม่สามารถจะให้บริษัทกู้เพิ่มได้อีกเพราะไม่สามารถให้กู้เกิน 10 เปอร์เซ็นต์ของเงินทุนและกำไรสะสมของบริษัทซึ่งมีจำนวน 100 ล้านบาท เนื่องจากข้อจำกัดนี้ นายบวรจึงพิจารณาสร้างความสัมพันธ์กับธนาคารอื่น จากการสนทนากับนายจิระผู้บริหารธนาคารแห่งหนึ่ง ซึ่งแนะนำว่าการขอกู้เงินจากธนาคารเพิ่มมากกว่า 10 เปอร์เซ็นต์ ของเงินทุนและกำไรสะสม บริษัทจะต้องนำสินทรัพย์ทุกรายการซึ่งยังมีได้นำไปเป็นหลักประกันเงินกู้ใด ๆ เลยมาเป็นหลักประกันเงินกู้ นอกจากนี้แล้วธนาคารไม่อนุญาตให้บริษัทนำลูกหนี้ไปขายลดหรือขายให้กับ factor

นายบวรแจ้งให้ทราบด้วยว่าเขาสามารถจะกู้เงินเพิ่มขึ้นได้จากบริษัทการเงินใหญ่แห่งหนึ่งโดยนำลูกหนี้ไปเป็นหลักประกันในอัตราดอกเบี้ย 10 เปอร์เซ็นต์ และถ้าขายลูกหนี้ให้กับ factor จะเสียในอัตรา 10 เปอร์เซ็นต์ บวกส่วนลด 4 เปอร์เซ็นต์ จากยอดลูกหนี้ตามใบกำกับสินค้า เนื่องจากบริษัทมีแผนกสินเชื่อที่มีประสิทธิภาพ นายบวรได้ตั้งคำถามแก่แผนกสินเชื่อว่าการขายบัญชีลูกหนี้นั้นจะได้ประโยชน์คุ้มหรือไม่

ทางเลือกอื่นที่จะเป็นไปได้ คือ การใช้ commercial paper ซึ่งขณะนี้ commercial paper อัตราดอกเบี้ยโดยประมาณ $7\frac{1}{2}$ เปอร์เซ็นต์ นายหน้าขาย commercial paper เคยมาถามว่าบริษัทสนใจการหาเงินทุนโดยวิธีนี้หรือไม่

นอกจากนี้นายบวรสงสัยว่าจะเป็นไปได้หรือไม่ที่จะหาเงินกู้โดยนำสินค้าไปเป็นหลักประกัน ซึ่งปี 2524 เขาคาดว่าจะมีจำนวนสูงถึง 51 ล้านบาท และถ้าการกู้โดยนำสินค้าไปเป็นหลักประกันนี้เสียดอกเบี้ยในอัตราต่ำกว่าวิธีอื่นนายบวรก็เต็มใจที่จะใช้วิธีการนี้

การก่อกั้นระยะยาวไม่มีทางที่จะทำได้อีก เนื่องจากบริษัททำความตกลงไว้กับบริษัทประกันภัยในการขอกู้เงินเพิ่มระหว่างปี 2524 อีก 5 ล้านบาทว่า บริษัทจะไม่ก่อกั้นสินระยะยาวอื่น ๆ อีก เนื่องจากเกิดภาวะการณ์ที่ราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์มีแนวโน้มต่ำลง คณะกรรมการบริษัทจึงลงมติว่าปี 2524 จะไม่ออกหุ้นสามัญจำหน่ายเพิ่มขึ้นอีก

ตารางที่ 1
บริษัทบวรเฟอร์นิเจอร์

งบดุล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2522, 2523 และ 2524

(หน่วย - ล้านบาท)

	ประมาณ		
	2522	2523	2524
เงินสด	3.1	4.5	5.0
ลูกหนี้	15.1	22.4	44.2
สินค้า-วัตถุดิบ	2.1	3.2	3.7
งานระหว่างทำ	18.2	26.9	44.6
สินค้าสำเร็จรูป	<u>1.1</u>	<u>1.7</u>	<u>2.5</u>
รวมสินค้า	<u>21.4</u>	31.8	50.8
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	39.6	58.7	100.0
สินทรัพย์ถาวร	<u>34.7</u>	<u>51.5</u>	<u>60.0</u>
รวมสินทรัพย์	<u>74.3</u>	<u>110.2</u>	<u>160.0</u>
เจ้าหนี้	6.6	22.4	59.3
ตั๋วเงินจ่าย (ธนาคาร 8%)	<u>10.0</u>	<u>10.0</u>	<u>10.0</u>
รวมหนี้สินระยะสั้น	16.6	32.4	69.3
หนี้สินระยะยาว	11.0	25.0	30.0
ส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>46.7</u>	<u>52.8</u>	<u>60.7</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>74.3</u>	<u>110.2</u>	<u>160.0</u>
ขาย	<u>147.0</u>	<u>218.0</u>	<u>323.0</u>

ตารางที่ 2
บริษัทบวรเฟอ์นิเจอร์ จำกัด
อัตราส่วนต่าง ๆ

	2522	2528	ค่าเฉลี่ยของ	
			ประมาณ	อุตสาหกรรม
	2522	2528	2524	2523
ระยะเวลาเก็บหนี้ถัวเฉลี่ย (วัน)	37	37	49	40
Current ratio	2.4	1.8	1.4	2.0
Quick ratio	1.1	0.8	0.7	1.0
อัตราส่วนหนี้สิน	37.1%	52.1%	62.1%	40.0%
อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย	5.1%	4.8%	4.3%	4.0%
อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์	10.1%	9.5%	8.7%	9.0%
อัตราผลตอบแทนของส่วนของผู้ถือหุ้น	16.0%	19.8%	22.9%	15.0%

บริษัท เจ.เอส จำกัด

บริษัท เจ.เอส จำกัด เป็นบริษัทผลิตเครื่องเฟอร์นิเจอร์ชั้นดีส่งไปจำหน่ายโดยตรงยังร้านสรรพสินค้า ร้านค้าปลีกเครื่องเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ ต้นเดือนเมษายน 2524 นายเฟื่องผู้จัดการฝ่ายผลิตสินค้าของบริษัท เจ.เอส ได้รับรายงานจากนายราชัน ผู้ช่วยของเขาเกี่ยวกับบัญชีของลูกค้า 2 บริษัท คือ บริษัทบวรการค้ากับบริษัทวิระพาณิชย์ จากรายงานนี้นายราชันเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้ง 2 บริษัทมีเหตุอันสมควรให้นายเฟื่องสนใจ

บริษัทบวรการค้า ขายปลีกเครื่องเฟอร์นิเจอร์ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพดีโดยสั่งซื้อจากผู้ผลิตต่าง ๆ 4 ราย นอกจากนี้บริษัทยังผลิตเครื่องตกแต่ง เครื่องเรือนตามคำสั่งของลูกค้าเป็นพิเศษอีกด้วย ตั้งแต่บริษัทเริ่มดำเนินงานมามีสินค้าบริการแก่ลูกค้าครบทุกชนิด ยอดขายของบริษัทอยู่ในเกณฑ์ดีโดยสม่ำเสมอตลอดปี และประมาณว่าขายเป็นเงินสด 75 เปอร์เซ็นต์ เป็นเงินเชื่อ 25 เปอร์เซ็นต์ โดยให้สินเชื่อ 30 วัน หรือขายแบบผ่อนชำระ 12 เดือน การขายแบบผ่อนชำระนี้ ทางบริษัทจะเรียกเงินดาวน์ 25 เปอร์เซ็นต์ และที่เหลือให้ผ่อนชำระเป็นงวด ๆ ละเท่า ๆ กัน จนครบ 12 เดือน

บริษัทบวรการค้าตั้งขึ้นเป็นห้างหุ้นส่วนในปี 2488 และเปลี่ยนเป็นบริษัทในปี 2519 ต่อมาเดือนมิถุนายน 2523 หุ้นส่วนผู้ก่อตั้งกิจการ 2 ใน 4 คน ได้ขายหุ้นของตนให้แก่หุ้นส่วน 2 คนที่เหลืออยู่

บริษัทบวรการค้าเป็นลูกค้าของบริษัท เจ.เอส จำกัด มาตั้งแต่ปี 2491 การดำเนินงานของบริษัทบวรการค้า เท่าที่ผ่านมาได้ผลเป็นที่น่าพอใจ สำหรับบริษัทวิระพาณิชย์เปรียบเสมือนลูกค้ารายใหม่ของบริษัท เจ.เอส จำกัด ซึ่งเริ่มซื้อสินค้าจากบริษัทตั้งแต่ปี 2519 บริษัทวิระพาณิชย์เป็นห้างสรรพสินค้าขนาดกลางตั้งอยู่เขตพระโขนง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีว่าจำหน่ายสินค้าในสายผลิตภัณฑ์เครื่องเฟอร์นิเจอร์แพร่หลายมาก บัญชีการค้าซื้อสินค้าของบริษัทวิระพาณิชย์จากบริษัท เจ.เอส จำกัด เป็นที่น่าพอใจจนกระทั่งปี 2523

บริษัท เจ.เอส จำกัด ขายสินค้าแก่บริษัทบวรการค้า และบริษัทวิระพาณิชย์ ภายใต้เงื่อนไข 1/10, n/30 แม้ว่าบริษัททั้ง 2 จะไม่ถือเอาประโยชน์จากส่วนลดเงินสดเลย แต่ก็ชำระเงินตามกำหนดเวลาในใบกำกับสินค้าจนกระทั่งเดือนธันวาคม 2523 นายเฟื่องกำหนดวงเงินสินเชื่อแก่บริษัทบวรการค้า 100,000 บาท บริษัทวิระพาณิชย์ 150,000 บาท

บริษัท เจ.เอส จำกัด จะโฆษณาผลิตภัณฑ์เครื่องเฟอร์นิเจอร์เพื่อรักษาตลาดการค้าไว้ให้ได้มากที่สุด โดยการส่งสินค้าไปยังร้านค้าที่เป็นจุดสำคัญ ต้นปี 2522 กิจการเครื่องเฟอร์นิเจอร์เริ่มถึงจุดอิ่มตัว คุณภาพของสินค้าและบริการที่ดีไม่เป็นวิธีการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตด้วยกันเท่านั้น เงื่อนไขการขายและการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่ผู้ขายปลีกเริ่มมีความสำคัญขึ้นมาเท่า ๆ กัน ดังจะเห็นได้จากคำกล่าวของนายเฟื่องว่า “จำต้องกลับไปพฤษภาคมของลูกค้าจำนวนมากไว้ เพื่อที่จะรักษาปริมาณการขายไว้”

ตั้งแต่ปี 2522 นายเฟื่องเข้มงวดเกี่ยวกับการตรวจสอบรายงานฐานะการเงินของลูกค้า รายงานนี้ประกอบด้วยงบดุล และงบกำไรและขาดทุน สำหรับลูกค้าที่ฐานะการเงินดีมีความเสี่ยงภัยน้อย บริษัท เจ.เอส. จะส่งสินค้าไปขายแก่ลูกค้านั้นเป็นการขยายสินเชื่อของบริษัท ภายใต้สภาวะที่แน่นอนในขณะนั้นลูกค้ารายที่มีเงินทุนน้อยบริษัท เจ.เอส. จะติดตามอย่างใกล้ชิด นายเฟื่องจะจัดลำดับฐานะทางเครดิตของลูกค้าจากงบการเงินงวด 3 เดือน ที่ได้รับ ซึ่งบางครั้งอาจได้รับเป็นรายเดือน

ต้นเดือนเมษายน 2524 นายราชันผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อของบริษัท เจ.เอส ได้รับรายงานประจำปีของบริษัทบวรการค้า และบริษัทวิระพาณิชย์ หลังจากได้ตรวจสอบงบการเงินต่าง ๆ และบัญชีลูกหนี้ของบริษัททั้งสองแล้วนายราชันคิดว่านายเฟื่องควรตรวจสอบบัญชีอีกครั้งหนึ่ง ดังนั้นนายราชันจึงได้จัดเตรียมข้อมูลเสนอแก่นายเฟื่อง ตามตารางที่ 1 - 5

จากการตรวจบัญชีต่าง ๆ นายราชัน คิดว่าปี 2523 เป็นปีที่ชบเซาสำหรับร้านค้าปลีกเครื่องเฟอร์นิเจอร์ เช่น บริษัทวิระพาณิชย์ซึ่งรู้จักกันทั่วไปว่าขายเครื่องเฟอร์นิเจอร์ในราคาถูกก็ยังประสบกับภาวะยอดขายลดลงในปลายฤดูร้อน และต้นฤดูฝน ภาวะการณ์เช่นนี้แสดงให้เห็นว่าความต้องการเครื่องเฟอร์นิเจอร์ที่มีคุณภาพดีและราคาแพงจะลดลงตลอดปี 2523 การที่ปริมาณขายลดลง และมีความจำเป็นต้องลดราคาขาย ทำให้กำไรจากการขายของร้านค้าปลีกบางแห่งลดลง ซึ่งทำให้ผลขาดทุนในตอนปลายปีมีมากขึ้นเท่ากับหรือมากกว่าผลกำไรตอนต้นปี

ต้นปี 2524 การค้าเครื่องเฟอร์นิเจอร์ยังชบเซาเรื่อยมา แม้ว่าจะไม่เข้มงวดเรื่องการขาย แต่ก็ยังเกรงว่าปริมาณการขายที่ลดลงอยู่แล้วจะลดลงต่อไปอีก ซึ่งเนื่องมาจากเดือนกุมภาพันธ์ มีนาคม และเมษายน ร้านค้าปลีกลดการสั่งซื้อเครื่องเฟอร์นิเจอร์แบบใหม่ แต่สั่งซื้อเครื่องเฟอร์นิเจอร์แบบเก่า เดือนเมษายนการสั่งซื้อทั่วประเทศลดลงจากเดือนมีนาคมถึง 30 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งเดือนมีนาคมการสั่งซื้อทั่วประเทศลดลงจากเดือนกุมภาพันธ์ 10 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นผู้จัดการ

ฝ่ายสินเชื่อบริษัทอยู่ในฐานะที่ลำบากต้องเอาใจฝ่ายขายที่ต้องการรักษาปริมาณการขายไว้ในขณะที่ต้องระวังไม่ให้ขายจนเกินฐานะการเงินของลูกค้าซึ่งเป็นอันตรายอย่างยิ่งในระยะนี้

ตารางที่ 1
บริษัท เจ.เอส. จำกัด
งบดุลบริษัทบวกราค้า 31 มกราคม 2622-2524
(หน่วย - พันบาท)

	31 มค. 22	31 มค. 23	31 มค. 24
สินทรัพย์			
เงินสด	1'40	110	80
ลูกหนี้-สุทธิ	2,310	2,610	2,680
สินค้า	3,040	3,030	3,040
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	5,490	5,750	5,600
ที่ดิน	590	590	590
อาคาร เครื่องตักแต่ง	2,250	2,260	2,630
หัก สำรองค่าเสื่อมราคา	<u>310</u>	<u>460</u>	<u>660</u>
	1,940	1,600	1,970
เงินลงทุน	110	110	110
ค่าหุ้นค้างรับ-ผู้ถือหุ้น	—	360	480
ค่าใช้จ่ายล่วงหน้า	<u>70</u>	<u>30</u>	<u>30</u>
รวมสินทรัพย์	<u>6,200</u>	<u>6,640</u>	<u>3,930</u>
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
เจ้าหนี้	1,440	1,450	1,540
ตัวเงินจ่าย-พนักงาน	120	130	130
ค่าภาษีเงินได้ค้างจ่าย	110		
หนี้สินระยะยาวซึ่งถึงกำหนดชำระในปีนี้	260	600	370
ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายอื่น ๆ	360	340	110
รวมหนี้สินระยะสั้น	2,290	2,520	2,150

	31 มค. 22	31 มค. 23	31 มค. 24
ตัวเงินจ่าย-ธนาคาร*	910	1,500	1,450
ตัวเงินจ่าย-หนี้จำนอง	3,760	3,750	4,380
หุ้นบุริมสิทธิ 5% (ไม่สะสมเงินปันผล)	320	320	320
หุ้นสามัญ	600	600	600
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ			190
กำไรสะสม	320	50**	110**
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>8,200</u>	<u>8,650</u>	<u>8,980</u>

* มีบัญชีลูกหนี้เป็นหลักประกัน

** ขาดทุนสะสม

ตารางที่ 2

บริษัท เจ.เอส. จำกัด

งบกำไรและขาดทุนบริษัทบวกรการค้า สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 มกราคม 2522-2524

(หน่วย – พันบาท)

	31 มค. 22	31 มค. 23	31 มค. 24
ขาย	19,450	15,830	15,020
หัก รับคืนและส่วนลด	<u>1,750</u>	<u>1,860</u>	<u>1,220</u>
ขายสุทธิ	17,700	13,970	13,800
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	<u>10,770</u>	<u>8,540</u>	<u>8,590</u>
กำไรขั้นต้น	6,930	5,430	5,210
หัก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>5,950</u>	<u>5,150</u>	<u>4,980</u>
กำไรจากการดำเนินงาน	980	280	230
รายรับอื่น ๆ	<u>670</u>	<u>110</u>	<u>140</u>
กำไรสุทธิซึ่งรวมรายรับอื่น ๆ แล้ว	1,650	390	370
รายจ่ายอื่น ๆ	<u>400</u>	<u>410</u>	<u>430</u>
กำไรสุทธิ (ขาดทุน) ก่อนเสียภาษี*	1,250	(20)	(60)
เงินปันผลจ่าย	350	350	—

* ตัวเลขในวงเล็บหมายถึงขาดทุนสะสม

ตารางที่ 3
บริษัท เจ.เอส. จำกัด
งบดุลบริษัทวิระพาณิชย์ ณ วันที่ 31 มกราคม 2523-2524
(หน่วย – พันบาท)

	31 มค. 23	31 มค. 24
สินทรัพย์		
เงินสด	1,230	790
ตัวเงินรับและลูกหนี้*	9,170	8,840
สินค้า	8,950	8,210
ค่าภาษีได้รับคืน	<u> </u>	<u>740</u>
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	19,350	18,580
สินทรัพย์ถาวร-สุทธิ	2,440	2,210
สิทธิเข้าสินทรัพย์สุทธิ	5,980	5,770
กรรมกรรมประกันชีวิต*	470	460
เงินลงทุน	90	90
ตัวเงินรับ-พนักงาน*	180	230
รายจ่ายจ่ายล่วงหน้า	<u>250</u>	<u>260</u>
รวมสินทรัพย์	<u>28,760</u>	<u>27,600</u>
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
ตัวเงินจ่าย-กรุงธนทรัสต์	8,850	7,170
เจ้าหนี้	4,070	4,430
รายจ่ายค้างจ่ายอื่น ๆ	<u>980</u>	<u>1,130</u>
รวมหนี้สินระยะสั้น	13,900	12,730
หุ้นสามัญ	5,700	5,700
กำไรสะสม	<u>9,160</u>	<u>9,170</u>
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>28,760</u>	<u>27,600</u>

* นำไปประกันตัวเงินจ่าย-กรุงธนทรัสต์

ตารางที่ 4

บริษัท เจ.เอส. จำกัด

งบกำไรและขาดทุนบริษัทวิระพาณิชย์ สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 31 มกราคม 2523-2524

(หน่วย - พันบาท)

	31 มค. 23	31 มค. 24
ขาย	52,100	48,280
หัก รับคืนและส่วนลด	<u>4,780</u>	<u>3,690</u>
ขายสุทธิ	47,320	44,590
ต้นทุนสินค้าที่ขาย	<u>29,750</u>	<u>30,640</u>
กำไรขั้นต้น	17,570	13,950
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	<u>14,990</u>	<u>16,300</u>
กำไรจากการดำเนินงาน	2,580	2,350*
รายการปรับปรุง :		
สำรองเผื่อสินค้าราคาตกลง		1,350
สำรองหนี้สูญ		180
ค่าภาษีได้รับคืน		840
ค่าภาษีเงินได้	<u>1,080</u>	<u> </u>
กำไรสุทธิก่อนจ่ายเงินปันผล	1,500	20
เงินปันผลจ่าย	<u>1,000</u>	<u>10</u>
โอนไปกำไรสะสม	500	10

* ขาดทุน

ตารางที่ 5

บริษัท เจ.เอส. จำกัด
วิเคราะห์อายุลูกหนี้ ณ วันที่ 31 มีนาคม 2524

	ก่อน ๓๐.	๓๐.	๖๐.	๙๐.	มีค.	รวม
บวกราคา	—	58,031.4	9,133.0	35,243.7	10,280.1	112,688.2
วิเคราะห์	3,808.4*	48,839.6	10,255.5	43,520.0	91,247.7	197,671.2

* มีปัญหาซึ่งลูกค้าเรียกค่าเสียหายจากสินค้าชำรุดเนื่องจากการขนส่ง

บริษัท ภัทรกิจ จำกัด

วันที่ 10 พฤษภาคม 2524 นายภัทร ประธานกรรมการบริษัท ภัทรกิจ ได้รับรายงานว่ายอดคงเหลือบัญชีลูกหนี้ของบริษัท ณ วันที่ 30 เมษายน 2524 สูงถึง 93,000 บาท ซึ่งสูงกว่ายอดคงเหลือ 31 มีนาคม 2524 ถึง 19,000 บาท นายภัทรจึงตัดสินใจตรวจสอบว่าสาเหตุใดที่ทำให้ยอดคงเหลือลูกหนี้สูงขึ้น เพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนงานของบริษัทในอนาคต

บริษัทภัทรกิจตั้งอยู่ที่จังหวัดสมุทรปราการ ผลิตเสื้อ กางเกงนักกีฬาเบสบอล, บาสเกตบอล และนักกีฬาประเภทอื่น ๆ บริษัทมีคณงานตัดเย็บเสื้อตามสีและขนาดที่สั่ง 20 คน สินค้าของบริษัทขายให้กับร้านขายเครื่องกีฬาในกรุงเทพฯ และสมุทรปราการโดยตรง เนื่องจากมีผู้ผลิตชุดนักกีฬารายเล็ก ๆ จำนวนมาก ธุรกิจประเภทนี้จึงมีการแข่งขันด้านการขายปลีกมาก

บริษัทภัทรกิจเริ่มดำเนินงานปี 2516 การดำเนินงานมีกำไรเรื่อยมา ปี 2521 ปริมาณการขายสูงสุดถึง 350,000 บาท สำหรับปี 2522 ยอดขายตกต่ำลงในฤดูร้อน แต่สูงขึ้นในฤดูหนาว เดือนกรกฎาคม 2523 บริษัทได้เปลี่ยนผู้จัดการขายใหม่ ชื่อนายคณิต เป็นผลทำให้ยอดขายที่เคยตกต่ำเริ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะเดือนพฤษภาคม 2524 นายคณิตให้เครดิตแก่ลูกหนี้รายใหม่ถึง 50 ราย

หลังจากที่นายภัทรอ่านรายงานแล้ว เขาเชื่อว่าโอกาสที่จะขายชุดนักกีฬาในช่วงเดือนที่เหลือของปี 2524 ยังแจ่มใสมอยู่ จากรายงานข่าว มีทีมนักกีฬาหลายทีมตั้งขึ้นใหม่ในกรุงเทพฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนและลูกค้าประจำกำลังต้องการชุดนักกีฬาใหม่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากนายคณิตมีประสบการณ์ด้านตลาดมากพอสมควร จึงคาดว่ารายงานข่าวที่ได้รับน่าจะเป็นไปได้ ขณะนี้นายคณิตกำลังคอยโอกาสที่บริษัทจะทำกำไรให้ได้มากที่สุดตามความคาดหมายนี้เขาได้วางแผนการขายและหากำไรในเดือนที่เหลือของปี 2524 ดังนี้

	ยอดขาย (บาท)	กำไรก่อนหักภาษี (บาท)
พฤษภาคม	50,000	4,000
มิถุนายน	40,000	2,000
กรกฎาคม	40,000	2,000

	ยอดขาย (บาท)	กำไรก่อนหักภาษี (บาท)
สิงหาคม	40,000	2,000
กันยายน	50,000	4,000
ตุลาคม	55,000	5,000
พฤศจิกายน	60,000	6,000
ธันวาคม	<u>60,000</u>	<u>6,000</u>
รวม	<u>395,000</u>	<u>31,000</u>

ลูกค้าของบริษัทส่วนมากเป็นร้านขายเครื่องกีฬาเล็ก ๆ ลูกค้า 6 ราย จากจำนวน 145 ราย เท่านั้นที่ซื้อชุดนักกีฬาเป็นมูลค่าปีละ 40,000 บาท ขึ้นไป ส่วนลูกค้าที่เหลือสั่งซื้อแต่ละครั้งมูลค่าประมาณ 1,000 บาท บริษัทให้สินเชื่อ 30 วัน ไม่มีส่วนลด แต่สำหรับลูกค้ารายใหญ่ที่จ่ายเงินสม่าเสมอจะได้รับสินเชื่อ 60 วัน ปี 2523 มีหนี้สูญ 1 เพอร์เซ็นต์ของยอดขาย ส่วนใหญ่เกิดจากการที่ลูกค้าของบริษัทคือ ร้านค้าปลีกขายชุดกีฬาแก่โรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งจ่ายเงินล่าช้า ทำให้การเก็บเงินของบริษัทล่าช้าไปด้วย นายภัทรเชื่อว่าร้านค้าปลีกขนาดเล็กจำนวนมากที่เปิดดำเนินการอยู่มีเงินลงทุนไม่เพียงพอ

นายคณิตได้รับเงินเดือนเดือนละ 4,000 บาท และได้รับค่านายหน้าจากการขาย 2 เพอร์เซ็นต์ ของยอดขาย เขาขายเชื่อได้ถึงหนึ่งในสามของยอดขายเชื่อทั้งหมด ในขณะที่เดียวกันก็ควบคุมพนักงานขายอีก 2 คน พนักงานขายแต่ละคนจะได้รับค่านายหน้า 5 เพอร์เซ็นต์ ของยอดขาย สำหรับหนี้สูญบริษัทเป็นผู้รับภาระเอง

ทั้งนายภัทรและนายคณิต สมุหบัญชีของบริษัทเป็นผู้พิจารณาการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าร่วมกัน นโยบายการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า คือ ก่อนที่จะขายเชื่อให้กับลูกค้ารายใหม่ พนักงานขายของบริษัทต้องสำรวจร้านค้าของลูกค้ารายใหม่ก่อน เพื่อประเมินผลลักษณะเกี่ยวกับการค้าและความสามารถในการประกอบกิจการของลูกค้า แล้วจึงตัดสินใจเรื่องฐานะการเงินของร้านค้านั้น ๆ ว่าดีหรือไม่ อย่างไร ถ้าการประเมินผลเป็นที่พอใจจะให้สินเชื่อแก่ร้านค้านั้นได้ในวงเงินไม่เกิน 1,000 บาท หลังจากนั้น 1 ปี พนักงานขายของบริษัทได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้พิจารณาเพิ่มวงเงินสินเชื่อเป็น 2,500 บาท ได้ โดยมีเงื่อนไขว่าลูกค้านั้นต้องชำระหนี้ทั้งหมดภายใน 90 วันนับแต่วันที่ในใบกำกับสินค้า หลังจากนั้นอีก 2 ปี ถ้าลูกค้านั้นเป็นลูกค้าที่ดีก็จะเพิ่มวงเงินสินเชื่อให้อีกตามความจำเป็น สำหรับกรณี

พิเศษ (นอกเหนือจากกฎเกณฑ์ที่กำหนดนี้แล้ว) นายภัทรจะเป็นผู้พิจารณาและตัดสินใจด้วยตนเอง

เมื่อส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าแล้ว นายสันติมีหน้าที่เก็บเงินจากลูกค้าโดยตรง ถ้าลูกค้าไม่ชำระสินค้าภายใน 60 วัน นายสันติจะส่งจดหมายเตือนให้นำเงินมาชำระ หลังจากส่งจดหมายเตือนฉบับแรก 30 วัน ลูกค้ายังไม่นำเงินมาชำระจะส่งจดหมายเตือนครั้งที่ 2 ให้ลูกค้านำเงินมาชำระภายใน 10 วัน ถ้าครบ 10 วันลูกค้ายังไม่นำเงินมาชำระอีกนายภัทรจะโทรศัพท์ถึงลูกค้าขอให้ลูกค้าชำระหนี้ภายใน 20 วัน และถ้าไม่ได้รับคำตอบว่าจะชำระหนี้ให้ได้ทันทีจะส่งบัญชีลูกหนี้ให้ทนายความดำเนินการต่อไป หลังจากนั้น 20 วันถ้าลูกค้ายังไม่นำเงินมาชำระอีก บริษัทจะมอบให้ทนายความเป็นผู้ทวงหนี้และบริษัทตัดเป็นหนี้สูญ

วันที่ 30 เมษายน 2524 มีบัญชีลูกหนี้อยู่กับสำนักงานทนายความ 2,200 บาท ทนายความคิดค่าธรรมเนียมในการเก็บเงินจากลูกหนี้ 25 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนเงินที่เก็บได้หรือไม่ต่ำกว่า 50 บาท นายภัทรมีความเห็นว่าเมื่อส่งบัญชีลูกหนี้ให้ทนายความดำเนินการแล้วสามารถเก็บเงินจากลูกหนี้ได้ 50 เปอร์เซ็นต์ ก็ยังโชคดีของบริษัท จากประสบการณ์ในอดีตต้องใช้เวลาเป็นปีกกว่าจะเก็บเงินจากลูกหนี้ได้

ถึงแม้ว่ายอดขายจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปเดือนต่อเดือนก็ตาม นายภัทรยังคงรักษาระดับของวัตถุดิบคงเหลือและสินค้าสำเร็จรูปไว้คงเดิม เพราะบริษัทมีเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตเพียงพอกับปริมาณขายที่อาจจะเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากได้ โดยไม่ต้องจัดหาเครื่องมือเพิ่มอีก นายภัทรให้ข้อสังเกตว่านอกจากกู้เงินจากธนาคารแล้วบริษัทมีแนวโน้มจะรักษาระดับหนี้สินหมุนเวียนไว้คงที่

วันที่ 10 พฤษภาคม 2524 เมื่อนายภัทรได้รับงบดุล ณ วันที่ 30 เมษายน 2524 ตามตารางที่ 1 ก็รู้สึกเป็นกังวลที่ยอดลูกหนี้สูงขึ้นมาก เขาคิดว่ามีปัญหาต่าง ๆ ที่สำคัญคือ

- (1) จะเกิดขาดทุนจากหนี้สูญเป็นจำนวนมากขึ้นอีกในอนาคตหรือไม่
- (2) นโยบายการให้สินเชื่อปัจจุบันจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และ
- (3) ยอดคงเหลือบัญชีลูกหนี้ อาจเพิ่มขึ้นอีกในอนาคตจนถึงระดับที่บริษัทจำเป็นต้องกู้เงินจากธนาคารหรือไม่

เพื่อช่วยตอบคำถามเหล่านี้ นายภัทรได้ขอร้องให้นายสันติรวบรวมข้อมูลซึ่งแสดงในตารางที่ 2, 3 และงบกำไรและขาดทุนตารางที่ 4

ตารางที่ 1
บริษัท ภัทรกิจ จำกัด
งบดุล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2522- 2523, 30 เมษายน 2523 - 2524
ยอดเปลี่ยนแปลงของงบดุลในงวดเวลาต่าง ๆ
(หน่วย - พันบาท)

	งบดุล				ยอดเปลี่ยนแปลง	
	31 ธ.ค.	30 เม.ย.	31 ธ.ค.	30 เม.ย.	ธ.ค.-เม.ย.	เม.ย.-เม.ย.
	2522	2523	2523	2524	2523 2524	2523 2524
สินทรัพย์						
เงินสด	10	10	10	4	-6	-6
ลูกหนี้ (สุทธิ)	41	37	68	93	+25	+56
สินค้า	23	22	25	22	-8	-
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	<u>74</u>	<u>69</u>	<u>103</u>	<u>119</u>	<u>+16</u>	<u>+50</u>
เครื่องจักรและเครื่องมือ (สุทธิ)	20	20	19	19	-	-1
สินทรัพย์อื่น ๆ	4	3	4	3	-1	-
รวมสินทรัพย์	<u>98</u>	<u>92</u>	<u>126</u>	<u>141</u>	<u>+15</u>	<u>+49</u>
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
เจ้าหนี้	20	19	21	21	-	+2
ค่าภาษีค้างจ่าย	4	-	4	.5	+1	+5
ค่าจ้างค้างจ่าย	6	8	5	8	+3	-
เงินกู้ธนาคาร	-	-	25	32	+7	+32
รวมหนี้สินระยะสั้น	<u>30</u>	<u>27</u>	<u>55</u>	<u>66</u>	<u>+11</u>	<u>+39</u>
หุ้นสามัญ	35	35	35	35	-	-
กำไรสะสม	33	30	36	40	+4	+10
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	<u>98</u>	<u>92</u>	<u>126</u>	<u>141</u>	<u>+15</u>	<u>+49</u>

ตารางที่ 2
บริษัท ภัทรกิจ จำกัด
สรุปรายการลูกหนี้ มกราคม 2523 – เมษายน 2524
(หน่วย – พันบาท)

	ลูกหนี้ต้นเดือน	ขาย		หนี้สูญ	ลูกหนี้ปลายเดือน	ระยะเวลาเก็บหนี้ (วัน)
		(+)	เก็บเงินได้ (-)			
2523						
มกราคม	41.5	30.6	30.7	0.5	40.9	-
กุมภาพันธ์	40.9	32.4	37.1	0.6	35.6	34*
มีนาคม	35.6	24.1	21.4	0.6	37.7	40*
เมษายน	37.7	26.3	26.4	0.6	37.0	44*
พฤษภาคม	37.0	25.4	24.7	0.6	37.1	43*
มิถุนายน	37.1	22.0	28.0	0.7	30.4	38*
กรกฎาคม	30.4	24.6	22.7	0.5	31.8	40*
สิงหาคม	31.8	27.6	17.7	0.5	41.2	47*
กันยายน	41.2	24.6	23.1	0.5	42.2	47*
ตุลาคม	42.2	31.7	28.0	0.4	45.5	48*
พฤศจิกายน	45.5	30.1	13.3	0.5	61.8	60*
ธันวาคม	<u>61.8</u>	<u>38.2</u>	<u>31.2</u>	<u>0.5</u>	<u>68.3</u>	<u>60*</u>
รวม	41.5	337.4	304.3	6.3	68.3	73†
2524						
มกราคม	68.3	33.7	40.8	0.5	60.7	51*
กุมภาพันธ์	60.7	38.1	28.4	0.6	69.8	58*
มีนาคม	69.8	45.8	41.0	0.5	74.1	53*
เมษายน	<u>74.1</u>	<u>54.9</u>	<u>35.1</u>	<u>0.6</u>	<u>93.3</u>	<u>55*</u>
รวม 2524 ถึงวันนี้	68.3	172.5	145.3	2.2	93.3	65†

* คิดเงื่อนไขในการขายให้ชำระหนี้ภายใน 60 วัน

† คิดทั้งปีหรือต้นปีจนถึงปัจจุบัน

ตารางที่ 3
บริษัท ภัทรกิจ จำกัด
วิเคราะห์การเก็บเงิน เดือนเมษายน 2523 – 2524
และลูกหนี้ 30 เมษายน 2523 – 2524
(หน่วย – พันบาท)

เดือนที่ขาย	อายุหนี้ 30 เม.ย. (วัน)	ขาย		เก็บเงินได้เดือนเมษายน	
		2623	2524	2523	2524
เก็บเงินในเดือนเมษายน					
เมษายน	0-30	26.3	54.9	1.0	2.1
มีนาคม	31-60	24.1	45.8	2.1	5.5
กุมภาพันธ์	61-90	32.4	38.1	22.7	26.3
มกราคม	91-120	30.6	33.7	0.6	0.5
ก่อนมกราคม	121+	<u>0.0*</u>	<u>0.1*</u>
				26.4	35.1
				<u>จำนวนลูกหนี้ของเดือนที่ขาย</u>	
อายุลูกหนี้ 30 เมษายน					
เมษายน	0-30	26.3	54.9	25.3	52.2
มีนาคม	31-60	24.1	45.8	9.5	37.1
กุมภาพันธ์	61-90	32.4	38.1	2.0	2.7
มกราคม	91-120	30.6	33.7	0.2	0.1
ก่อนมกราคม	0.0*	<u>0.0*</u>
				37.0	93.3

* ตัดบัญชีให้ทันความจำเป็นการ

ตารางที่ 4
บริษัท ภัทรกิจ จำกัด
งบกำไรและขาดทุน
(หน่วย – พันบาท)

	ปี	4 เดือน	มกราคม-เมษายน
	2522	2523	2523
ขาย	335	338	114
ต้นทุนขาย	<u>213</u>	<u>215</u>	<u>75</u>
กำไรขั้นต้น	122	123	39
ค่าใช้จ่ายในการขายและการ-			
ดำเนินงาน	101	103	36
ขาดทุนจากหนี้สูญ	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>1</u>
กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน	18	17	2
ภาษีเงินได้	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>0</u>
กำไรสุทธิ	14	13	2
เงินปันผล	10	10	5
กำไรสะสม	<u>4</u>	<u>3</u>	(3)

บริษัท คำพืชผลไทย จำกัด

บริษัท คำพืชผลไทย จำกัด เริ่มดำเนินงานปี พ.ศ. 2510 มีทุนเป็นหุ้นสามัญจดทะเบียนทั้งสิ้น 300,000 บาท ผู้ถือหุ้นชำระมูลค่าหุ้นเต็มมูลค่าแล้ว บริษัทดำเนินธุรกิจประเภทแปรรูปสินค้าพืชผลทางเกษตรกรรม คือ ซ้อเมล็ดถั่วเขียวและเมล็ดงา นำมาเข้าเครื่องปอกเปลือก ฝ่าซีกแล้วนำออกจำหน่าย กิจกรรมมีคณงานทั้งหมด 22 คน แต่เดิมนายชลิตเป็นหัวหน้าฝ่ายผลิต นายฮวดเป็นหัวหน้าฝ่ายจัดซื้อและจำหน่าย ภายหลังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520 มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบกันระหว่างนายฮวด และนายชลิต ส่วนผู้บริหารและควบคุมกิจการทั้งหมด คือ นางชลิตา ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท 53%

ผลการดำเนินงานในอดีต

ช่วงที่ผ่านมา 3-4 ปี ธุรกิจดำเนินงานได้ผลกำไรสม่ำเสมอ เป็นที่น่าพอใจ แต่ผลกำไรเริ่มลดลงเมื่อปี พ.ศ. 2520 กิจการมักประสบปัญหาในเรื่องการจัดซื้อ สินค้าคงคลัง และแรงงานที่ใช้ในการผลิต

ปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตนี้ มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคตตลอดไป ซึ่งแยกพิจารณาดังนี้

1. **การจัดซื้อ** เนื่องจากเมล็ดถั่วเขียวและงาเป็นสินค้าทางเกษตรกรรม ซึ่งมีการขึ้นลงของราคาอยู่เสมอ แม้การสั่งซื้อวันเดียวกันราคาก็ต่างกัน ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าต้องคาดคะเนว่าจะซื้อให้ได้สินค้าที่ดี และราคาถูกที่สุดในเวลาเดียวกัน นั่นคือการเก็งราคาสินค้านั่นเอง

2. **สินค้าคงเหลือ** สืบเนื่องมาจากการจัดซื้อ ซึ่งถ้าคาดคะเนว่าราคาถูกก็จะสั่งซื้อมาก จึงมีปัญหาสินค้าล้นโกดังไม่มีที่เก็บ

3. **แรงงานที่ใช้ในการผลิต** ส่วนมากมักเป็นแรงงานจากชนบท เมื่อถึงฤดูทำนา แรงงานนี้จะกลับชนบทไปทำนา

ราคาขายสินค้านั้นขึ้นอยู่กับราคากลาง บริษัทมิได้เป็นผู้กำหนดราคาขึ้นเอง

แผนงานในอนาคต

กิจการมีโครงการขยายการลงทุนด้านการตลาดจะจัดตั้งฝ่ายจัดส่งสินค้าไปขายต่างประเทศเอง เพื่อลดต้นทุนการส่งออกต่างประเทศ ไม่ต้องพึ่งบริษัทจัดส่งสินค้าไปขายต่างประเทศทั่วไป

ตารางที่ 1
งบดุลเปรียบเทียบ
ณ วันที่ 30 เมษายน 2521 – 2523

	2521	2522	2523
สินทรัพย์			
เงินสด	42,000	72,600	55,050
ลูกหนี้	30,000	35,200	36,600
สินค้าคงเหลือ	155,000	161,870	219,500
เครื่องจักร	114,000	108,300	102,885
รถยนต์	<u>47,500</u>	<u>45,125</u>	<u>42,869</u>
รวมสินทรัพย์	<u>388,500</u>	<u>423,095</u>	<u>456,904</u>
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น			
เจ้าหนี้	30,000	35,500	30,480
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	9,400	9,100	8,790
ทุนหุ้นสามัญ	300,000	300,000	300,000
กำไรสะสม	<u>49,100</u>	<u>78,495</u>	<u>117,634</u>
	<u>388,500</u>	<u>423,095</u>	<u>456,904</u>

ตารางที่ 2
งบกำไรและขาดทุนเปรียบเทียบ
สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุด 30 เมษายน 2521, 2522, 2523

	2521	2522	2523
ขาย	545,800	477,900	485,700
ต้นทุนขาย*	<u>427,620</u>	<u>358,900</u>	<u>372,950</u>
กำไรขั้นต้น	<u>118,180</u>	<u>119,000</u>	<u>112,750</u>
เงินเดือนพนักงาน	22,800	22,800	22,800
ค่าน้ำมัน	17,100	19,400	17,200
ค่าโทรศัพท์	1,670	1,800	1,650
ค่าพาหนะ	1,290	1,150	1,220
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	16,170	17,100	16,500
ค่าหนังสือพิมพ์	270	270	270
ค่ารับรอง	1,900	1,780	2,040
ค่าน้ำประปา	1,500	1,490	1,600
ค่าเสื่อมราคา-เครื่องจักร	6,000	5,700	5,415
ค่าเสื่อมราคา-รถยนต์	<u>2,500</u>	<u>2,375</u>	<u>2,256</u>
กำไรสุทธิประจำปี	<u><u>46,980</u></u>	<u><u>45,135</u></u>	<u><u>41,799</u></u>

* ค่าไฟฟ้ารวมถือเป็นต้นทุนขาย

บริษัท เอ็ม เอส ซัพพลาย จำกัด

เดือนมิถุนายน 2524 นายสรวิญ ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทเอ็ม เอส ซัพพลาย พิจารณาข้อเสนอขายปลาอัดแช่แข็ง 10,000 กล่อง โดยให้ส่วนลดพิเศษของบริษัท เอกวิวัฒนา จำกัด ถ้าบริษัทซื้อและชำระเงินพร้อมกับขนส่งสินค้าภายในวันที่ 30 มิถุนายน และส่วนลดนี้จะน้อยลง ถ้าชำระเงินและขนส่งสินค้าระหว่างเดือนกรกฎาคม

บริษัท เอ็ม เอส ซัพพลาย มีซูเปอร์มาร์เก็ตในเครือเดียวกันตั้งอยู่ตามศูนย์การค้า และแหล่งชุมชนต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ 5 แห่ง บริษัทเริ่มดำเนินงานปี 2493 เป็นร้านค้า อาหารเล็ก ๆ แบบเจ้าของคนเดียว ในระยะต่อมารวมเอาร้านค้าอาหารอื่น ๆ ไว้ในเครือเดียวกันเรื่อย ๆ จนกระทั่งปี 2505 มีจำนวน 15 แห่ง ทั้ง 15 แห่งนี้ยกเว้น 2 แห่งแล้วทำการค้า ของชำ และเนื้อขนาดเล็ก แต่ละร้านมีเนื้อที่เฉลี่ยน้อยกว่า 2,000 ตารางฟุต และมีพนักงาน คอยให้บริการแก่ลูกค้าด้วย

ตั้งแต่ปี 2504 มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของบริษัทที่สำคัญ คือ ไม่ตั้ง ร้านค้าปลีกสินค้าประเภทอาหารขนาดเล็กย่อยในธุรกิจประเภทนี้อีก แต่เปิดการค้าแบบซูเปอร์มาร์เก็ตขนาดใหญ่

ในขณะที่ตั้งซูเปอร์มาร์เก็ตขึ้นใหม่ บริษัทมีนโยบายเลิกกิจการร้านขนาดเล็กที่ละ น้อย ๆ ด้วย จะเห็นได้จากจำนวนร้านค้าในเครือเดียวกันลดลงจาก 15 แห่งในปี 2505 เหลือ 5 แห่งในปี 2524

ระยะหลัง ๆ นี้พื้นที่ส่วนใหญ่ในร้านใช้วางสินค้าพวกอาหารแช่แข็ง ปี 2521 ใช้พื้นที่ ความยาวตลอดสองข้างของร้านค้าวางสินค้าประเภทนี้ โดยย้ายแผนกขายสินค้าประเภทเนื้อ ไปอยู่ตอนหลังและโต๊ะรับเงินอยู่หน้าร้าน

ปี 2516 บริษัทตัดสินใจรวมกิจการต่าง ๆ เข้ามาโดยสร้างโกดังเก็บสินค้าของตนเอง ขึ้น สำหรับให้บริการแก่ร้านค้าในเครือเดียวกัน อาคารแบบใหม่นี้สร้างเสร็จปี 2518 ตั้ง อยู่บริเวณที่เป็นจุดศูนย์กลางของกิจการมีเนื้อที่ถึง 300,000 ตารางฟุต มีรถยนต์ส่งสินค้า แก่ซูเปอร์มาร์เก็ต 2 คัน โดยเฉพาะโกดังเก็บสินค้ามีห้องเย็นขนาดใหญ่ เนื้อที่ถึง 25,000 ตารางฟุต ใช้เก็บสินค้าประเภทอาหารแช่แข็งของกิจการด้วย

วันที่ 1 มิถุนายน 2524 บริษัท เอ็ม เอส ซัพพลาย มีเงินสดและหลักทรัพย์รัฐบาล จำนวน 2,860,000 บาท จำนวนนี้ 2,000,000 บาท กั้นไว้ใช้ในการก่อสร้างซูเปอร์มาร์เก็ต

แห่งใหม่ ซึ่งโครงการดังกล่าวนี้จะเริ่มในระหว่างฤดูร้อนที่จะถึงนี้ ดังนั้นจึงนำไปใช้สำหรับ วัตถุประสงค์อื่นไม่ได้ บริษัทมีเครดิตที่จะกู้เงินธนาคารกรุงเก่า ได้จำนวน 500,000 บาท และกู้เงิน 1 มิถุนายน 2524 84,000 บาท อัตราดอกเบี้ย 6 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ถ้ากู้เพิ่มอีก ก็เสียดอกเบี้ยในอัตราเท่าเดิม วงเงินกู้ที่ธนาคารอาจยินยอมขยายเพิ่มให้มากกว่า 500,000 บาท ส่วนการชำระคืนเงินกู้นั้น ธนาคารกำหนดไว้ว่าจะต้องชำระคืนเงินกู้ในเดือนใดเดือนหนึ่งของปีเป็นอย่างน้อย เท่าที่ผ่านมาบางครั้งก็ได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดดังกล่าวนี้ บริษัทยังไม่มีโครงการขายหลักทรัพย์ที่มีอยู่ในปี 2524 หรือปี 2525 แต่อย่างไร

บริษัท เอกวิวัฒนา เป็นบริษัทขายสินค้าพลาสติก ปลาแช่แข็งและปลาปรุงรสต่าง ๆ ให้กับนายหน้าสินค้าอาหารและผู้ค้าปลีกรายใหญ่ ๆ บริษัทมีเรือหาปลา 4 ลำ แต่บริษัทก็ ยังต้องซื้อปลาจากชาวประมงทั่วไปในแหล่งค้าปลาต่าง ๆ ปัจจุบันนี้ปริมาณการขายผลิตภัณฑ์ ปลาปรุงรสเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และปี 2523 คิดเป็นเงินกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ ของยอดขาย

ผลิตภัณฑ์สำคัญของบริษัทเอกวิวัฒนา คือ ปลาอัดแท่ง ซึ่งทำโดยนำเนื้อปลามาบด ปรุงรสและอัดเป็นแท่ง ต่อจากนั้นก็นำไปแช่แข็งและบรรจุเป็นกล่อง ๆ ละ 10 แท่ง หลังจากนำสินค้าปลาอัดแท่งแช่แข็งออกสู่ตลาดในปลายปี 2521 แล้ว ปริมาณขายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากผู้ผลิตโฆษณาได้เต็มที่เพราะมีกำไรสูง คือ เฉลี่ยแล้วประมาณ 31 เปอร์เซ็นต์ของราคาขายส่งปี 2523 การผลิตมีปริมาณมากกว่า 65 ล้านบาท หรือมากกว่า 6 เท่าของปริมาณการผลิตปี 2521 ในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ จำนวนผู้ผลิตสินค้าปลาอัดแท่งเพิ่ม จาก 3 ราย เป็น 15 ราย มีข้อสงสัยกันว่า ร้านค้าย่อยจำนวนมากในธุรกิจค้าปลาอัดแท่ง ได้เลิกล้มไป เพราะปริมาณการบริโภคส่วนรวมลดลง (อย่างน้อยที่สุดก็เป็นการลดลงชั่วคราว) ระหว่างเดือนธันวาคม 2521 และเดือนมกราคม 2524 ราคาขายส่งปลาอัดแท่งใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือลดลงจากกล่องละ 4.75 บาท เป็น 3.85 บาท และเดือนมิถุนายน 2524 ราคาเพิ่มขึ้นเป็นกล่องละ 4.25 บาท

ปัญหาที่เพิ่มความยุ่งยากแก่บริษัทเอกวิวัฒนา คือ การค้าปลาอัดแท่งเป็นไปตามฤดูกาล การจับปลาและการผลิตส่วนใหญ่ทำในตอนปลายฤดูฝนและตลอดฤดูร้อน ส่วนระยะที่มีการบริโภคมากคือเดือนตุลาคมและเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนเมษายน ด้วยเหตุนี้บริษัทเอกวิวัฒนา จึงประสบกับปัญหาการจัดหาเงินมาซื้อพลาสติก การผลิต และการเก็บรักษาปลาอัดแท่ง ไว้หลาย ๆ เดือนก่อนที่บรรดาผู้ค้าปลีกและนายหน้าจะสั่งซื้อมา โดยปกติแล้วลูกค้าของบริษัท เอกวิวัฒนา ส่วนมาก (รวมทั้งบริษัทเอ็ม เอส ซีฟพลาย ด้วย) นิยมสั่งซื้อปลาอัดแท่งเมื่อ

ต้องการจะใช้นั้นคือลูกค้าจะซื้อที่ละน้อยและซื้อล่วงหน้าในระยะสั้น ๆ โดยจะชำระเงินภายใน 24 ชั่วโมง ที่ได้รับสินค้า บริษัทเอกวิวัฒนาเช่าห้องเย็นเก็บผลิตภัณฑ์จากโกดังเก็บสินค้า สาธารณะใกล้ ๆ กับโรงงานของบริษัทในอัตราตารางฟุตละ 2.50 บาทต่อปี

การจัดหาเงินมาเพื่อใช้ในการผลิตและเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ปลาอัดแช่แข็งนี้ บริษัทเอกวิวัฒนากู้เงินเป็นงวด ๆ จากธนาคารศรีกรุง อัตราดอกเบี้ย 6 เปอร์เซ็นต์ต่อปี ระหว่างปี 2523 เงินกู้จากธนาคารมีจำนวนสูงสุด 3,400,000 บาท

เพื่อลดปัญหาเรื่องฤดูกาลของการค้าปลาอัดแช่แข็งต้นปี 2524 ฝ่ายจัดการของบริษัทเอกวิวัฒนาจึงตกลงเสนอให้ส่วนลด 14 เปอร์เซ็นต์แก่ลูกค้าที่ซื้อปลาอัดแช่แข็งจากบริษัทเป็นจำนวนมาก โดยชำระเงินและขนส่งสินค้าไปในระหว่างเดือนมิถุนายน ทั้งนี้จะต้องสั่งซื้อเป็นจำนวน 10,000 กลังขึ้นไป สำหรับการซื้อระหว่างเดือนกรกฎาคม จะได้รับส่วนลด 10 เปอร์เซ็นต์

วันที่ 10 มิถุนายน 2524 นายบัณฑิต ผู้จัดการฝ่ายขายของบริษัทเอกวิวัฒนาโทรศัพท์ถึงนายศิริวัฒน์เสนอขายปลาอัดแช่แข็งให้ราคาถ่วงละ 3.655 บาท สำหรับการซื้อครั้งละ 10,000 กลังขึ้นไป ทั้งนี้บริษัทเอ็ม เอส ซีพพลายต้องชำระเงินและขนส่งสินค้าไปก่อนวันที่ 30 มิถุนายน 2524 ราคาดังกล่าวนี้น่าเท่ากับให้ส่วนลด 14 เปอร์เซ็นต์ จากราคาขายส่งตามปกติถ่วงละ 4.25 บาท และบริษัทเอกวิวัฒนาจะคิดราคาถ่วงละ 3.825 บาท ถ้าชำระเงินและขนส่งสินค้าไปก่อนวันที่ 30 กรกฎาคม 2524

ในการพิจารณาข้อเสนอนี้ นายศิริวัฒน์จำได้ว่าปริมาณขายปลาอัดแช่แข็งของบริษัทเอ็ม เอส ซีพพลาย เมื่อปี 2523 มีจำนวน 11,200 กลัง และขณะนี้ยังมีเหลืออยู่ 200 กลัง อัตรากำไรขั้นต้นถ่วงเฉลี่ยของสินค้านี้เท่ากับ 30 เปอร์เซ็นต์ของราคาขายส่ง เขาประมาณว่าจะต้องใช้ห้องเย็น 5,000 ตารางฟุต สำหรับเก็บสินค้าปลาอัดแช่แข็ง 10,000 กลัง และจากการตรวจสอบกับหัวหน้าฝ่ายบัญชี นายศิริวัฒน์ทราบว่าปี 2523 บริษัทจ่ายค่าใช้จ่ายสำหรับห้องเย็น 25,000 ตารางฟุต เป็นเงิน 56,000 บาท หรือตารางฟุตละ 2.24 บาท ซึ่งตลอดปี 2523 ใช้พื้นที่เพียง 75 เปอร์เซ็นต์ของพื้นที่ทั้งหมดที่มีอยู่ ฉะนั้นจึงใช้พื้นที่ 25 เปอร์เซ็นต์ที่เหลือเก็บปลาอัดแช่แข็งที่อาจซื้อตามข้อเสนอในปี 2524 ได้

จากข้อมูลที่มีอยู่ นายศิริวัฒน์นำมาประกอบการพิจารณาข้อเสนอของบริษัทเอกวิวัฒนา เขาทราบว่าบริษัทเอกวิวัฒนาต้องเช่าห้องเย็นสำหรับเก็บผลิตภัณฑ์ของตน ดังนั้นเขาจึงคิดว่านายบัณฑิตคงเต็มใจให้ส่วนลดมากกว่า 14 เปอร์เซ็นต์

ต่อไปนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการขายและต้นทุนของสินค้าปลาอัดแท่งบริษัทเอ็ม เอส ซัพพลาย ปี 2523 ที่นายศิริวัฒน์นำมาใช้ในการตัดสินใจสำหรับปี 2524 และต้นปี 2525

ตารางที่ 1
บริษัท เอ็ม เอส ซัพพลาย จำกัด
ยอดขายปลาอัดแท่งรายเดือนในปี 2522

	กล่อง	สะสม %
มกราคม	810	7.2
กุมภาพันธ์	1,520	20.8
มีนาคม	2,490	43.0
เมษายน	1,710	58.3
พฤษภาคม	820	65.6
มิถุนายน	150	67.0
กรกฎาคม	90	67.6
สิงหาคม	60	66.3
กันยายน	220	70.3
ตุลาคม	1,630	84.8
พฤศจิกายน	930	93.1
ธันวาคม	770	100.0
รวม	<u><u>11,200</u></u>	

ตารางที่ 2			
บริษัท เอ็ม เอส ซัพพลาย จำกัด			
ต้นทุนขายปลาอัดแช่รายเดือน ในปี 2523*			
	กล่อง	ราคาขายส่ง ถ้วยเฉลี่ย	ต้นทุนขาย
มกราคม	810	4.56	3,693.60
กุมภาพันธ์	1,520	4.48	\$009.60
มีนาคม	2,490	4.42	11,005.80
เมษายน	1,710	4.35	7,438.50
พฤษภาคม	820	4.41	3,616.20
มิถุนายน	150	4.27	640.50
กรกฎาคม	90	4.33	389.70
สิงหาคม	60	4.25	255.00
กันยายน	220	4.10	902.00
ตุลาคม	1,630	4.12	6,715.60
พฤศจิกายน	930	4.01	3,729.30
ธันวาคม	770	3.90	3,003.00
รวม	<u>11,200</u>		

* สมมติว่าซื้อปลาอัดแช่เดือนใดจะขายในเดือนนั้น