



บทที่ 5

## การบริหาร เงินทุนของอุตสาหกรรมนมชั้นหวาน

การวิเคราะห์ฐานะทางการเงินของธุรกิจนั้นนอกจากจะใช้อัตราส่วนต่าง ๆ แล้ว ยังใช้วิธีวิเคราะห์โครงสร้างของเงินทุน และดูการเปลี่ยนแปลงของงบดุลในงวดปัจจุบันกับงวดที่แล้วมาด้วย โดยการทำงาน แสดงแหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุน (Source and Uses of funds) งบนี้จะแสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ซึ่งเกิดขึ้นในงวดใดงวดหนึ่ง และแสดงให้เห็นว่าเงินทุนของธุรกิจได้มา และใช้ไปอย่างไร เหมาะสมหรือไม่

### 5.1 โครงสร้างของเงินทุน (Capital Structure)

ธุรกิจแต่ละชนิดอาจมีโครงสร้างของเงินทุนที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจ ความเหมาะสมในการใช้เงินทุน และความสามารถของธุรกิจเองด้วย โดยทั่วไปโครงสร้างของเงินทุนประกอบด้วย

1. หนี้สิน (Debt)
  - ก. หนี้สินระยะสั้น
  - ข. หนี้สินระยะปานกลาง
  - ค. หนี้สินระยะยาว
2. ส่วนของเจ้าของ (Equity)
  - ก. ทุนปฐมสิทธิ
  - ข. ทุนสำคัญ
  - ค. กำไรสะสม

ผู้บริหารทางการเงินของธุรกิจมีหน้าที่ที่จะต้องพิจารณาว่าธุรกิจควรจัดหาเงินทุนโดยวิธีใด จึงจะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายทางการเงิน คือให้เจ้าของมีความมั่งคั่งมากที่สุด (Maximization of owners' wealth) การตัดสินใจเลือกวิธีการจัดหาเงินทุนมีปัจจัยหลายอย่างที่ควรนำมาพิจารณา เช่น ความเหมาะสมระหว่างประเภทของเงินทุนที่จัดหามา กับลักษณะการใช้เงินทุนประเภทนั้น การเสี่ยงภัย จังหวะของการจัดหาเงินทุน เป็นต้น

สำหรับอุตสาหกรรมนมชันทวาน จะได้วิเคราะห์โครงสร้างของเงินทุน แยกออกเป็นแต่ละบริษัทดังนี้

บริษัท อุตสาหกรรมนมไทย จำกัด

<u>โครงสร้างของเงินทุน</u>	<u>2517</u>	<u>2518</u>	<u>2519</u>	<u>2520</u>	<u>2521</u>
ที่ดิน					
ที่ดินระยะสั้น	66.62	57.24	48.82	45.27	48.81
ที่ดินระยะยาว	2.21	1.58	0.92	4.76	4.96
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
หุ้นเรือนหุ้น	9.44	9.85	8.01	6.93	6.60
กำไรสะสม	21.73	31.33	42.25	43.04	39.63
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

โครงสร้างเงินทุนของบริษัทอุตสาหกรรมนมไทยส่วนใหญ่จะมาจากที่ดินระยะสั้น รองลงมาได้แก่กำไรสะสม ส่วนที่ดินระยะยาวมีเป็นจำนวนน้อย จากการเปรียบเทียบตั้งแต่ปี 2517 เป็นต้นมา พบว่าโครงสร้างของเงินทุนส่วนที่มาจากที่ดินระยะสั้นเริ่มลดลง การออกจำหน่ายหุ้นสามัญก็ได้เพิ่มขึ้น ส่วนที่นำมาใช้เป็นเงินทุนในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นคือกำไรสะสมไว้ในกิจการนั่นเอง

บริษัท ยูไนเท็ดมิลล์ จำกัด

	<u>2517</u>	<u>2518</u>	<u>2519</u>	<u>2520</u>	<u>2521</u>
<u>โครงสร้างของเงินทุน</u>					
หนี้สิน					
หนี้สินระยะสั้น	64.30	60.30	47.84	50.02	57.94
หนี้สินระยะยาว	-	-	-	0.42	0.89
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนเรือนหุ้น	47.50	42.03	30.63	29.66	27.08
กำไรสะสม	(11.80)	(2.33)	21.53	19.90	14.09
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

เงินทุนของบริษัทส่วนใหญ่มาจากหนี้สินระยะสั้น รองลงมาได้แก่ การออกหุ้นทุนจำหน่าย ส่วนกำไรที่สะสมไว้ในกิจการได้นำออกมาใช้มากในปี 2519 หลังจากนั้นก็ค่อยทยอยลงตามลำดับ

บริษัท อุตสาหกรรมนมพระนคร จำกัด

	<u>2517</u>	<u>2518</u>	<u>2519</u>	<u>2520</u>	<u>2521</u>
<u>โครงสร้างของเงินทุน</u>					
หนี้สิน					
หนี้สินระยะสั้น	58.41	61.75	51.03	48.18	53.27
หนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	-
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนเรือนหุ้น	34.51	30.35	26.86	26.44	23.74
กำไรสะสม	7.08	7.90	22.11	25.38	22.99
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

โครงสร้างเงินทุนของอุตสาหกรรมนมพระนคร ส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมระยะสั้น  
รองลงมาได้แก่ การนำหุ้นออกจำหน่าย ส่วนการหาเงินทุนจากการกู้ยืมระยะยาวไม่ปรากฏ  
ในช่วงปี 2517 - 2521

บริษัท อุตสาหกรรมนมอลาสก้า จำกัด

<u>โครงสร้างของเงินทุน</u>	<u>2517</u>	<u>2518</u>	<u>2519</u>	<u>2520</u>	<u>2521</u>
หนี้สิน					
หนี้สินระยะสั้น	96.43	88.12	77.67	81.84	85.64
หนี้สินระยะยาว	-	-	-	-	0.27
ส่วนของผู้ถือหุ้น					
ทุนเรือนหุ้น	11.49	11.86	8.83	7.84	8.00
กำไรสะสม	(7.92)	0.02	13.50	10.32	6.09
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

บริษัทอุตสาหกรรมนมอลาสก้าจัดหาเงินทุนจากการกู้ยืมระยะสั้นเป็นจำนวนมาก  
ประมาณ 75 - 96 % ในขณะที่เงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นเพียงประมาณ 10 - 20 %  
นับเป็นอัตราที่เสี่ยงมาก ส่วนการกู้ยืมระยะยาวแทบจะไม่มีเลย ในความเป็นจริงการกู้ยืม  
บางอย่างโดยสภาพเป็นการกู้ยืมระยะสั้นแต่สามารถต่ออายุไปได้เรื่อย ๆ เกินกว่า 1 ปีก็มี  
เช่น การกู้เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร ซึ่งจะปรากฏเป็นหนี้สินระยะสั้นในงบดุล

โครงสร้างเงินทุนโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนมชันทวน

หนี้สิน	2517	2518	2519	2520	2521	เฉลี่ย
หนี้สินระยะสั้น	70.21	64.19	54.45	53.49	57.80	60.03
หนี้สินระยะยาว	0.99	0.67	0.38	2.03	2.35	1.28
ส่วนของเจ้าของ						
ทุนเรือนหุ้น	21.20	20.70	16.47	16.06	14.90	17.87
กำไรสะสม	7.60	14.44	28.70	28.42	24.95	20.82
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

รวมหนี้สินอื่นด้วย

พิจารณาจากงบดุลรวมของอุตสาหกรรมนมชันทวนในช่วงปี 2517 - 2521 โครงสร้างเงินทุนของอุตสาหกรรมนมชันทวนโดยเฉลี่ย ประกอบด้วยทุนที่มาจากหนี้สิน ร้อยละ 61 และมาจากส่วนของเจ้าของประมาณร้อยละ 39 ทุนที่มาจากหนี้สินนั้น เกือบทั้งหมดมาจากหนี้สินระยะสั้น ซึ่งได้แก่ เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร เจ้าหนี้การค้า และตั๋วเงินจ่าย เป็นแหล่งสำคัญ ส่วนทุนที่มาจากส่วนของเจ้าของนั้น มาจากการนำหุ้นสามัญออกจำหน่าย ประมาณร้อยละ 18 อีก ร้อยละ 21 มาจากกำไรที่สะสมจากการดำเนินงานภายในของกิจการนั่นเอง

หลังจากที่ทราบโครงสร้างเงินทุนโดยเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนมชันทวนแล้ว จะได้พิจารณาถึงนโยบายการใช้เงินทุนของอุตสาหกรรมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด โดยพิจารณาจากงบแสดงแหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุน

## 5.2 วิเคราะห์แหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุน (Source and Uses of funds)

การวิเคราะห์แหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุน เป็นการวิเคราะห์ถึงการหมุนเวียนของทุนในวงโคจรหนึ่ง ช่วยให้ฝ่ายบริหารทราบว่า ควรจะใช้เงินทุนอย่างไรจึงจะดีหรือควรจะทำทุนจากที่ใดจึงจะเหมาะสม

คำว่า "เงินทุน" หรือ "funds" นี้มีความหมายแตกต่างกันไปแล้ว แต่วัตถุประสงค์ของการใช้

ความหมายที่ 1 คำว่า "เงินทุน" หมายความถึง เงินสด เพียงอย่างเดียว ดังนั้นการศึกษาแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน ก็คือการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในบัญชีเงินสดนั่นเอง

ความหมายที่ 2 คำว่า "เงินทุน" หมายความถึง ทรัพยากรทางการเงินทั้งหมด (All Financial Resources) ทั้งที่เป็นเงินสด และไม่ใช้เงินสด หมายความที่จึงถือว่า เงินสดเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเงินทุน ดังนั้นการศึกษาถึงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน จึงต้องศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงของรายการต่าง ๆ ทั้งหมดในงบดุล รายการทางค่านสินทรัพย์ของงบดุลจะแสดงถึงการใช้เงินทุน ส่วนรายการทางค่านหนี้สินและทุนจะแสดงถึง แหล่งเงินทุนของธุรกิจ เมื่อนำเอางบดุลของงวดกับงวดที่แล้วมาเปรียบเทียบกับ ยอดเปลี่ยนแปลงของแต่ละรายการจะแสดงให้เห็นการเคลื่อนไหวของเงินทุน

การทางบแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนจะต้องอาศัยข้อมูลดังต่อไปนี้คือ

ก. งบดุล จากการเปลี่ยนแปลงของรายการต่าง ๆ ในงบดุล คือ การเปลี่ยนแปลงของสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น

ข. งบกำไรขาดทุน ใ้ยกกำไรสุทธิของงวดนั้น ๆ และเพื่อนำเอารายการที่ไม่ใช่เงินสด (non-cash item) มาปรับปรุงกำไร ซึ่งได้แก่ ค่าเสื่อมราคา กำไรหรือขาดทุนจากการขายสินทรัพย์ถาวร หรือหลักทรัพย์ เป็นต้น

หลักเกณฑ์ที่จะพิจารณาว่าอะไรคือแหล่งที่มาของเงินทุน (Source of funds) และอะไรคือการใช้ไปของเงินทุน (Uses of funds) มีดังนี้

แหล่งที่มาของเงินทุน (Source of funds)

1. ทุนซึ่งได้จากการดำเนินงาน

กำไรสุทธิ

บวก ค่าเสื่อมราคา และค่าใช้จ่ายในการตัดจำหน่ายอื่น

2. การลดลงของสินทรัพย์ทุกชนิด เช่น ขายสินทรัพย์ถาวร ขายหลักทรัพย์  
ลูกหนี้ลดลง สิ้นค้าคงคลังลดลง

3. การเพิ่มขึ้นของหนี้สินทุกชนิด เช่น เจ้าหนี้ระยะยาวเพิ่มขึ้น เจ้าหนี้ระยะสั้น  
เพิ่มขึ้น

4. การออกหุ้นใหม่ของธุรกิจ

การใช้ไปของเงินทุน (Uses of funds)

1. การเพิ่มขึ้นของสินทรัพย์ทุกชนิด เช่น ซื้อสินทรัพย์ถาวรเพิ่มขึ้น ซื้อหลักทรัพย์  
เพิ่มขึ้น ลูกหนี้เพิ่มขึ้น สิ้นค้าคงคลังเพิ่มขึ้น

2. การลดลงของหนี้สินทุกชนิด เช่น เจ้าหนี้ระยะยาวลดลง เจ้าหนี้ระยะสั้น  
ลดลง

3. การลดลงของทุนของเจ้าของ

4. การจ่ายเงินปันผล

การวิเคราะห์แหล่งที่มาและการใช้ไปของเงินทุนของอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้นทว่าน  
จะได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบกันระหว่างปี 2517 - 2518, 2518 - 2519,  
2519 - 2520 และ 2520 - 2521 โดยจะทำการวิเคราะห์จากงบดุลรวมของทั้งอุตสาหกรรม

## งบดุลรวม (เปรียบเทียบระหว่างงวด)

	2517 - 18	2518 - 19	2519 - 20	2520 - 21
<u>สินทรัพย์</u>				
สินทรัพย์หมุนเวียน				
เงินสด	+9,981	+46,774	-45,364	-10,252
เงินลงทุนระยะสั้น	-	+500	+69,500	-70,000
ลูกหนี้	+20,438	+35,756	-20,779	+32,883
สินค้าคงเหลือ	-6,845	+15,685	+76,081	+48,018
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	-1,409	+11,015	+14,355	+9,509
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	+22,165	+109,730	+93,793	+10,158
เงินลงทุน		+15,274	+7,784	-
สินทรัพย์ถาวรสุทธิ	-10,412	-1,284	+7,993	+57,764
สินทรัพย์อื่น	-519	-676	+898	-2,404
รวมสินทรัพย์ทั้งหมด	+11,234	+123,044	+110,468	+65,518



งบดุลรวม (เปรียบเทียบระหว่างงวด)

	2517 - 18	2518 - 19	2519 - 20	2520 - 21
<u>หนี้สินและส่วนผู้ถือหุ้น</u>				
หนี้สินหมุนเวียน				
เงินเบิกเกินบัญชี	-52,359	-10,409	+62,331	+24,249
เจ้าหนี้และตัวเงินจ่าย	+11,337	-20,605	-12,110	+71,954
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	+20,025	+51,229	+3,086	-27,560
รวมหนี้สินหมุนเวียน	-10,997	+20,215	+53,307	+68,643
หนี้สินระยะยาว	-1,464	-917	-916	-917
หนี้สินอื่น	-	-	+13,110	+4,705
รวมหนี้สิน	-22,461	+19,298	+65,501	+72,431
ส่วนของผู้ถือหุ้น				
ทุนเรือนหุ้น	-	-	+15,250	+1,500
กำไรสะสม	+33,695	+103,746	+29,717	-8,413
รวมส่วนผู้ถือหุ้น	+33,695	+103,746	+44,967	-6,913
รวมหนี้สินและส่วนผู้ถือหุ้น	+11,234	+123,044	+110,468	+65,518

หมายเหตุ 1. ในช่วง 5 ปี อุตสาหกรรมนมช่หวนทำกำไรได้ดังนี้

ปี 2517	ขาดทุน	7,005,000	บาท
2518	กำไร	33,695,000	บาท
2519	กำไร	120,358,000	บาท
2520	กำไร	99,075,000	บาท
2521	กำไร	58,842,000	บาท

2. ในช่วง 5 ปี อุตสาหกรรมนมช่หวนจ่ายเงินปันผลดังนี้

ปี 2519	จ่ายเงินปันผล	16,612,000	บาท
ปี 2520	จ่ายเงินปันผล	70,874,000	บาท
ปี 2521	จ่ายเงินปันผล	67,255,000	บาท

อุตสาหกรรมนมชันทวาน  
งบแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนปี 2518

<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u>		('000 บาท)
จากการดำเนินงาน		
กำไรสุทธิ		33,695
จากการเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน		
สินค้าคงคลัง	6,845	
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	1,409	
เจ้าหนี้และตั๋วเงินจ่าย	11,337	
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>20,025</u>	39,616
จากการขายสินทรัพย์ถาวร		10,412
จากสินทรัพย์อื่น		<u>519</u>
	รวม	<u>84,242</u>
 <u>การใช้ไปของเงินทุน</u>		
ใช้คืนหนี้สินระยะยาว		1,464
การเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน		
เงินสด	9,981	
ลูกหนี้	20,438	
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	<u>52,359</u>	<u>82,778</u>
	รวม	<u>84,242</u>

อุตสาหกรรมนมชหวาน  
งบแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนปี 2519

<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u>	( '000 บาท )
จากการดำเนินงาน	
กำไรสุทธิ	120,358
จากการเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน	
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	51,229
จากการขายสินทรัพย์ถาวร	1,284
จากสินทรัพย์อื่น	676
รวม	<u>173,547</u>
<u>การใช้ไปของเงินทุน</u>	
ใช้คืนหนี้สินระยะยาว	917
จ่ายให้ผู้ถือหุ้น	
เงินปันผลหุ้นสามัญ	16,612
การเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน	
เงินสด	46,774
ลูกหนี้	35,756
สินค้าคงคลัง	15,685
เงินลงทุนระยะสั้น	500
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	11,015
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	10,409
เจ้าหนี้และตัวเงินจ่าย	20,605
เงินลงทุนระยะยาวเพิ่มขึ้น	15,274
รวม	<u>173,547</u>

อุตสาหกรรมมณฑล  
งบแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนในปี 2520

<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u>		( '000 บาท )
จากการดำเนินงาน		
กำไรสุทธิ		99,075
ภาษีเงินได้ก่อนชำระเพิ่มขึ้น		1,516
จากการเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน		
เงินสด	45,364	
ลูกหนี้	20,779	
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	62,331	
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>3,086</u>	131,560
จากการเพิ่มทุน - หุ้นสามัญ		15,250
จากหนี้สินอื่น		<u>13,110</u>
	รวม	<u>260,511</u>
<u>การใช้ไปของเงินทุน</u>		
ใช้ภายใน - ซื้อเครื่องจักร		7,993
ใช้คืนหนี้สินระยะยาว		916
จ่ายเงินปันผลหุ้นสามัญ		70,874
การเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน		
สินค้าคงคลัง	76,081	
เงินลงทุนระยะสั้น	69,500	
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	14,355	
เจ้าหนี้และตัวเงินจ่าย	<u>12,110</u>	172,046
เงินลงทุนระยะยาวเพิ่มขึ้น		7,784
สินทรัพย์อื่นเพิ่มขึ้น		<u>898</u>
	รวม	<u>260,511</u>

อุตสาหกรรมมหาชน  
 แสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนปี 2521

<u>แหล่งที่มาของเงินทุน</u>		( '000 บาท )
จากการดำเนินงาน		
กำไรสุทธิ		58,842
จากการเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน		
เงินเบิกเกินบัญชีธนาคาร	24,249	
เจ้าหนี้และตัวเงินจ่าย	71,954	
เงินลงทุนระยะสั้น	70,000	
เงินสด	<u>10,252</u>	176,455
จากการเพิ่มทุน - หุ้นสามัญ		1,500
จากสินทรัพย์อื่น		2,404
จากหนี้สินอื่น		<u>4,705</u>
	รวม	<u>243,906</u>
<u>การใช้ไปของเงินทุน</u>		
ใช้ภายใน - ซื้อเครื่องจักร		57,764
ใช้คืนหนี้สินระยะยาว		917
จ่ายเงินปันผลหุ้นสามัญ		67,255
การเปลี่ยนแปลงของทุนหมุนเวียน		
ลูกหนี้	32,883	
สินค้าคงคลัง	48,018	
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	9,509	
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	<u>27,560</u>	<u>117,970</u>
	รวม	<u>243,906</u>

จากการพิจารณาแบบแสดงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานในช่วงปี 2517 - 2521 พบว่าอุตสาหกรรมนมชั้นหวานมีการใช้เงินทุนที่ไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของนโยบายการใช้เงินทุนที่ดี นโยบายการใช้เงินทุนที่ดีนั้น ธุรกิจจะต้องพยายามจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะสั้นและแหล่งระยะยาวให้สอดคล้องกับอายุการใช้งานของสินทรัพย์ กล่าวคือจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะสั้นมาลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน และจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะยาวมาลงทุนในสินทรัพย์ประจำ แต่จากการวิเคราะห์ของอุตสาหกรรมนมชั้นหวาน มีการนำเงินทุนจากแหล่งระยะยาวไปใช้ในสินทรัพย์หมุนเวียน และนำเงินทุนจากแหล่งระยะสั้นมาใช้ในสินทรัพย์ประจำ การวิเคราะห์ทั้งที่มาและใช้ไปของเงินทุนจะสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายทางการเงินของอุตสาหกรรมและการเสี่ยงภัยซึ่งเป็นผลจากการใช้นโยบายทางการเงินนั้นๆ ซึ่งพอจะสรุปได้เป็น 2 ช่วง คือในช่วงปี 2517 - 2520 อุตสาหกรรมนมชั้นหวานมีนโยบายในการจัดหาเงินทุนที่เสี่ยงน้อย กล่าวคือมีการจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะยาวมาใช้ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียน เงินทุนระยะยาวนั้นจะไม่ต้องรีบชำระคืนในระยะเวลาดสั้น อุตสาหกรรมมีเวลาที่จะสะสมเงินได้ยาวนานขึ้น ความเสี่ยงภัยที่จะเกิดจากการไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลาย่อมน้อยลง ถ้าดูจากงบที่มาและใช้ไปในปี 2520 จะเห็นว่าอุตสาหกรรมมีการจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะยาวเป็นจำนวน 128,951,000 บาท ซึ่งมาจากการดำเนินงาน 100,591,000 บาท จากการเพิ่มทุน 15,250,000 บาท และจากหนี้สินอื่น 13,110,000 บาท และจัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะสั้นจำนวน 131,560,000 บาท ส่วนการใช้ไปของเงินทุน อุตสาหกรรมนมชั้นหวานได้ใช้ลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนถึง 172,046,000 บาท และลงทุนในสินทรัพย์ประจำเพียง 88,465,000 บาท จึงแสดงให้เห็นว่ามีการนำแหล่งเงินทุนระยะยาวไปใช้ในสินทรัพย์หมุนเวียน นโยบายการจัดหาเงินทุนเช่นนี้ แม้จะเสี่ยงน้อยแต่ก็ยังไม่สมควร เพราะเงินทุนจากแหล่งระยะยาวจะมีต้นทุนสูงกว่าเงินทุนจากแหล่งระยะสั้น เมื่อนำมาลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนซึ่งให้รายได้ไม่มากนัก จึงทำให้รายได้สุทธิของอุตสาหกรรมลดลง จากผลดังกล่าวทำให้อุตสาหกรรมนมชั้นหวานปรับปรุงนโยบายการใช้เงินทุนใหม่ แต่ก็ยังไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่ดี กล่าวคือในช่วงปี 2520 - 2521 อุตสาหกรรมนมชั้นหวานได้จัดหาเงินทุนจากแหล่งระยะยาวเป็นจำนวน 67,451,000 บาท แต่ได้นำไปลงทุนในสินทรัพย์ระยะยาว

เป็นจำนวนมากถึง 125,936,000 บาท แสดงให้เห็นว่าอุตสาหกรรมนำเงินทุนจากแหล่งระ  
ยะสั้นมาใช้ในสินทรัพย์ระยะยาวด้วย นโยบายการจัดการจัดหาเงินทุนเช่นนี้ แม้จะทำให้อุตสาหกรรม  
มีรายได้สูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็จะมีความเสี่ยงสูงขึ้นด้วย คืออุตสาหกรรมอาจถูกเร่งรัด  
การชำระหนี้โดยที่ยังไม่สามารถหมุนสินทรัพย์ถาวรให้เป็นเงินสดได้ทัน ก่อให้เกิดปัญหาสภาพ  
คล่อง ถ้าอุตสาหกรรมยังคงใช้นโยบายการจัดการจัดหาเงินทุนเช่นเดิมนี้อีกไป อุตสาหกรรมก็จะ  
ต้องเผชิญกับความเสี่ยงซึ่งอาจจะกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของกิจการได้ในอนาคต  
ดังนั้นเพื่อความสมดุลย์ระหว่างกำไรกับความเสี่ยงอุตสาหกรรมควรจัดหาแหล่งเงินทุนให้  
สอดคล้องกับอายุการใช้งานของสินทรัพย์.