

บทที่ 4

แนวทางในการแก้ปัญหาของกิจการเครื่องเรือนไม้

จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินของกิจการต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไม้ในบทที่ 3 จะเห็นได้ว่ากิจการส่วนใหญ่มีฐานะทางการเงินที่อ่อนแอ เนื่องจากได้ประสบปัญหาทางการเงินหลายประการ ที่สำคัญคือ ปัญหาเกี่ยวกับสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ โดยเฉพาะบริษัท ราชา จำกัด ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่าเป็นกิจการที่ประสบปัญหาทางการเงินดังกล่าวมากที่สุด กล่าวคือการดำเนินงานของบริษัทประสบผลขาดทุนมาตลอด และจากสภาพขาดทุนนี้ทำให้บริษัทอยู่ในสภาพขาดเงินทุนหมุนเวียนอย่างรุนแรง จนทำให้บริษัทไม่สามารถจะดำเนินกิจการต่อไปได้ถ้าไม่มีการแก้ไขหนี้ที่ อย่างไรก็ตามจากข้อเท็จจริงปรากฏว่าบริษัทก็ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้ ดังนั้นในบทนี้จะได้ทำการศึกษาถึงแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของบริษัท โดยจะเริ่มศึกษาตั้งแต่ความเป็นมาของบริษัท ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา รวมทั้ง การวางแผนงานสำหรับบริษัทในช่วงระยะเวลา 3 ปี

ความเป็นมาของบริษัท ราชา จำกัด

บริษัท ราชา จำกัด ได้เริ่มก่อตั้งเป็นบริษัทจำกัดขึ้นเมื่อปี 2503 โดยมีทุนจดทะเบียน 12 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นได้ชำระเต็มมูลค่าแล้ว ขณะนี้มีบริษัท ศรมหาราชา จำกัด ถือหุ้นอยู่ 30.74 เปอร์เซ็นต์ ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 55.31 เปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือ 13.75 เปอร์เซ็นต์ เป็นส่วนประกอบรายย่อย ตลอดระยะเวลา 18 ปีที่ผ่านมา บริษัท ราชา จำกัด ได้สร้างชื่อเสียงไว้มากในเรื่องของคุณภาพ จนถึงปัจจุบันก็ยังเป็นที่ยอมรับกันอยู่ว่า เครื่องเรือนของบริษัท ราชา จำกัด นั้นเป็นเครื่องเรือนชั้นดี ส่วนในเรื่องรูปแบบนั้น ในช่วงต้น ๆ บริษัท ราชา จำกัด ก็ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำอยู่ จนมาในช่วงระยะตอนปลายก็ได้หยุดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบไป จึงเกิดการลอกเลียนแบบโดยร้านค้าเล็ก ๆ โดยทั่ว ๆ ไป แต่ก็ยังเป็นที่ยอมรับกันว่าแบบเหล่านั้นเป็นของบริษัท ราชา จำกัด โดยคนทั่ว ๆ ไปจะเรียกแบบเหล่านั้นว่า "เก้าอี้ราชา"

จากสภาพเหล่านี้การดำเนินงานของบริษัท ราชา สังกัด จึงควรจะอยู่ในสภาพซึ่งมีกำไรตลอดมา แต่ผลได้ปรากฏในลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ บริษัท ราชา สังกัด เริ่มขาดทุนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514 จนถึงปี พ.ศ. 2516 ได้มีกำไรอยู่ 1 ปี และได้ขาดทุนต่อมาอีกจนถึงปี พ.ศ. 2520 ซึ่งเป็นปีที่มียอดขาดทุนสูงมาก (ตารางที่ 4.1) ทั้งนี้เนื่องจากโรงงานของบริษัทประสบอัคคีภัยและบริษัทได้รับเงินชดเชยจากบริษัทประกันภัยต่ำกว่าสินทรัพย์ที่เสียหาย 3.38 ล้านบาท นอกจากนี้การผลิตก็ต้องหยุดดำเนินการเป็นเวลานาน จึงทำให้ผลการดำเนินงานมียอดขาดทุนสูง อย่างไรก็ตามหลังจากประสบอัคคีภัยแล้วบริษัทก็ได้เปลี่ยนแปลงกรรมการผู้จัดการและแก้ไขระบบบริหารใหม่ รวมทั้งได้แก้ไขวิธีการผลิตจากเดิมให้เป็นลักษณะการผลิตแบบอุตสาหกรรมและมีโครงการที่จะผลิตเครื่องบินไปจำหน่ายในตลาดร่วมประชาคมยุโรป โดยมีผู้เชี่ยวชาญจากตลาดร่วมประชาคมยุโรปมาให้ความปรึกษาและแนะนำทางด้านการผลิตและการตลาดต่างประเทศ โดยหวังว่าโครงการนี้จะทำให้บริษัทสามารถฟื้นตัวจากการขาดทุนได้ในระยะเวลาอันสั้น แต่โครงการดังกล่าวก็ไม่ได้ผล ทั้งนี้เพราะบริษัทขาดเงินทุนหมุนเวียนและสถานที่เก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วด้วยเหตุนี้การดำเนินงานในปีต่อ ๆ มาจึงยังคงประสบผลขาดทุนอีก แต่ก็เป็นจำนวนน้อยลง อย่างไรก็ตามจากสภาพการขาดทุนที่ติดต่อกันมา เช่นนี้ทำให้บริษัทขาดเงินทุนหมุนเวียนอย่างรุนแรงยิ่งขึ้นจนทำให้ไม่สามารถจะดำเนินการต่อไปได้ ถ้าหากไม่มีการแก้ไขในทันที ดังนั้นในปี พ.ศ. 2522 ผู้บริหารของบริษัทจึงได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นอย่างจริงจัง โดยเฉพาะปัญหาทางด้านการเงิน พร้อมทั้งวางแผนงานสำหรับบริษัทในช่วงระยะเวลา 3 ปี คือ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523-2526 ซึ่งผู้ถือหุ้นก็มีมติให้บริษัทดำเนินการต่อไป เพราะเห็นว่าพอมิทางที่บริษัทสามารถฟื้นตัวจากสภาพขาดทุนได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทางการเงินบางส่วนของบริษัท ราชฯ จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2511-2522

<u>ปี</u>	<u>ค่าขาย</u>	<u>กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</u>	<u>ดอกเบี้ย</u>
2511	16,010,830.20	(171,614.95)	948,805.06
2512	14,362,469.73	10,841.52	757,498.14
2513	12,680,039.65	8,477.24	542,704.43
2514	11,709,507.84	(1,352,690.80)	676,808.33
2515	15,238,789.78	(1,526,620.65)	801,298.07
2516	24,124,689.08	1,094,562.90	1,027,518.40
2517	15,846,159.12	(3,509,971.21)	2,195,802.69
2518	13,292,761.93	(5,230,497.14)	2,523,305.06
2519	16,002,827.15	(5,988,762.98)	2,837,527.27
2520	9,384,191.00	(10,030,138.47)	2,671,844.09
2521	7,119,785.27	(4,711,682.00)	2,947,704.42
2522	11,475,910.92	(4,865,512.70)	3,729,148.86

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะการแก้ปัญหาระบบโครงสร้างทางการเงินและการบริหาร

ปัญหาของบริษัท ราชฯ จำกัด

จากการศึกษาข้อเท็จจริงในอดีตที่ผ่านมาของผู้บริหารของบริษัท ราชฯ จำกัด ทำให้ทราบถึงปัญหาในจุดต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานของบริษัทประสบการขาดทุนมาตลอด ได้ดังนี้คือ

1. สภาพการเงิน

บริษัท ราชฯ จำกัด ได้ขาดทุนสะสมกันมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2511-2522 และปีที่ยขาดทุนมากผิดปกตินั้นคือปี พ.ศ. 2520 ขาดทุนถึง 10 ล้านบาท เพราะเกิดอัตรากำไรที่โรงงานซึ่งทำให้เกิดสภาพชะงักในการผลิต ยอดขายต่ำ แต่ได้เสียดอกเบี้ยในอัตราที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนทำให้บริษัทอยู่ในสภาพขาดเงินทุนหมุนเวียนอย่างรุนแรงจนขาดสภาพความคล่องตัวในการดำเนินการต่อไป จากการวิเคราะห์ห้วงแสดงที่มาและการใช้ไปของเงินทุนหมุนเวียนของบริษัท ราชฯ จำกัด ในตารางที่ 4.2 พบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2519-2522 เงินทุนหมุนเวียนลดลงเป็นจำนวนสูงถึง 9,03, 4,30 และ 5,89 ล้านบาทตามลำดับ ทั้งนี้เพราะจากสภาพของโรงงาน ซึ่งไม่มีสถานที่ทำงานและเก็บสินค้าพอเพียงทำให้ไม่สามารถผลิตและขายเพิ่มขึ้นได้ ในขณะที่ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ โดยเฉพาะดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จนขณะนี้ (31 ธันวาคม 2522) มียอดขาดทุนสะสมถึง 36 ล้านบาท ในยอดนี้เป็นดอกเบี้ยถึง 3 ล้านบาทกว่าบาท การที่บริษัทขาดความคล่องตัวในการดำเนินการ ย่อมทำให้เสียโอกาสหลายอย่าง เช่น ไม่สามารถทำการต่อเติมโรงงานได้ ไม่สามารถซื้อวัตถุดิบสต็อกไว้ได้ ทั้ง ๆ ที่ทราบว่าราคาวัตถุดิบนั้นจะสูงขึ้น เสียโอกาสในการลงทุนเมื่อมีจังหวะ และยังเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้เป็นสาเหตุนำไปสู่การถูกฟ้องร้องจากเจ้าหนี้ ที่บังคับชำระหนี้ และอาจถึงกับล้มละลายได้ในที่สุด ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องแก้ระบบโครงสร้างทางการเงินและสภาพของโรงงาน เพื่อให้มีสถานที่ทำงานและเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพื่อจะดำเนินการต่อไป

ตารางที่ 4.2 งบแสดงที่มาและการใช้ไปของเงินทุนหมุนเวียนของบริษัท ราชฯ จำกัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519-2522

	2519-2520	2520-2521	2521-2522
แหล่งที่มา			
ลูกหนี้และเงินให้ยืมแก่กรรมการและลูกจ้างลดลง	-	177,370.00	-
เงินลงทุนแล้วงผลลดลง	502,000.00	-	-
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ลดลง	1,805,157.97	-	-
สินทรัพย์อื่น ๆ ลดลง	120,254.31	24,258.59	6,191.74
เงินทุนเสียชีพและบำเหน็จเพิ่มขึ้น	-	59,915.42	210,473.24
เงินกู้ระยะยาวเพิ่มขึ้น	580,655.00	-	-
รวม	3,008,067.28	261,544.01	216,664.98
แหล่งที่ใช้ไป			
ขาดทุนสุทธิก่อนรายการพิเศษ	6,654,839.36	4,711,682.00	4,865,512.70
หัก ค่าเสื่อมราคา	452,131.73	399,883.89	408,532.11
เงินทุนจากการดำเนินงานที่ใช้ไป	6,202,707.63	4,311,798.11	4,456,980.59
รายการพิเศษ (ผลเสียหายสุทธิจากอัคคีภัย)	3,375,599.11	-	-
ลูกหนี้และเงินให้ยืมแก่กรรมการและลูกจ้างเพิ่มขึ้น	568,081.09	-	32,761.00
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์เพิ่มขึ้น	-	249,365.43	1,015,598.80
เงินทุนเสียชีพและบำเหน็จลดลง	1,740,258.38	-	-
เงินกู้ระยะยาวลดลง	-	-	580,655.00
กำไรเงินได้นิติบุคคลหัก ณ ที่จ่ายปี 2511-2516	149,547.87	-	24,841.63
รวม	12,036,194.08	4,561,563.54	6,110,887.03
เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(9,028,126.80)	(4,299,619.53)	(5,894,172.05)
วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของเงินทุนหมุนเวียน			
สินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้น (ลดลง)			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	85,392.25	119,105.75	(40,574.17)
ลูกหนี้การค้า	(3,133,218.29)	393,128.63	460,572.80
เงินมัดจำและลูกหนี้อื่น	(1,905,312.57)	-	-
สินค้าคงเหลือ	(8,569,005.78)	2,501,587.88	(743,612.89)
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	20,531.40	56,911.60	190,831.82
	(13,501,612.99)	3,070,733.86	(132,782.44)
หนี้สินหมุนเวียนลดลง (เพิ่มขึ้น)			
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมจากธนาคาร	(1,016,552.25)	(1,286,388.74)	(1,155,035.84)
เจ้าหนี้การค้า	2,520,035.10	(1,503,274.07)	1,404,161.88
เงินกู้ยืมจากบริษัทในเครือ	(897,463.61)	(3,846,167.29)	(4,966,588.51)
เจ้าหนี้เงินกู้	4,155,359.50	-	-
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	(287,892.55)	(734,523.29)	(1,043,927.14)
	4,473,486.19	(7,370,353.39)	(5,761,389.61)
เงินลงทุนรวม เพิ่มขึ้น (ลดลง)	(9,028,126.80)	(4,299,619.53)	(5,894,172.05)

2. ระบบการตลาด

จากสภาพการเงินของบริษัท ราช่า จำกัด จะเห็นได้ว่าปัญหาด้านการเงินที่สำคัญก็คือ การดำเนินงานที่ประสพผลขาดทุนอยู่ตลอดเวลา สาเหตุประการหนึ่งเนื่องมาจากอัตรากำไรที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังมีสาเหตุมาจากระบบการตลาด การผลิต การจัดซื้อและจัดสต็อก รวมทั้งการบริหารงานของบริษัท ที่ทำให้บริษัทมีค่าขายค่อนข้างต่ำ และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ก็มีอัตราสูงจากการศึกษาระบบการตลาดของบริษัท พบว่า สภาพของตลาดในระยะนั้นยังเป็นสภาพความต้องการในระบบงานตามแบบทำให้ขาดการเน้นถึงสินค้ามาตรฐานของบริษัท ซึ่งควรจะเป็นหลัก จึงทำให้ไม่ได้ขยายการขายให้กว้างขวางออกไป ทำให้ไม่สามารถวางแผนการตลาดได้แน่นอน มีแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่จากสภาพนี้ก็มีผลดีต่อบริษัท ราช่า จำกัด ในการสร้างชื่อเสียงไว้มากทางด้านคุณภาพและผลงานซึ่งมีอยู่ทั่วไปในสถาบันต่าง ๆ จนถึงปัจจุบันก็ยังเป็นที่ยอมรับกันอยู่

3. ระบบการผลิต

ระบบการผลิตนั้นมีผลต่อเนื่องมาจากการตลาดโดยตรง เนื่องจากการตลาดได้เน้นไปทางด้านการขายงานตามแบบ จึงทำให้ระบบการผลิตไม่สามารถผลิตได้เต็มกำลังการผลิตของเครื่องจักร เพราะต้องมีการหยุดเครื่องจักรบ่อย ๆ ไม่สามารถวางแผนการผลิตล่วงหน้าได้ ต้องจ้างช่างฝีมือราคาสูงเข้ามามาก จึงทำให้ต้นทุนการผลิตสูงและค่าใช้จ่ายสูงมาก ซึ่งแตกต่างจากระบบของการผลิตในระบบการผลิตอุตสาหกรรม (Mass Production) แต่จากระบบนี้ก็มีผลดีอยู่ว่า ในปัจจุบันบริษัท ราช่า จำกัด ก็มีช่างฝีมือดีและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่จะดำเนินการต่อไปในระบบอุตสาหกรรมต่อไปได้ทันที แต่ในขณะนี้ไม่สามารถกระทำได้เพราะขาดสถานที่ในการทำงานและคลังสินค้าซึ่งถูกจัดไว้ไปในปี พ.ศ. 2520 ซึ่งจะต้องแก้ไขในทันที

4. ระบบการจัดซื้อและจัดสต็อก

จากสภาพที่ไม่มีงบการเงินวางแผนการผลิตนี้ทำให้มีปัญหาในการจัดซื้ออย่างมาก เพราะจะเป็นในลักษณะจัดซื้ออย่างกระทันหันหรือจัดซื้อล่วงหน้าโดยการลุ่ม ทั้งสองประเภทนี้จะมีผลเสียทั้งสิ้น เช่น การจัดซื้อโดยกระทันหันจะทำให้ได้สินค้าราคาแพงหรือไม่ได้คุณภาพ การจัดซื้อล่วงหน้าโดยวิธีการลุ่มอาจทำให้ได้สินค้าราคาถูกแต่แพงในที่สุด เพราะสินค้าบางประเภทอาจจะใช้ไม่ได้ในขณะนั้น ทำให้ต้องค้างสต็อกไปนานจนต้นทุนสูงขึ้นในที่สุด

5. ระบบบริหาร

ระบบการบริหารของบริษัท ราชา จำกัด เต็มไม่คล่องตัวนัก เพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับกรรมการผู้จัดการแต่ผู้เดียว ซึ่งทำให้เกิดปัญหาไม่คล่องตัวในจุดย่อยต่าง ๆ ทุกคนจะทำงานไปตามคำสั่ง เท่านั้นไม่ต้องรับผิดชอบในหน้าที่เท่าที่ควร เพราะไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนของแต่ละบุคคล ทำให้ขาดการสร้างสรรค์ในหน้าที่ อาจมีความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน หรือเกิดความเหลื่อมล้ำในการรับผิดชอบแทนจากบริษัท ทำให้ไม่เกิดความสามัคคี นอกจากนี้พนักงานในระดับบริหารส่วนใหญ่จะไม่ได้แสดงความสามารถในการบริหาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บริษัทได้ ความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์ถูกจำกัดสิ่งทำให้ไม่เป็นนักบริหารที่แท้จริง ไม่ทราบขอบเขตอำนาจหน้าที่ เป้าหมายของบริษัทที่ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง จึงไม่สามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ถึงแม้ปัญหาเหล่านั้นจะเป็นเรื่องเล็ก ๆ ก็จะต้องเสนอให้กรรมการผู้จัดการตัดสินใจ สิ่งทำให้เกิดความล่าช้าในระบบการบริหารและเกิดความผิดพลาดได้ง่าย ๆ ทำให้ไม่สามารถขยายงานให้ใหญ่ได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิธีการแก้ไขปัญหของบริษัท ราชา จำกัด

1. สภาพการเงิน

ปัจจุบันบริษัท ราชา จำกัด อยู่ในสภาพขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะดำเนินการต่อไป เพราะสภาพของการขาดทุนสะสมมีอยู่ประมาณ 36 ล้านบาท ซึ่งเกินกว่าเงินทุนจดทะเบียน 12 ล้านบาท ถึง 24 ล้านบาท โดยต้องเสียดอกเบี้ยประมาณ 3 ล้านบาทต่อปี จากสภาพการณ์เช่นนี้ จึงเห็นได้ว่าบริษัทควรจะแก้ไขที่โครงสร้างของระบบการเงินเสียก่อน ด้วยวิธีการเพิ่มทุนเพื่อให้มีเงินสดเข้ามาหมุนเวียนเพื่อดำเนินการต่อไป รวมทั้งการปรับปรุงราคาสินทรัพย์ใหม่ให้ถูกต้องกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยวิธีการดังนี้

- 1) เพิ่มทุนจากเดิมโดยขอความร่วมมือจากเจ้าหนี้ทั้งหมดให้ลงทุนด้วย ซึ่งจะใช้วิธีการดังนี้
 - กำหนดอัตราดอกเบี้ย 10 เปอร์เซ็นต์จากเงินทุน นับตั้งแต่วันที่เริ่มจนถึงปัจจุบัน ถือเป็นเงินต้นใหม่
 - จากยอดเงินต้นใหม่นี้ นำครึ่งหนึ่งมาปันหุ้นเพื่อเพิ่มทุน บริษัท ราชา จำกัด แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นทั้งหมดของบริษัท
 - ส่วนที่เหลืออีกครึ่งหนึ่งนั้นขอยุติจ่ายดอกเบี้ยเป็นเวลา 3-5 ปี เมื่อครบกำหนดแล้วบริษัทจะคืนให้หุ้นนี้ให้ต่อไป
 - ส่วนที่เหลือจากเจ้าหนี้จะเป็นส่วนของผู้ถือหุ้นเดิม หรือผู้สนใจจะร่วมลงทุนด้วย โดยชำระค่าหุ้นเต็มมูลค่าทันที

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการบัญชีการเพิ่มทุนของเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้นเดิม มีดังต่อไปนี้คือ .-

เดบิต	เงินสด		4,548,497.66
	ร.กรุงเทพ	- เบิกเกินบัญชี	3,000,000.00
	ร.ไทยทูน	- เบิกเกินบัญชี	1,806,014.41
	ร.ไทยพาณิชย์	- เบิกเกินบัญชี	469,938.77
	บ.ศรีมหาราชา	- เจ้าหนี้	4,069,582.97
	บ.ธนสยาม	- เจ้าหนี้	1,500,000.00
	บ.บุคคลสัญ	- เจ้าหนี้	1,500,000.00
	บ.เวทีรายด้าเนิน	- เจ้าหนี้	290,327.50
	ดอกเบียค่างจ่าย		815,638.47
เครดิต	ทุน - ผู้ถือหุ้นเดิม		4,548,497.66
	ร.กรุงเทพ		3,000,000.00
	ร.ไทยทูน		1,806,014.41
	ร.ไทยพาณิชย์		469,938.77
	บ.ศรีมหาราชา		4,069,582.97
	บ.ธนสยาม		1,874,794.50
	บ.บุคคลสัญ		1,874,794.50
	บ.เวทีรายด้าเนิน		356,376.99

ด้วยวิธีการเพิ่มทุนดังกล่าวนี้ บริษัท ราช่า จำกัด จะได้เงินทุนเพิ่มขึ้นจากผู้ถือหุ้นเดิม และเจ้าหนี้ (เป็นจำนวนเงิน 4,548,497.66 และ 13,451,502.34 บาทตามลำดับ) อีก 18 ล้านบาท เมื่อรวมกับเงินทุนเดิม 12 ล้านบาท จะเป็นเงินทุนทั้งสิ้น 30 ล้านบาท และจากวิธีนี้ บริษัทจะได้เงินสดเข้ามาหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากการลงทุนของผู้ถือหุ้นเดิม โดยการชำระค่าหุ้นเดิม มูลค่าอีกประมาณ 4.55 ล้านบาท

2) ปรับปรุงราคาสินทรัพย์เพิ่มตามสภาพความเป็นจริงปัจจุบัน

	เพิ่มขึ้น	เดิม
ที่ดิน	2,148,227.53	1,625,772.47
สิทธิการเช่าและบูรณะที่ทำการ	1,476,780.48	496,693.76
เครื่องจักรและอุปกรณ์	2,858,177.97	1,862,625.03
เครื่องมือเครื่องใช้ และเครื่องตกแต่ง	367,383.95	367,579.36
โรงงาน	51,591.33	1,522,789.22
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์	6,924,149.62	

หมายเหตุ การปรับปรุงราคาสินทรัพย์เพิ่มขึ้นนี้ได้จากการตีราคาของ Asian Appriasal Thailand Ltd. เมื่อ 4 ตุลาคม 2520

จากการตีราคาสินทรัพย์นี้จะเห็นได้ว่าสิทธิการเช่าและบูรณะที่ทำการนั้น ถ้าบริษัททำการขายสิทธิการเช่าจะทำให้บริษัทมีเงินสดเข้ามาหมุนเวียนเพิ่มขึ้นอย่างน้อยอีก 2-3 ล้านบาท ซึ่งจะเป็นการสมควรอย่างยิ่ง เพราะสภาพของที่ตั้งสำนักงานของบริษัท (ตั้งอยู่ที่ถนนราชดำเนินกลาง กรุงเทพฯ) ปล่อยให้รกร้างไม่ได้เป็นเวลานานการค้ำอีกแล้ว

ดังนั้นสรุปได้ว่า การเพิ่มทุนและขายช่วงสิทธิการเช่าบริษัท ราชดำ กัด จะได้เงินสดเข้ามาหมุนเวียนอีกประมาณ 6-7 ล้านบาท เพื่อดำเนินการต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ระบบการตลาด

จัดวางแผนการตลาดโดยกำหนดตามแผนการขายสินค้ามาตรฐานของบริษัท เป็นหลัก ด้วยการคัดแผนการขายระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อขยายตลาดให้กว้างขวาง

3. ระบบการผลิต

จัดวางแผนการผลิตโดยกำหนดตามแผนการขายด้วยการจัดระบบการผลิตเป็นระบบอุตสาหกรรม โดยกำหนดการผลิตเป็นขั้นส่วนเพื่อการประกอบในลักษณะ Knock Down ทั้งสินค้ามาตรฐานในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้สะดวกในการจัดเก็บสต็อกสินค้า และลดความยุ่งวุ่นวายในการวางแผนการผลิตล่วงหน้า รวมถึงความสิ้นเปลืองเวลาที่ต้องหยุดเครื่องจักรเพื่อตั้งรหัสต้นแบบที่แตกต่างกัน โดยไม่ทราบล่วงหน้าอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้สามารถกำหนดเวลาว่างของเครื่องจักรให้แก่ตลาดสถาบันวิจัยซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาวะการตลาด

นอกจากนี้ในด้านการผลิตของบริษัท ราชยา ล้าวิต ยังมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาแก้ไขอีก ดังนี้

1) โรงงาน หลังจากประสบอุบัติเหตุแล้วทางบริษัทไม่ได้ทำการก่อสร้างต่อเติมอีก ดังนั้นสภาพของตัวโรงงาน ซึ่งเหลืออยู่ประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ของเดิม จึงมีแต่บริเวณทำงานของเครื่องจักร คลังวัตถุดิบเล็กน้อย และห้องอบไม้เท่านั้น ขาดบริเวณท่าสี่ซึ่งจะต้องใช้เนื้อที่อย่างน้อยเท่ากับครึ่งหนึ่งของเนื้อที่ที่เหลือปัจจุบัน และคลังวัตถุดิบก็ต้องสร้างเพิ่มเติม ดังนั้นสรุปได้ว่า ความจำเป็นที่จะต้องสร้างโรงงานเพิ่มเติมนั้นจะมีเนื้อที่ประมาณ 2,850 ตารางเมตร คิดค่าก่อสร้างโดยเฉลี่ยตารางเมตรละ 1,400 บาท โดยใช้รากฐานเดิมทั้งหมด แต่จะต้องเสริมพื้นให้สูงชัน 40 เซนติเมตร เพราะปัจจุบันน้ำท่วมจนใหญ่จนไม่สามารถทำงานได้ ซึ่งจะต้องใช้วงเงินก่อสร้างประมาณ 4 ล้านบาท

2) เครื่องจักร เครื่องจักรบางส่วนได้เสียหายไปประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ ทำให้สภาพของการผลิตเกิดความล่าช้า และบางครั้งต้องทำงานถึง 2 ครั้ง เพราะความไม่เรียบร้อย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มเครื่องจักรระดับดาบทราย เพื่อตัดปัญหาการทำงาน

ข้าช้อน และเพื่อความรวดเร็ว ซึ่งจะต้องใช้วงเงินประมาณ 1 ล้านบาท

3) การทาสี การทาสีเป็นจุดที่ทำให้เกิดความล่าช้า เนื่องจากต้องเสียเวลามาก ในการรอให้สีแห้งแต่ละครั้ง ซึ่งเรียกว่าคอขวด (Bottle Neck) ของการผลิตระบบอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังต้องใช้เนื้อที่ปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนผลิตร ดังนั้นจึงควรจะต้องมีห้องอบสี เพื่อลดเวลา (เดิมใช้เวลา 1 วันต่อ 3 วัน จะเหลือเพียง 3 ชั่วโมง) และเนื้อที่ทำงาน ซึ่งจะต้องใช้วงเงินประมาณ 400,000 บาท

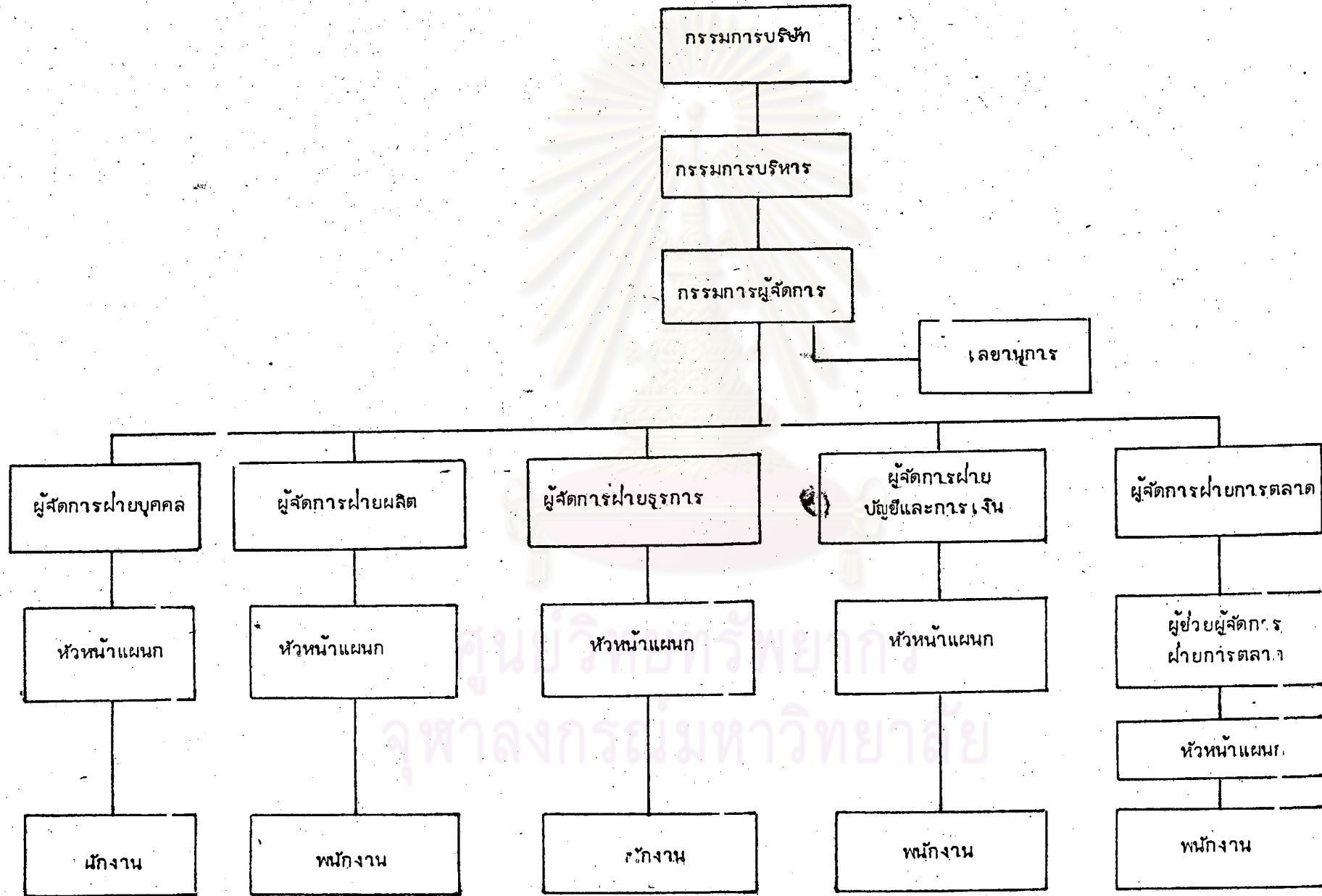
4. ระบบการสั่งซื้อและจัดส่งต้อค

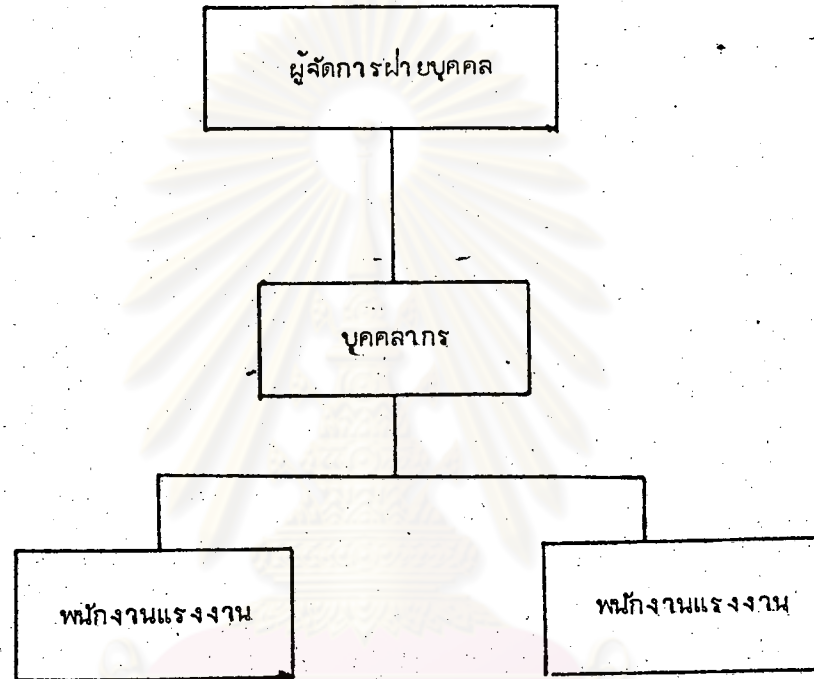
จัดวางแผนการสั่งซื้อและจัดส่งต้อคโดยกำหนดตามแผนการขายและการผลิต ใน ด้านการสั่งซื้อวัตถุดิบนั้น ประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์เป็นวัตถุดิบที่สั่งซื้อภายในประเทศ ที่เหลืออีก 10 เปอร์เซ็นต์ อาทิเช่น ผ้าห่มเบาะและแลคเกอร์สั่งซื้อโดยตรงจากผู้ผลิตในต่างประเทศ ดังนั้นการสั่งซื้อจะเป็นการสั่งซื้อล่วงหน้า 1 เดือนตามแผนการผลิต นอกจากนี้ในกรณีงานประมูล หรืองานต่างประเทศ ซึ่งเป็นลักษณะการสั่งในระยะยาวและเป็นจำนวนมาก จึงจำเป็นต้อง สั่งซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนมากในคราวเดียวกัน เพื่อป้องกันราคาวัตถุดิบเปลี่ยนแปลงในระหว่าง การผลิต ส่วนการสั่งซื้อจากต่างประเทศนั้น เนื่องจากระยะเวลาการสั่งของนาน จึงจำเป็นต้องสั่งซื้อล่วงหน้า 6 เดือน เพื่อป้องกันราคาเปลี่ยนแปลงและการขาดแคลนไม้ท่อนผลิต ใน ด้านการจัดส่งต้อคนั้น จัดสร้างคลังต้อคสินค้าสำเร็จรูปและชิ้นส่วนของสินค้ามาตรฐานทุกชนิดไว้ อย่างต่ำ 2 เดือน เพื่อความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงของสภาพตลาดและเพื่อรับงานด้านต่างประเทศ และงานตามแบบของสถาปนิกพาณิชย์

5. ระบบการบริหาร

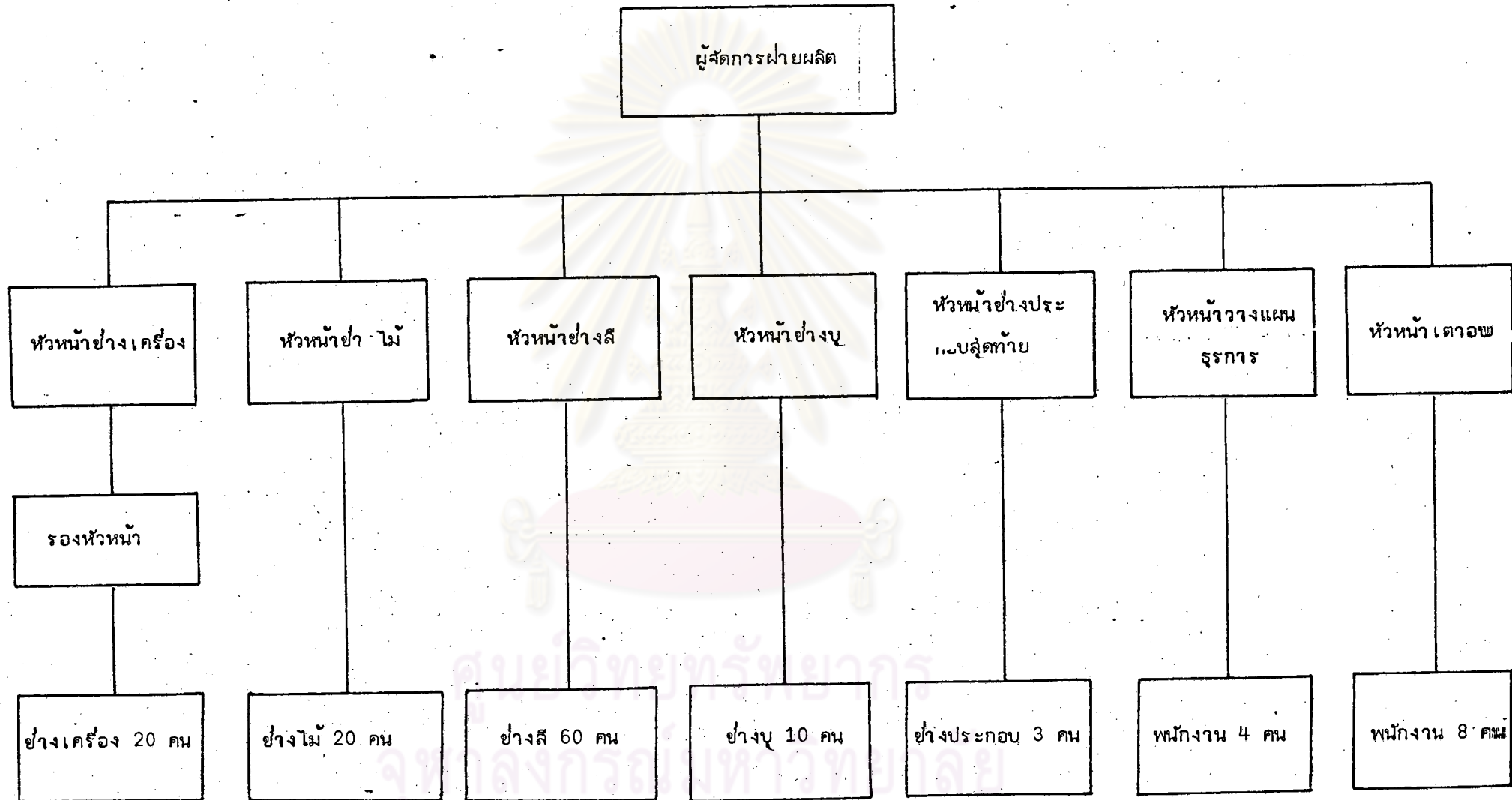
ระบบการบริหารของบริษัท ราช่า จำกัด นั้นจะใช้ระบบการบริหารตามจุดมุ่งหมาย (Management By Objective) โดยการกระจายอำนาจความรับผิดชอบออกไป มีการกำหนด อำนาจหน้าที่ของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจน ตั้งแต่ระดับบริหารชั้นสูงลงไปถึงระดับพนักงาน และมี เป้าหมายของกำไร เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีแผนภูมิดังนี้

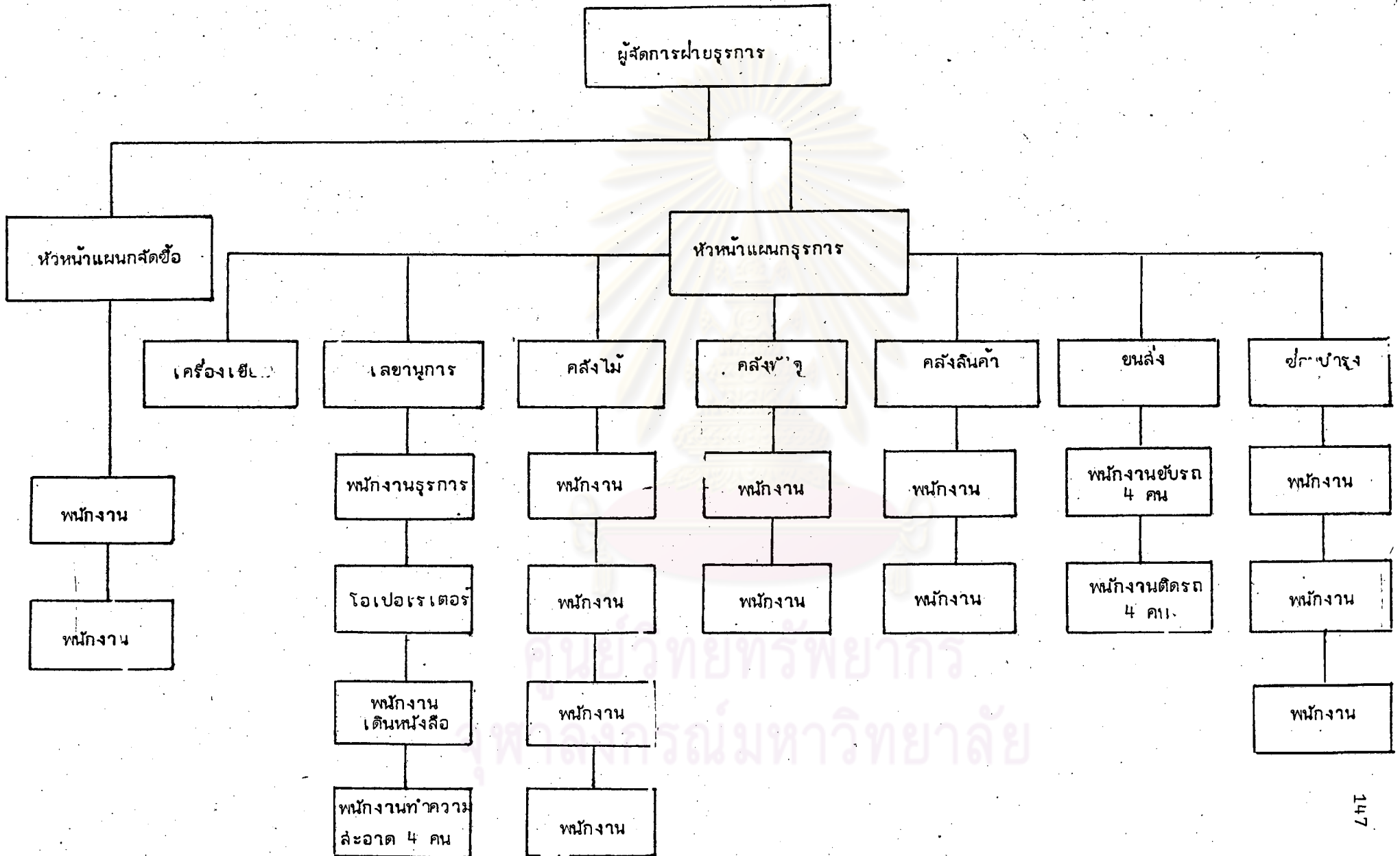
แผนภาพที่ 4.1 แสดงโครงสร้างการจัดการของบริษัท ราชฯ จำกัด





ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





ศูนย์วิทยุตำรวจ
พาสเจอร์ณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน

หัวหน้าแผนกบัญชี

หัวหน้าแผนกต้นทุน

หัวหน้าแผนกการเงิน

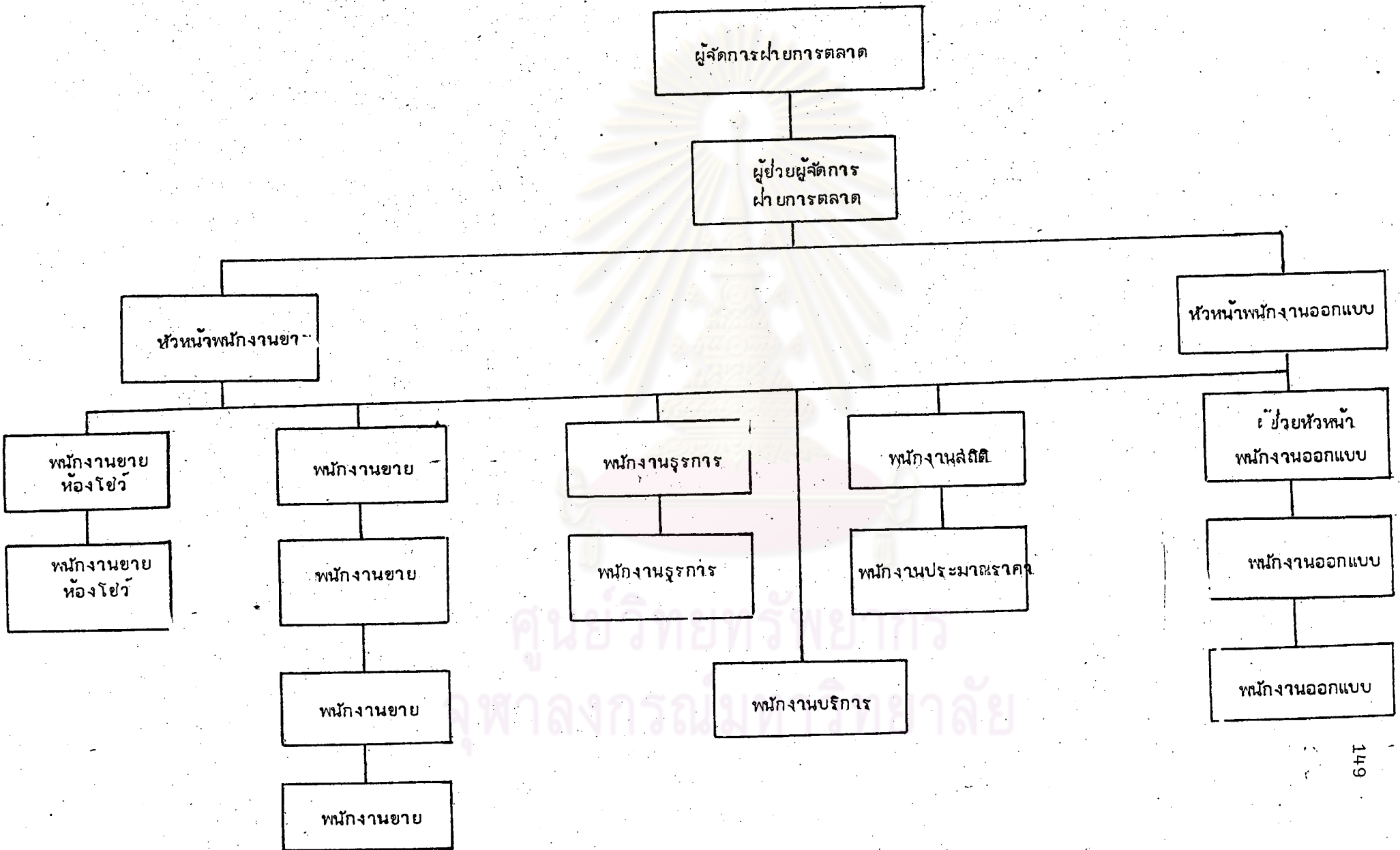
หัวหน้าแผนกตรวจสอบ

พนักงาน
พนักงาน
พนักงาน

พนักงาน
พนักงาน
พนักงาน

พนักงาน

พนักงาน



การวางแผนงานสำหรับบริษัท ราชฯ จำกัด ในช่วงปี พ.ศ. 2523-2526

แผนการดำเนินงาน ปี พ.ศ. 2523-2526

จากตารางแก้ปัญหาระบบโครงสร้างทางการเงินแล้ว บริษัท ราชฯ จำกัด จะมีทุนจดทะเบียนจากเดิม 12 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็น 30 ล้านบาท ดังนั้นผู้บริหารจึงได้กำหนดนโยบายในการดำเนินงานของบริษัท ราชฯ จำกัด ทั้งในระยะยาวและระยะกลางไว้ดังนี้

1. นโยบายระยะยาว

บริษัท ราชฯ จำกัด มีจุดประสงค์ระยะยาวที่จะเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องเรือนทุกชนิดและทุกแบบทั่วประเทศและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

2. นโยบายระยะกลาง

2.1 หลักใหญ่ของแนวทางการตลาดของบริษัท ราชฯ จำกัด คือ การขยายตลาดไปตามจุดต่าง ๆ ย่านชุมชนของกรุงเทพฯ โดยตั้งตัวแทนจำหน่าย ซึ่งมีป้ายชื่อสัญลักษณ์ของบริษัท ราชฯ จำกัด เป็นสำคัญ เพื่อแสดงถึงการเป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าของบริษัท ราชฯ จำกัด ที่แท้จริงเท่านั้น

2.2 จากผล...ของเครื่องจักรในปัจุบัน บริษัท ราชฯ จำกัดจะจำหน่ายเครื่องเรือนซึ่งมิใช่เป็นหลักใหญ่ในรูปแบบเท่านั้น

2.3 สำนักงานใหญ่และ ห้องแสดงสินค้าอยู่ที่ถนนราชดำเนิน ซึ่งปัจุบันไม่ค่อยเหมาะสมกับสภาพตลาด จึงจะย้ายสำนักงานไปอยู่ที่โรงงาน ซึ่งอยู่ที่จังหวัดสมุทรปราการ ส่วนห้องแสดงสินค้านั้นจะมีขึ้นที่โรงงานและจัดหาสถานที่ใหม่เพื่อความเหมาะสมกับสภาพของตลาดต่อไป

2.4 เป้าหมายการตลาดของบริษัท ราชฯ จำกัด มีดังนี้คือ

- บ้านพักอาศัย ได้แก่ บ้านพักอาศัยซึ่งมีฐานะค่อนข้างดี มีประมาณ 6-7 เปอร์เซ็นต์ของประชาชนชาวกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโครงการบ้านจัดสรร ทาวน์เฮ้าส์ อพาร์ทเมนท์และบ้านพักชั้นดี

- สถาบันพาณิชย์ ได้แก่ โรงแรม อาคารสำนักงาน ธนาคารและสถาบันการเงิน

- ตลาดต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศเยอรมันตะวันตก ประเทศอังกฤษ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศญี่ปุ่น และประเทศออสเตรเลีย

2.5 ค่าขายของบริษัท ราชา จำกัด ตามเป้าหมายระยะ 3 ปี จะมีตัวเลข

เงินล้านล้านบาท ดังนี้

	<u>ปีที่หนึ่ง</u>	<u>ปีที่สอง*</u>	<u>ปีที่สาม*</u>
มาตรฐานในประเทศ	15.5	18.6	22.3
สถาบันพาณิชย์	10.0	12.0	14.4
ต่างประเทศ	<u>10.0</u>	<u>12.0</u>	<u>14.4</u>
	<u>35.5</u>	<u>42.6</u>	<u>51.1</u>

หมายเหตุ *ค่าขายของบริษัทในระยะ 3 ปีนี้คาดว่าจะเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยปีละ 20 เปอร์เซ็นต์

แผนการตลาด ปี พ.ศ. 2523-2526

1. แนวทางการตลาดรวม

บริษัท ราชา จำกัด เป็นผู้ผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไม้ ดังนั้นแผนการตลาด จึงเน้นหนักไปในด้านเครื่องเรือน ซึ่งผลิตโดยตรงจากโรงงานของบริษัท จากชื่อเสียงซึ่งเป็นที่รู้จักในตลาดโดยทั่วไปแล้วถึงคุณภาพชั้นหนึ่ง รวมทั้งความเป็นผู้นำในด้านรูปแบบเป็นเวลาถึง 18 ปี ของเครื่องเรือนไม้ จึงเป็นข้อได้เปรียบที่จะขยายตลาดให้กว้างขึ้นจากตลาดซึ่งมีความต้องการสูงอยู่แล้ว โดยอาศัยชื่อเสียงที่มีอยู่เดิมในด้านคุณภาพและสร้างแบบใหม่ ๆ ขึ้นเสริมกับแบบเก่า ซึ่งเว้นช่วงมาเป็นเวลานาน นอกจากนั้นจะทำเครื่องเรือนแบบถอดเป็นชิ้น ๆ และประกอบเองได้ (Knock-Down Furniture) เข้ามาแทนด้วย เพื่อประโยชน์ของทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งไม่ใช่เรื่องยากที่จะเข้าไปมีส่วนแบ่งในตลาดบางส่วนเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันในตลาดใหญ่ตามส่วนต่าง ๆ ของตลาดที่เลือกไว้ จากจุดประสงค์ด้านการตลาดดังกล่าวนี้ บริษัท ราชา จำกัด จะขยายส่วนแบ่งตลาดให้กว้างออกไปเพื่อเสริมความต้องการของผู้ใช้ในทุกระดับ จากตลาดที่פקอาศัยรวมไปถึงสถาบันพาณิชย์ทุกชนิด ตลอดจนตลาดต่างประเทศอีกด้วย

2. เป้าหมายการตลาดของบริษัท ราชา จำกัด

2.1 การศึกษาสภาพตลาด

2.1.1 ตลาดที่פקอาศัย

1) จำนวนประชากรและที่פקอาศัยในเขตกรุงเทพฯ

จากการสำรวจของสำนักงานสถิติแห่งชาติ (ตารางที่ 4.3)

ปรากฏว่า ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2509-2519) จำนวนประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร ได้เพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 5 ต่อปี หรือประมาณ 200,000 คนต่อปี อันเป็นผลเนื่องมาจากการ เพิ่มจำนวนของคนกรุงเทพฯ และการย้ายถิ่นฐานของชาวต่างจังหวัดเข้ามา ในด้านจำนวนที่พักอาศัย พบว่าในบ้าน 1 หลังจะมีผู้พักอาศัยโดยเฉลี่ย 7 คน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นจะต้องเพิ่มจำนวนที่พักอาศัยประมาณ 30,000 หน่วยต่อปี ในอดีตอัตราการเพิ่มของจำนวนที่พักอาศัยไม่ได้เป็นไปตาม อัตราส่วนนี้ จึงทำให้เกิดสภาวะ "Boom" ในอุตสาหกรรมบ้านจัดสรรในตอนต้นปี พ.ศ. 2513 จำนวนบ้านจัดสรรได้เพิ่มขึ้นอย่างมากเพื่อเลริ ความต้องการที่ยาตอบู่ โดยเฉพาะตามชานเมือง แต่การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมบ้านจัดสรรได้ชะงักลงชั่วคราวในปี พ.ศ. 2517-2518 เนื่องจากวิกฤตการณ์ของราคาน้ำมัน ซึ่งทำให้เกิดสภาพเงินเฟ้อและเงินฝืด จากสภาพก่อนสภาวะเงินฝืดนี้โครงการบ้านจัดสรรบ้านชั้นดีในกรุงเทพฯ ได้เกิดขึ้นประมาณปีละ 12-13 โครงการต่อปี และได้ลดลงเหลือเพียง 5 โครงการในปี พ.ศ. 2519 อย่างไรก็ตามอุตสาหกรรมบ้านจัดสรร ก็ได้เริ่มเพิ่มขึ้นอีกครั้งประมาณ 10-20 โครงการในปี พ.ศ. 2520

ในอดีตโครงการบ้านจัดสรรส่วนมากอยู่แถบชานเมืองกรุงเทพฯ เพราะราคาที่ดิน ยังถูกอยู่มาก จากสภาพที่บ้านจัดสรรเป็นจำนวนมากไปอยู่แถบชานเมือง ทำให้เกิดปัญหาแก่ ผู้อยู่อาศัย กล่าวคือ เวลาที่เสีย "ในการเดินทางที่ไกลและการจราจรติดขัด จึงทำให้เกิดการพัฒนาโครงการบ้านจัดสรรใหม่ขึ้นมาในใจกลางกรุงเทพมหานครในรูปแบบบ้านแถว ซึ่งเรียกกันว่า "ทาวน์เฮ้าส์" โครงการทาวน์เฮ้าส์โดยที่ ๆ ไปจะใช้เนื้อที่ไม่กี่ไร่ บ้านแต่ละหน่วยจะมีเนื้อที่ประมาณ 18-25 ตารางวา แต่เนื่องจากราคาที่ดินสูงมาก จึงทำให้ราคาขายสูงถึง 1.3 ล้านบาทต่อหน่วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.3 การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรและที่พักอาศัยในเขตกรุงเทพฯ ปี พ.ศ. 2510-2519

ปี พ.ศ.	ประชากร	อัตราเพิ่ม	ที่พักอาศัย	อัตราเพิ่ม
2510	3,123,002	3.95%	414,338	6.5%
2511	3,247,339	3.95	441,311	6.5
2512	3,382,221	4.15	468,266	6.1
2513	3,577,339	5.76	498,632	6.5
2514	3,659,474	2.29	513,597	3.0
2515	3,793,763	3.67	540,292	5.2
2516	3,967,081	4.57	561,484	3.9
2517	4,129,608	4.09	589,259	5.0
2518	4,349,494	5.32	616,043	4.6
2519	4,545,608	4.50	464,031	4.9

ที่มา : สำนักงานสถิติแห่งชาติ

2) สภาพของบ้านจัดสรรคุณภาพดีและผู้ซื้อ

สภาพของบ้านจัดสรรคุณภาพดี เมื่อพิจารณาในแง่ของ

- ระดับคุณภาพ

ระดับคุณภาพของบ้านจัดสรรโดยทั่ว ๆ ไปขึ้นอยู่กับแบบและขนาด ซึ่งจะมีให้เลือกได้ แต่บางโครงการอาจจะมีเพียงแบบเดียวเท่านั้น ซึ่งถ้ามีแบบและขนาดให้เลือกมากเท่าใด ราคา ก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามแบบและขนาดนั้น แต่ราคาสำหรับโครงการบ้านจัดสรรที่ได้มาตรฐานทั่ว ๆ ไปจะเป็นค่าบ้านอยู่ในระดับ ประมาณ 400,000 บาทต่อหลัง (โดยไม่รวมค่าที่)

- ขนาดของโครงการบ้านจัดสรร

ขนาดของโครงการบ้านจัดสรรจะมีหลายขนาด โดยจะมีขนาดตั้งแต่ต่ำกว่า 10 ไร่ จนถึงกว่า 1,000 ไร่ จำนวนบ้านจะมีตั้งแต่ 10 หลัง ถึง 1,000 หลังต่อโครงการ จากการสำรวจโครงการบ้านจัดสรร 63 โครงการ ปรากฏว่า 9 โครงการจะมีบ้านต่ำกว่า 50 หลัง

19 โครงการ จะมีบ้านตั้งแต่ 50 ถึง 100 หลัง 13 โครงการ จะมีบ้านตั้งแต่ 100 ถึง 250 หลัง
13 โครงการ จะมีบ้านตั้งแต่ 250 ถึง 500 หลัง และอีก 9 โครงการจะมีบ้านมากกว่า 500 หลัง

สภาพของผู้ซื้อบ้านจัดสรรคุณภาพดี เมื่อพิจารณาในแง่ของ

- รายได้ประจำกร

จากการสำรวจของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ทีเอสโก้ จำกัด ในปี พ.ศ.

2520 ปรากฏว่าผู้ซื้อบ้านจัดสรรคุณภาพดีร้อยละ 37 จะมีรายได้ประมาณ 72,000 บาทต่อปี
ร้อยละ 33 มีรายได้ตั้งแต่ 72,000 ถึง 144,000 บาทต่อปี ร้อยละ 9 มีรายได้ตั้งแต่
144,000 ถึง 200,000 บาทต่อปี และอีกร้อยละ 19 มีรายได้มากกว่า 200,000 บาทต่อปี
โดยสรุปผู้ซื้อบ้านจัดสรรคุณภาพดีส่วนใหญ่จะมีรายได้ในระดับปานกลาง

รายได้ประจำกร

<u>รายได้ (บาทต่อปี)</u>	<u>%</u>
72,000	37
72,000-144,000	33
144,000-200,000	9
200,000 - ว่างขึ้นไป	<u>19</u>
	<u>100</u>

ที่มา : TISCO

- อาชีพประจำกร

ผู้ซื้อบ้านจัดสรรคุณภาพดีร้อยละ 40 ทำงานบริษัทเอกชน ร้อยละ 38
ทำงานรัฐและข้าราชการ ร้อยละ 17 เป็นเจ้าของบริษัท และอีกร้อยละ 5 ทำกิจการส่วนตัว
โดยสรุปผู้ซื้อบ้านจัดสรรคุณภาพดีส่วนใหญ่จะมีอาชีพทำงานบริษัทเอกชนรวมทั้งเป็นข้าราชการ

อาชีพประจำกร

<u>อาชีพ</u>	<u>%</u>
ทำงานบริษัทเอกชน	40
ทำงานรัฐและข้าราชการ	38

เจ้าของบริษัท	17
ทำกิจการส่วนตัว	<u>5</u>
	<u>100</u>

ที่มา : TISCO

-ขนาดของบ้านพักอาศัย

ขนาดของบ้านพักอาศัย 2 ถึง 3 คนมีร้อยละ 36 4 ถึง 5 คน มีร้อยละ 25 6 ถึง 7 คนมีร้อยละ 17 8 ถึง 9 คนมีร้อยละ 14 10 ถึง 11 คนมีร้อยละ 5 และ 12 คนมีร้อยละ 3 โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่าประมาณร้อยละ 70 ของเจ้าของบ้านจะเป็นบ้านแรกของครอบครัว ทั้งนี้เพราะการที่มีบ้านจัดสรรทำให้ครอบครัวหนุ่มสาวมีความต้องการที่จะมีบ้านของตนเอง แทนที่จะอยู่กับพ่อแม่อย่างในอดีต ส่วนที่เหลือจะเป็นเพราะจำนวนผู้อยู่อาศัยเพิ่มขึ้น จึงมีความต้องการบ้านที่ใหญ่ขึ้น

ขนาดของบ้านพักอาศัย

<u>ขนาดของบ้าน (คน)</u>	<u>%</u>
2-3	36
4-5	25
6-7	17
8-9	14
10-11	5
12	<u>3</u>
	<u>100</u>

ที่มา : TISCO

3) งบประมาณสำหรับเครื่องใช้ในบ้าน เครื่องเรือนและการตกแต่ง

โดยทั่ว ๆ ไปค่าเครื่องใช้ในบ้านจะเป็นเครื่องเรือนและการตกแต่ง

ในวงเงินร้อยละ 30-50 ของค่าก่อสร้างบ้านใหม่ แยกประเภทโดยประมาณได้ดังนี้

เครื่องเรือนแบบลอย (Movable)	45 %
เครื่องเรือนแบบฝัง (Build-In)	40
วัสดุตกแต่ง	<u>15</u>
	<u>100</u>

หมายเหตุ : เครื่องเรือนแบบลอยเป็นเครื่องเรือนที่เจ้าของบ้านหาซื้อไปใช้ในบ้านของตน ซึ่งอาจจะมีแบบซ้ำกับคนอื่น เพราะผู้ผลิตผลิออกมาเป็นจำนวนมาก เครื่องเรือนประเภทนี้สามารถตั้งโรงงานผลิออกมาเป็นอุตสาหกรรมได้โดยผลิออกมาเป็นแบบเดียวกันครั้งละมาก ๆ (Mass Production) ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง มีราคาพอประมาณในระดับที่บุคคลทั่ว ๆ ไปสามารถซื้อไปใช้ได้ ส่วนเครื่องเรือนแบบฝังเป็นเครื่องเรือนชนิดที่สร้างติดกับอาคารและออกแบบเป็นพิเศษให้เหมาะสมหรือเข้าชุดกับอาคารนั้น ๆ เครื่องเรือนประเภทนี้ไม่สามารถตั้งโรงงานผลิตขึ้นมาโดยเฉพาะได้

4) ประมาณขนาดของตลาด

จากการศึกษาสภาพตลาดที่พักอาศัยในด้านต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า สภาพตลาดที่พร้อมสำหรับเครื่องเรือนแบบลอยนั้นจะเริ่มที่บ้านจัดสรรคุณภาพดี ตามโครงการที่เริ่มใหม่มีประมาณ 20 โครงการต่อปี ถ้าหากแต่ละโครงการมีบ้านประมาณ 250 หลัง คาดว่าจะเป็นบ้านคุณภาพดีทั้งสิ้นประมาณ 5,000 หลัง นอกจากนี้ถ้ารวมทาวน์เฮ้าส์และอื่น ๆ ซึ่งคาดว่าจะมีขึ้นอีกประมาณ 1,000 หลัง รวมทั้งสิ้นจะมีการก่อสร้างบ้านในเขตกรุงเทพฯ ประมาณ 6,000 หลัง หากประมาณค่าก่อสร้างโดยเฉลี่ยในวงเงิน 400,000 บาทต่อหลัง จะเป็นเงินค่าก่อสร้างบ้านคุณภาพดีที่มีขึ้นในเขตกรุงเทพฯ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,400 ล้านบาท และถ้าหากกำหนดให้ค่าเครื่องเรือนแบบลอยมีอยู่ประมาณร้อยละ 15 ของค่าก่อสร้างบ้าน ขนาดของตลาดที่พักอาศัยก็จะมีจำนวนเงินทั้งสิ้น 360 ล้านบาทต่อปี

2.1.2 ตลาดสถาบันพาณิชย์เอกชน

1) แนวโน้มการก่อสร้างในอดีตในเขตกรุงเทพฯ

จากการสำรวจของสถาบันค้นคว้าธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ตารางที่ 4.4) ปรากฏว่าการก่อสร้างอาคารพาณิชย์ได้มีการเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอตลอดในช่วงปี พ.ศ. 2516-2520 นั่นคือเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 74, 52, 9 และ 6

ตามลำดับ ในปี พ.ศ. 2521 คาดว่าจะมีการฟื้นตัวอีกครั้งของการก่อสร้างอาคารพาณิชย์ โดยจะมีการก่อสร้างเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 15 หรือคิดเป็นจำนวนเงินค่าก่อสร้างอาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพฯ ในปี พ.ศ. 2521 ประมาณ 6,000 ล้านบาท ถ้าหากพิจารณาในสภาพปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าในช่วงปี พ.ศ. 2522-2524 บรรยากาศการก่อสร้างแจ่มใสมาก เนื่องจากมีสำนักงานใหญ่ของธนาคาร 5 แห่ง ซึ่งอยู่ในระหว่างก่อสร้างและกำลังจะก่อสร้าง ดังเช่นธนาคารแห่งประเทศไทย มูลค่า 450 ล้านบาท ซึ่งกำลังก่อสร้างจะเสร็จ อาคารสำนักงานใหญ่ 33 ชั้นของธนาคารกรุงเทพ จำกัด มูลค่า 535 ล้านบาท อาคาร 19 ชั้นของธนาคารกสิกรไทย จำกัด มูลค่า 100 ล้านบาท อาคาร 5 ชั้นของธนาคารเอเชียทรัสต์ จำกัด มูลค่า 150 ล้านบาท อาคาร 11 ชั้นของธนาคารนครหลวงไทย จำกัด มูลค่า 120 ล้านบาท และบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์สินเอเชีย จำกัด ก็อยู่ในระหว่างออกแบบก่อสร้างสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ในระยะเวลาดังกล่าวแผนการก่อสร้างโรงแรมชั้นหนึ่งก็กำลังเพิ่มขึ้นเป็นอันมาก ดังจะเห็นได้ว่าในขณะนี้มีการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนเพื่อสร้างโรงแรมชั้นหนึ่งในเขตกรุงเทพฯ 13 ราย โดยมีจำนวนห้องพักทั้งสิ้น 7,234 ห้อง และจากการศึกษาของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนพบว่า ในเขตกรุงเทพฯ มีความต้องการห้องพักของโรงแรมอยู่ถึง 5,800 ห้องภายในช่วง 5 ปีต่อไปนี้ ซึ่งพื้นที่ที่รัฐบาลกำหนดนโยบายที่แน่นอนในเรื่องการก่อสร้างโรงแรม การก่อสร้างห้องพักของโรงแรมที่ขาดจะเริ่มภายในปี พ.ศ. 2523 ทั้งนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าก่อสร้างในเขตกรุงเทพฯ ปี พ.ศ. 2516-2520 (ล้านบาท)

ปี พ.ศ.	ที่พักอาศัย	อาคารพาณิชย์	อุตสาหกรรม	รวม
2516	1,712	1,680	17	3,409
2517	2,502	2,935	139	5,576
2518	1,785	4,470	89	6,344
2519	1,953	4,891	97	6,941
2520	2,066	5,174	103	7,343

ที่มา : สถาบันค้นคว้าวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) สภภาพของผู้เข้าอาคารสำนักงาน

จากการสำรวจของบริษัทเงินทุนและหลักทรัพย์สีโก้ จำกัด

เกี่ยวกับสภภาพของผู้เข้าสำนักงานในอาคารพาณิชย์ในย่านธุรกิจใหญ่ ๆ ของกรุงเทพฯ เช่น ถนนสีลม 11 อาคาร ถนนสุรวงศ์ 5 อาคาร และถนนพระราม 4 อีก 3 อาคาร โดยแยกพิจารณาได้ดังนี้

ระยะเวลาการเข้า

ผู้เข้าอาคารสำนักงานร้อยละ 35 เข้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2515 หรือก่อนหน้านั้น ร้อยละ 12 เป็นผู้เข้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 ร้อยละ 15 เป็นผู้เข้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 ร้อยละ 17 เป็นผู้เข้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ร้อยละ 9 เป็นผู้เข้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2519 และอีกร้อยละ 12 เป็นผู้เข้าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2520

ระยะเวลาการเข้า

<u>ปี พ.ศ.</u>	<u>%</u>
2515 หรือก่อน	35
2516	12
2517	13
2518	17
2519	9
2520	<u>12</u>
	<u>98</u>

(รวมไม่ถึง 100 เพราะเป็นการลุ่ม)

ที่มา : TISCO

-การใช้เนื้อที่สำนักงาน

ผู้เข้าอาคารสำนักงานร้อยละ 9 ใช้เนื้อที่สำนักงาน 50 ตารางเมตรหรือน้อยกว่านั้น ร้อยละ 19 ใช้เนื้อที่สำนักงาน 50 ถึง 100 ตารางเมตร ร้อยละ 13 ใช้เนื้อที่สำนักงาน 101 ถึง 150 ตารางเมตร ร้อยละ 9 ใช้เนื้อที่สำนักงาน 151 ถึง 200 ตาราง

เมตร ร้อยละ 16 ใช้เนื้อที่สำนักงาน 201 ถึง 300 ตารางเมตร ร้อยละ 13 ใช้เนื้อที่สำนักงาน 301 ถึง 400 ตารางเมตร ร้อยละ 8 ใช้เนื้อที่สำนักงาน 401 ถึง 500 ตารางเมตร ร้อยละ 4 ใช้เนื้อที่สำนักงาน 501 ถึง 1,000 ตารางเมตร และอีกร้อยละ 9 ใช้เนื้อที่สำนักงานตั้งแต่ 1,000 ตารางเมตรขึ้นไป โดยสรุปผู้เช่าอาคารสำนักงานประมาณร้อยละ 50 ต้องการใช้เนื้อที่สำนักงานต่ำกว่า 200 ตารางเมตร และส่วนใหญ่ต้องการเนื้อที่ระหว่าง 51 ถึง 100 ตารางเมตร และ 101 ถึง 150 ตารางเมตร

การใช้เนื้อที่สำนักงาน

<u>เนื้อที่สำนักงาน (ตารางเมตร)</u>	<u>%</u>
50 หรือน้อยกว่า	9
50 - 100	19
101 - 150	13
151 - 200	9
201 - 300	16
301 - 400	13
401 - 500	8
501 - 1,000	4
มากกว่า 1,000	9
	<u>100</u>

ที่มา : TISCO

ศูนย์วิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

-ความต้องการสำนักงานเพิ่มขึ้น

ภายในระยะเวลา 1 ปี ผู้เช่าอาคารสำนักงานร้อยละ 70 ไม่ต้องการขยายสำนักงาน ร้อยละ 18 ต้องการขยาย แต่อีกร้อยละ 12 ยังไม่ได้คิดที่จะขยายหรือไม่ขยายสำนักงาน สำหรับภายในระยะเวลา 2 ปี ผู้เช่าอาคารสำนักงานร้อยละ 72 ไม่ต้องการขยายสำนักงาน ร้อยละ 13 ต้องการขยาย แต่อีกร้อยละ 15 ยังไม่ได้คิดว่าจะขยายสำนักงานหรือไม่

ความต้องการสำนักงานเพิ่ม

	ภายใน 1 ปี	ภายใน 2 ปี
ไม่ต้องการขยาย	70%	72%
ต้องการขยาย	18	13
ยังไม่คิด	<u>12</u>	<u>15</u>
	<u>100</u>	<u>100</u>

ที่มา : TISCO

2) ประมาณขนาดของตลาด

จากการศึกษาสภาพตลาดสถาบันพาณิชย์ภาคเอกชนในด้านต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าการประมาณขนาดของตลาดสถาบันพาณิชย์ภาคเอกชนนั้นเป็นการยากที่จะประมาณได้อย่างแน่นอนลงไป เพราะข้อมูลที่มีอยู่นั้นเป็นจำนวนโครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานธนาคารรวมทั้งอาคารโรงแรมเท่านั้น แต่ก็คาดว่าโครงการก่อสร้างในส่วนนี้จะเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 15 ต่อปี โดยเฉพาะถ้าโครงการก่อสร้างโรงแรมและอาคารสำนักงานธนาคารจะดำเนินไปได้ตามแผนทุกโครงการแล้ว ก็จะสามารถประมาณค่าก่อสร้างในเขตกรุงเทพฯ จะเป็นวงเงินถึง 6,000 ล้านบาท ถ้าหากกำหนดให้ค่าตกแต่งและเครื่องเรือนมีอยู่ประมาณร้อยละ 25 ของค่าก่อสร้างทั้งสิ้น ก็จะได้ตัวเลขประมาณขนาดของตลาด ในส่วนนี้เป็นจำนวนถึง 1,500 ล้านบาท ส่วนตลาดที่จะต่อเติมหรือตัดแปลงกำหนดให้มีประมาณร้อยละ 20 ของตลาด ซึ่งจะก่อสร้างใหม่หรือ 300 ล้านบาท โดยรวมแล้วจะเป็นตลาดสำหรับบ้านตกแต่งและเครื่องเรือนทั้งสิ้น 1,800 ล้านบาทต่อปี แต่จะเป็นส่วนของเครื่องเรือนแบบลอยประมาณร้อยละ 10 หรือ 180 ล้านบาท

2.1.3 ตลาดต่างประเทศ

1) ตลาดต่างประเทศของเครื่องเรือนไทย

-การส่งออก

การส่งออกเครื่องเรือนของประเทศไทยนั้น ในปี พ.ศ. 2514 ยังมีการส่งออกไม่ถึง 1 ล้านบาท แต่ในปี พ.ศ. 2517 ได้เพิ่มขึ้นถึง 70 ล้านบาท และได้ลดลงเหลือ 63 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2518 อย่างไรก็ตามหลังจากมีการผลิตเครื่องเรือนแบบถอดเป็น

ขึ้นได้เพื่อนำไปประกอบยังประเทศผู้ซื้อ (Knock Down Furniture) ซึ่งทำให้ลดเนื้อที่ในการขนส่งและประหยัดค่าระวางเรือ ทำให้เป็นที่สนใจของพ่อค้าสั่งเข้าในต่างประเทศ มูลค่าส่งออกเครื่องเรือนสั่งได้เพิ่มขึ้นมาก ผู้สั่งเข้ารายใหญ่ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศฮ่องกง ประเทศอินโดนีเซีย ประเทศเยอรมันตะวันตก ประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศออสเตรเลีย

มูลค่าการส่งออกเครื่องเรือนไม้ของประเทศไทย

ปี พ.ศ.	บาท
2516	29,885,694
2517	70,323,630
2518	62,807,531
2519	71,176,002
2520	108,396,071

ที่มา : กรมศุลกากร

-การนำเข้า

การนำเข้าเครื่องเรือนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516-2520 มีมูลค่าประมาณ 8-10 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นการนำเข้ามาจากประเทศญี่ปุ่น ประเทศอิตาลี ประเทศฝรั่งเศสและประเทศอังกฤษ

มูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนของประเทศไทย

ปี พ.ศ.	บาท
2516	8,075,849
2517	9,886,020
2518	9,567,987
2519	7,508,415
2520	8,206,526

ที่มา : กรมศุลกากร

2) แนวโน้มตลาดโลก

ตลาดโลกของสินค้าเครื่องเรือนทุกประเภทมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างมากตลอดในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา นั่นคือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508-2517 และได้เพิ่มขึ้นในระดับสูงในปี พ.ศ. 2518 ถึงแม้ว่าจะอยู่ในสภาวะเศรษฐกิจฝืดเคืองทั่วโลก อันจะมิผลกระทบต่อการผลิตและการค้าเครื่องเรือนในหลาย ๆ ประเทศก็ตาม สำหรับการนำเข้าเครื่องเรือนของกลุ่มประเทศ OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่นำเข้าเครื่องเรือนที่สูงสุดในตลาดโลก ปรากฏว่าได้เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 25 ต่อปีในช่วงปี พ.ศ. 2508-2517 ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นมากกว่าการผลิตภายในประเทศของกลุ่มประเทศ OECD มูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนของกลุ่มประเทศ OECD เพิ่มขึ้นจาก 0.4 พันล้านดอลลาร์ ในปี พ.ศ. 2508 เป็น 3.1 พันล้านดอลลาร์ในปี พ.ศ. 2517 หรือเพิ่มขึ้นประมาณ 8 เท่า และมูลค่าการนำเข้ายังคงเพิ่มขึ้นเป็น 3.4 พันล้านดอลลาร์ ในปี พ.ศ. 2518 หรือเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2517 ประมาณร้อยละ 9 ในการนำเข้าเครื่องเรือนทั้งหมดนี้เป็นสัดส่วนเครื่องเรือนไม้โดยเฉลี่ยประมาณ 2 ใน 3 หรือ 3 ใน 4 ส่วน และประมาณร้อยละ 80 ของเครื่องเรือนไม้เป็นเครื่องใช้ไม้ภายในบ้าน

จากสัดส่วนการนำเข้าเครื่องเรือนของกลุ่มประเทศ OECD รวม 24 ประเทศ (ตารางที่ 4.5) แสดงให้เห็นว่าในระหว่างปี พ.ศ. 2514-2518 มูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนของกลุ่มประเทศ OECD ทั้งหมดได้เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 150 และในช่วงระยะเวลาดังกล่าวประเทศที่มีสัดส่วนการนำเข้าเครื่องเรือนเพิ่มสูงขึ้นเป็นพิเศษ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่น ประเทศออสเตรเลีย และประเทศอังกฤษ โดยการนำเข้าได้เพิ่มขึ้นในอัตรา 8 เท่า, 5 เท่า และ 4 เท่าตามลำดับ ในปี พ.ศ. 2518 เมื่อเปรียบเทียบกับปี พ.ศ. 2514 ส่วนในช่วงปี พ.ศ. 2517-2518 มูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนของกลุ่มประเทศ OECD ทั้งหมดได้เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 9 และในช่วงนี้ ประเทศที่ได้เพิ่มการนำเข้าบ้างมาก ได้แก่ ประเทศนอร์เวย์ (ร้อยละ 34) ประเทศสวีเดน (ร้อยละ 30) และประเทศเยอรมนี (ร้อยละ 15) แต่ก็มีบางประเทศที่ได้ลดการนำเข้า เช่น ประเทศญี่ปุ่น (ร้อยละ 24) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ (ร้อยละ 8) และประเทศสหรัฐอเมริกา (ร้อยละ 7) สำหรับในปี พ.ศ. 2518 ผู้นำในการนำเข้าเครื่องเรือน 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศเยอรมนี ประเทศฝรั่งเศส ประเทศเนเธอร์แลนด์ และประเทศสหรัฐอเมริกา

ตารางที่ 4.5 การนำเข้าเครื่องเรือนทุกประเภทของประเทศไทยในกลุ่ม OECD ปี พ.ศ. 2514-2518

(ล้านบาท สหรัฐ)

ประเทศผู้ส่งเข้า	2514	2515	2516	2517	2518	2518	
						%	2514=100
เยอรมัน	209.5	276.6	401.0	441.5	561.6	16.5	268
ฝรั่งเศส	205.4	258.8	375.3	446.8	495.8	14.6	241
เนเธอร์แลนด์	175.8	223.4	300.6	383.5	429.7	12.7	244
สหรัฐอเมริกา	261.0	323.6	402.4	439.6	406.8	12.0	156
เบลเยียม-ลักซ์แซมเบิร์ก	96.9	112.5	175.3	236.4	272.8	8.0	282
อังกฤษ	53.1	87.7	154.2	164.3	204.5	6.0	393
สวีเดน	94.3	127.5	184.6	210.9	194.9	5.7	207
อิตาลี	41.8	53.3	70.2	107.4	139.2	4.1	333
สวีเดน	38.9	60.9	96.4	153.0	138.6	4.1	356
แคนาดา	41.6	64.4	93.3	121.3	137.4	4.1	331
ออสเตรเลีย	30.0	40.2	54.0	75.8	101.3	3.0	238
นอร์เวย์	35.9	39.6	72.4	75.6	80.3	2.4	224
เดนมาร์ก	7.8	17.4	61.9	88.9	68.7	2.0	881
ญี่ปุ่น	22.4	31.9	44.6	50.6	45.9	1.4	205
อิตาลี	7.4	8.8	17.9	36.4	34.4	1.0	464
ออสเตรเลีย	7.1	10.8	18.8	27.2	24.6	0.7	346
สเปน	7.6	9.5	13.9	21.0	24.5	0.7	322
ฟินแลนด์	5.8	8.2	12.6	16.7	19.6	0.6	338
ไอซ์แลนด์	2.9	4.4	6.4	11.4	7.9	0.2	272
โปรตุเกส	1.8	1.9	3.7	2.9	3.3	0.1	167
กรีซ	0.5	0.9	1.5	2.8	3.0	0.1	600
ไอซ์แลนด์	0.4	0.6	1.1	2.1	-	-	-
นิวซีแลนด์	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	-	-
เดอร์กีร์							
รวม	1,347.1	1,759.8	2,549.4	3,126.3	3,403.7	100.0	253

ที่มา : ITC Import Tabulation System; OECD foreign trade statistics.

มีมูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนรวม 1.9 พันล้านดอลลาร์ หรือร้อยละ 56 ของมูลค่าการนำเข้าทั้งหมดของกลุ่มประเทศ OECD นอกจากนี้ยังมีผู้นำเข้ารายใหญ่อีก 6 ประเทศ ได้แก่ ประเทศเบลเยียม-ลักเซมเบิร์ก ประเทศอังกฤษ ประเทศสวีเดน ประเทศเดนมาร์ก และประเทศออสเตรีย มีมูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนรวม 1.1 พันล้านดอลลาร์ หรือร้อยละ 23 ของมูลค่าการนำเข้าทั้งหมดของกลุ่มประเทศ OECD

3) ประมาณขนาดของตลาด

ในอดีตมูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนของกลุ่มประเทศ OECD

มีเป็นจำนวนมาก เพราะเป็นตลาดที่ใหญ่สำหรับผู้ผลิตเครื่องเรือน ดังนั้นในการเลือกตลาดส่งออกจึงควรคำนึงถึงประเทศที่มีการนำเข้าเครื่องเรือนมากที่สุด ระยะทาง ค่าขนส่งและประเทศที่เคยสั่งซื้อจากประเทศไทยอยู่แล้วเป็นเกณฑ์ การประมาณขนาดตลาดส่งออกจึงจะพิจารณาเพียง 5 ประเทศเท่านั้น นั่นคือ ในกลุ่มตลาดร่วมประชาคมเศรษฐกิจยุโรป จะเลือกเพียงประเทศเยอรมันตะวันตกและประเทศอังกฤษ เพราะเคยนำเข้าเครื่องเรือนจากประเทศไทยอยู่แล้ว นอกจากนั้นประเทศเยอรมันตะวันตกยังมียอดนำเข้าสูงที่สุดในกลุ่มประเทศ OECD ประเทศออสเตรียเป็นประเทศที่มีความร่วมมือระหว่างประเทศดีและมีระยะทางใกล้ ประเทศญี่ปุ่นมีระยะทางใกล้ และเป็นลูกค้าประจำอยู่แล้ว และประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งแม้ว่าจะมีระยะทางไกล แต่ก็เป็นผู้นำเข้าเครื่องเรือนจากประเทศไทยอยู่แล้ว จึงเป็นการง่ายที่จะดำเนินการต่อไป จากเหตุผลดังกล่าวนี้การประมาณขนาดตลาดส่งออกของเครื่องเรือนจึงจะพิจารณาจากมูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนในปี พ.ศ. 2518 ของประเทศเยอรมันตะวันตก ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศญี่ปุ่นและประเทศออสเตรียเป็นเกณฑ์ นั่นคือเท่ากับ 561.6, 406.8, 204.5, 68.7 และ 34.4 ล้านดอลลาร์ตามลำดับ รวมมูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนในปี พ.ศ. 2518 ของทั้ง 5 ประเทศเท่ากับ 1,276.0 ล้านดอลลาร์ ถ้าหากกำหนดให้การนำเข้าเครื่องเรือนของประเทศดังกล่าวเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 15 ต่อปี ก็จะได้มูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนในปี พ.ศ. 2520 ของทั้ง 5 ประเทศเท่ากับ 1,678.5 ล้านดอลลาร์ หรือ 33,750 ล้านบาท และถ้าหากเปรียบเทียบกับการส่งออกเครื่องเรือนของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2520 ซึ่งมีมูลค่า 108 ล้านบาท จะเห็นได้ว่าในปี พ.ศ. 2520 ประเทศไทยได้ส่งออกเครื่องเรือนไปประมาณร้อยละ 0.32 ของมูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนทั้งสิ้นของ 5 ประเทศนี้เท่านั้น และถ้าหาก

กำหนดให้การส่งออกเครื่องเรือนของประเทศไทยอยู่ในระดับต่อไป (ร้อยละ 0.32) โดยไม่เพิ่มขึ้นจนถึงปี พ.ศ. 2523 เมื่อเปรียบเทียบกับการนำเข้าเครื่องเรือนในปี พ.ศ. 2523 ของทั้ง 5 ประเทศ ซึ่งมีมูลค่า 2,566.4 ล้านดอลลาร์ หรือ 51,328 ล้านบาท (คำนวณโดยใช้มูลค่าการนำเข้าเครื่องเรือนในปี พ.ศ. 2518 ของทั้ง 5 ประเทศเป็นเกณฑ์ และกำหนดให้มูลค่าการนำเข้าเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 15 ต่อปี ดังนั้นในปี พ.ศ. 2523 การนำเข้าของทั้ง 5 ประเทศนี้จะมีมูลค่าประมาณ 2,566.4 ล้านดอลลาร์ หรือ 51,328 ล้านบาท) ก็จะได้มูลค่าประมาณการส่งออกเครื่องเรือนของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2523 ถึง 164 ล้านบาท ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้เลย เพราะวัตถุดิบหลักในการผลิตเครื่องเรือนไม้โดยเฉพาะไม้สักมีอยู่เพียงไม่กี่ประเทศ เช่น ประเทศไทย ประเทศลาว ประเทศพม่า และประเทศอินโดนีเซียเท่านั้น แต่จากสภาพผู้ส่งไม้สักออกนั้นบางประเทศก็มีปัญหาภายในประเทศและไม่ได้ส่งออกเลย เช่น ประเทศลาว ส่วนประเทศพม่าก็มีปัญหาในเรื่องการตัดไม้ ซึ่งมักจะไม่ได้ไม้ที่มีคุณภาพ เพราะเป็นประเทศปิดอยู่ ซึ่งมีประเทศไทยและประเทศอินโดนีเซียเท่านั้นซึ่งเป็นผู้ส่งไม้สักแหล่งใหญ่ของโลก แต่ประเทศไทยและอินโดนีเซียก็มีไม้สักซึ่งมีคุณภาพต่ำมากในเรื่องสีและลวดลายเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศไทย ดังนั้นประเทศไทยจึงเป็นประเทศที่ส่งออกไม้สักรายใหญ่มากรายหนึ่ง แต่ปัจจุบันนี้ประเทศไทยได้ห้ามส่งไม้ออก ซึ่งรวมถึงประเทศอินโดนีเซียด้วยที่กำสั่งจะห้ามส่งออกเช่นกัน ทำให้ประเทศที่เป็นผู้ผลิตเครื่องเรือนไม้สักขาดวัตถุดิบในการผลิต จึงทำให้ผู้นำเข้าต้องสั่งซื้อจากประเทศไทยโดยตรง รวมทั้งผู้ผลิตเองก็จำเป็นต้องสั่งซื้อโดยตรงเช่นกัน แต่ในรูปแบบของชิ้นส่วนเครื่องเรือน

2.2 การกำหนดเป้าหมายตลาดของบริษัท ราชฯ จำกัด

2.2.1 ตลาดที่พักอาศัย

ตลาดที่พักอาศัยหมายถึงบ้านพักอาศัยที่มีอยู่ประมาณ 45,000 หน่วยในเขตกรุงเทพฯ และผู้ที่พักอาศัยจะมีรายได้ระดับสูงของกลุ่มระดับรายได้ปานกลาง ซึ่งมีรายได้ต่อปีมากกว่า 120,000 บาท จากการศึกษาสภาพตลาด ปรากฏว่าจำนวนบ้านพักอาศัยนี้จะเพิ่มขึ้นประมาณ 6,000 หลังต่อปี หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 13 ต่อปี ซึ่งจะเป็นกำลังการซื้อสำหรับเครื่องเรือนแบบลอย แนวทางการตลาดส่วนนี้จะอยู่ในกลุ่มของโครงการบ้านจัดสรรและทาวน์เฮ้าส์ อันจะเป็นแนวทางซึ่งตรงกับจุดมุ่งหมายและความหวังสูงสุดของการผลิตในระบบอุตสาหกรรม ดังนั้น บริษัท ราชฯ จำกัด จะมุ่งเน้นไปสู่อุปกรณ์ของบ้านพักอาศัยประเภทนี้เป็นหลักสำหรับเครื่องเรือนรูปแบบมาตรฐานของบริษัท

2.2.2 ตลาดสถาบันพาณิชย์

ตลาดสถาบันพาณิชย์เป็นตลาดที่ใหญ่และมีความหวังอีกตลาดหนึ่งของ บริษัท ราชา จำกัด เช่นกัน เนื่องจากมีขนาดและกำลังการซื้อสูง แต่ก็มีลักษณะแตกต่างไปจาก ตลาดที่พักอาศัย เพราะจะเป็นลักษณะของการประมูลตามรูปแบบ ซึ่งออกแบบโดยนักออกแบบของ สถาบันพาณิชย์นั้น ๆ ตลาดสถาบันพาณิชย์แยกประเภทออกเป็น

1) ตลาดโรงแรม จากการศึกษาสภาพตลาดปรากฏว่าตลาดส่วนนี้ จะมีความต้องการห้องพักโรงแรมเพิ่มขึ้นประมาณ 6,000 ห้องในเขตกรุงเทพฯ ภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า (จากปี พ.ศ. 2521 ถึง 2526) นอกจากนี้ในขณะนี้ในเขตกรุงเทพฯ ก็มีห้องพัก โรงแรมอยู่ถึง 11,260 ห้อง ซึ่งจะต้องมีการต่อเติมและตกแต่งใหม่อยู่เสมอ จึงเป็นตลาดที่มีความหวังสำหรับบริษัท ราชา จำกัด เช่นกัน

2) ตลาดของสำนักงาน อาคารสำนักงานใหญ่ ซึ่งจะก่อสร้างและ กำลังก่อสร้างอยู่ส่วนใหญ่เป็นธนาคารและสำนักงานใหญ่ของสถาบันการเงินรายใหญ่ภายในระยะเวลา 3 ปีข้างหน้า (จากปี พ.ศ. 2521-2524) นอกจากนี้ตลาดส่วนนี้จะมีการต่อเติมและตกแต่ง ใหม่ในส่วนของกรย้ายหรือขยายสำนักงานก็มีอยู่ประมาณร้อยละ 30 ของผู้เข้าสำนักงาน ตามการ สืบสวนที่ได้กล่าวมาแล้ว

2.2.3 ตลาดต่างประเทศ

ตลาดต่างประเทศเป็นตลาดที่มีช่องทางสูงมากสำหรับ บริษัท ราชา จำกัด ตลอดจนผู้ผลิตเครื่องเรือนอื่น ๆ ในประเทศไทย ทั้งนี้เพราะความต้องการของผู้สั่งเข้าและผู้ผลิตในประเทศนั้น ๆ ซึ่งขาดวัตถุดิบในการผลิตอยู่ รวมทั้งค่าแรงที่สูงขึ้นอย่างมาก ดังนั้นจึงเป็น โอกาสที่บริษัท ราชา จำกัด จะลดแทรกเข้าไปใช้ประโยชน์อันนี้ให้เต็มที่ เพราะความชำนาญใน การผลิตของช่างฝีมือที่มีอยู่ของบริษัท (ประเทศที่เป็นเจ้าของวัตถุดิบ เช่น ประเทศอินโดนีเซีย ยังขาดช่างที่ชำนาญอยู่มาก) รวมทั้งเครื่องจักรที่มีพร้อมอยู่แล้ว นอกจากนี้ในอดีตบริษัท ราชา จำกัดก็ได้เคยบุกเบิกไว้บ้างแล้ว แต่ขาดตอนไปเพราะประสบอัคคีภัยในปี พ.ศ. 2520 ซึ่งทำให้ลูกค้าล้มไปบ้างเพราะไม่ได้รับสินค้าในขณะนั้น แต่จากเหตุผลนี้ก็ไม่ได้ทำให้บริษัท เข้าไปมีหุ้นแบ่ง ในตลาดอีกไม่ได้ ตลาดต่างประเทศจึงเป็นตลาดที่จะให้โอกาสและความสำเร็จแก่บริษัท ราชา จำกัด ได้อย่างสูง

3. เป้าหมายการเข้าไปแบ่งส่วนในตลาด

จากการศึกษาสภาพตลาดในส่วนต่าง ๆ ปรากฏว่าในปี พ.ศ. 2523 ตลาดที่ฟัก
อาศัย ตลาดสถาบันพาณิชย์ และตลาดต่างประเทศมีขนาดตลาดประมาณ 360, 180, และ 164
ล้านบาทตามลำดับ ถ้าหากกำหนดให้บริษัท ราชฯ จำกัดมีส่วนแบ่งในตลาดที่ฟักอาศัยร้อยละ 4.3
ตลาดสถาบันพาณิชย์ร้อยละ 5 และตลาดต่างประเทศร้อยละ 6.1 ดังนั้นส่วนแบ่งในตลาด
ที่ฟักอาศัยของบริษัทจะเป็นจำนวนเงิน 15.5 ล้านบาท ตลาดสถาบันพาณิชย์ 10 ล้านบาท และ
ตลาดต่างประเทศอีก 10 ล้านบาท รวมส่วนแบ่งในตลาดต่าง ๆ ของบริษัทในปี พ.ศ. 2523
ประมาณ 35.5 ล้านบาท

ปี พ.ศ. 2523

	<u>ขนาดตลาด (ประมาณ)</u>		<u>เป้าหมายการเข้าไปแบ่งส่วนในตลาด</u>	
	<u>จำนวนเงิน</u>		<u>%</u>	<u>จำนวนเงิน</u>
ตลาดที่ฟักอาศัย	360 ล้านบาท		4,3	15.5 ล้านบาท
ตลาดสถาบันพาณิชย์	180 "		5,6	10 "
ตลาดต่างประเทศ	<u>164</u> "		6,1	<u>10</u> "
	<u>704</u> "			<u>35.5</u> "

4. ยุทธวิธีการตลาดในส่วนต่าง ๆ

4.1 ยุทธวิธีการตลาดที่ฟักอาศัย

สำหรับตลาดที่ฟักอาศัยบริษัทจะดำเนินนโยบายต่าง ๆ ดังนี้

- มุ่งไปในการเพิ่มแหล่งระบายสินค้าตามจุดย่านการค้าใหญ่ ๆ และแหล่ง
ชุมนุมชนย่านที่ฟักอาศัยชานเมืองทั่วกรุงเทพฯ.
- ติดต่อกับผู้จัดการโครงการบ้านจัดสรร เพื่อสร้างภาพพจน์อันดีงามของ
บริษัท เพื่อเป็นแนวทางแนะนำลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าของบริษัท
- สร้างวิธีการตลาดในลักษณะขายทางไปรษณีย์ และสร้างข่าวการติดต่อ
โดยตรงกับผู้ไ้
- สดสร้างแบบใหม่ ๆ ของเครื่องเรือนอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นผู้นำใน
ตลาดด้านเครื่องเรือน รวมทั้งป้องกันการลอกเลียนแบบจากร้านค้าเล็ก ๆ ซึ่งไม่คำนึงถึงคุณภาพ

- ส่งเสริมการขายโดยโฆษณาในหนังสือพิมพ์ หนังสือพิมพ์รายเดือน
เกี่ยวกับบ้านและการตกแต่งภายใน และโฆษณาทางโทรทัศน์

4.2 ยุทธวิธีการตลาดล่อสถาบันพาณิชย์

ตลาดล่อสถาบันพาณิชย์นั้นเป็นตลาดที่ต้องใช้การติดต่อเพื่อสร้างความสัมพันธ์
กับนักออกแบบและลูกค้าโดยตรง ซึ่งจำเป็นต่อค่าใช้จ่ายเวลาพอสมควร แต่ข้อดีของบริษัทในแง่ของ
ชื่อเสียงและผลงานล่อสถาบันพาณิชย์จะเป็นเรื่องที่ไม่ยากนักที่จะใช้ผลประโยชน์เหล่านี้เข้าช่วย
ส่งเสริมสร้างด้านการตลาดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น โดยดำเนินนโยบายต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ยกยวนักออกแบบซึ่งเป็นผู้ที่มีผลงานการก่อสร้างใหญ่ ๆ เข้ามาร่วม
เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท
- เข้าร่วมสนับสนุนให้ความช่วยเหลือสมาคมวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ
และการก่อสร้างทุกสาขา เพื่อผลระยะยาวในด้านข่าวสารการก่อสร้าง รวมไปถึงความสัมพันธ์
อย่างใกล้ชิดกับนักออกแบบ ซึ่งทำงานโครงการก่อสร้างต่าง ๆ อยู่
- สดแผนส่งเสริมการขายโดยตรงกับเจ้าของ หรือโปรโมเตอร์ของ
อาคารพาณิชย์ที่กำลังก่อสร้าง เพื่อให้ทราบถึงความสามารถของบริษัทในด้านคุณภาพของงาน
- สดทีมพนักงานขายที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ไปติดต่อกับหน่วยจัดซื้อของ
สถาบันพาณิชย์ต่าง ๆ รวมทั้งบริษัทก่อสร้างซึ่งได้งานไปแล้ว ให้ใช้สินค้าของบริษัทตามสเปคที่กำหนดไว้
นอกจากนี้ในการให้บริการลูกค้าในประเทศจะดำเนินนโยบายดังนี้
- มีมติธนาคารให้คำปรึกษาเกี่ยวกับลูกค้าที่มาซื้อเครื่องเรือนในห้องแล้วส่งสินค้า
ของบริษัท
- สดทำสมุดแสดงภาพ (Catalogue) เครื่องเรือนทุกแบบเพื่อแจกให้
แก่ลูกค้าและนักออกแบบ เพื่อความสะดวกในการเลือกสินค้าไปใช้ในลักษณะต่าง ๆ
- สดฝึกพนักงานขายให้มีความสามารถที่จะไปพบลูกค้า ทำความเข้าใจ
กับลูกค้าและทราบถึงจุดประสงค์ความต้องการของลูกค้า
- สดหน่วยขนส่งและติดตั้งเครื่องเรือน โดยฝึกให้มีความเข้าใจถึงคุณภาพ
และความรวดเร็วที่จะให้บริการแก่ลูกค้า

4.3 ยุทธวิธีการตลาดต่างประเทศ

ตลาดต่างประเทศเป็นตลาดที่มีการแข่งขันกันมากในด้านรูปแบบ คุณภาพ ราคาและระยะเวลาการส่งมอบที่แน่นอน จากจุดต่าง ๆ เหล่านี้ การวางแผนยุทธวิธีการตลาดจะต้องดำเนินนโยบายโดยยึดหลักต่าง ๆ ข้างต้นเป็นเกณฑ์ ยุทธวิธีการตลาดต่างประเทศที่จะนำไปปฏิบัติมีดังนี้

- สดสร้างแบบเครื่องเรือนใหม่ให้ถูกต้องกับรสนิยมนานาชาติ
- ร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติตามประเทศผู้ส่งเข้า เพื่อให้ผู้ส่งเข้าและผู้ผลิตที่ต้องการขึ้นส่วนเห็นและสัมผัสในฝีมือและความสามารถของการผลิตในแบบถอดเป็นชิ้นส่วนได้ (Knock-Down)
- จัดทำหนังสือเล่มเล็ก ๆ (Brochure) ชนิดมาตรฐาน โดยแสดงถึงวิธีการประกอบ วิธีการบรรจุหีบห่ออย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าว่า บริษัท ราชาลำกัต์ มีความเข้าใจในระบบการส่งออกที่มีมาตรฐานสากล

โครงการทางการเงิน ปี พ.ศ. 2523-2526

หลังจากที่ได้วางแผนงานและนโยบายในด้านต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารของบริษัท ราชาลำกัต์ ก็ได้วางแผนทางการเงินในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523-2526 ด้วยการจัดทำประมาณการงบกระแสเงินเข้า-ออก เพื่อให้ทราบว่าจะในช่วงระยะเวลาดังกล่าวบริษัทจะมีเงินสดเหลืออยู่ในมือ หรือขาดแคลนเท่าไร หรือในอีกแง่เพื่อให้ทราบถึง Liquidity ของบริษัทนั่นเอง (เพราะประมาณการงบกระแสเงินเข้า-ออก จะแสดงให้เห็นว่าในขณะที่ใดบ้างที่บริษัทขาดแคลนเงินทุนและจำเป็นต้องใช้เงินทุน เมื่อได้ทราบแล้วบริษัทจะได้เตรียมจัดหาเงินทุนมาไว้ให้เพียงพอจากแหล่งต่าง ๆ) และจัดทำประมาณการงบกำไรขาดทุนและงบดุล อย่างไรก็ตามก่อนที่จะทำการประมาณทั้งเงินสด กำไรขาดทุน และฐานะทางการเงิน ผู้บริหารได้ทำการประมาณการขายก่อนว่า การขายที่คาดคะเนว่าจะขายได้นั้นจะมียอดเท่าไร. จึงจะทำการประมาณเงินสด กำไรและฐานะการเงิน ณ ระดับยอดขายนั้น ๆ

1. ประมาณการขาย

จากการประมาณการขายของบริษัท ราชาลำกัต์ ตั้งแต่ 1 เมษายน 2523 ถึง 31 มีนาคม 2526 (ตารางที่ 4.6) ปรากฏว่าในปีที่ 1 (1 เมษายน 2523 -

31 มีนาคม 2524) บริษัทได้ประมาณการขายจากสินค้ามาตรฐานในประเทศสำหรับตลาดที่หก อาศัย 15,500,000 บาท สินค้ามาตรฐานในตลาดต่างประเทศ 10,000,000 บาท และสินค้าที่ทำสำหรับตลาดสถาบันพาณิชย์อีก 10,000,000 บาท รวมเป็นค่าขายในปีแรก 35,500,000 บาท ในปีต่อมาบริษัทประมาณว่าค่าขายจะเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 20 ต่อปี ดังนั้นค่าขายในปีที่ 2 (1 เมษายน 2524 - 31 มีนาคม 2525) จะได้จากสินค้ามาตรฐานในประเทศ สำหรับตลาดที่หกอาศัย 18,600,000 บาท สินค้ามาตรฐานในตลาดต่างประเทศ 12,000,000 บาท และสินค้าที่ทำสำหรับตลาดสถาบันพาณิชย์ 12,000,000 บาท รวมเป็นค่าขายในปีที่ 2 42,600,000 บาท ค่าขายในปีที่ 3 (1 เมษายน 2525 - 31 มีนาคม 2526) ได้มาจากสินค้ามาตรฐานในประเทศสำหรับตลาดที่หก อาศัย 22,300,000 ล้านบาท สินค้ามาตรฐานในตลาดต่างประเทศ 14,400,000 บาท และสินค้าที่ทำสำหรับตลาดสถาบันพาณิชย์ 14,400,000 บาท รวมเป็นค่าขายในปีที่ 3 51,100,000 บาท

2. ประมาณการงบกระแสเงินเข้า-ออก


จากการประมาณการงบกระแสเงินเข้า-ออกของบริษัท ราช่า จำกัด ตั้งแต่ 1 เมษายน 2523 ถึง 31 มีนาคม 2526 (ตารางที่ 4.7) ปรากฏว่าในปีที่ 1 (1 เมษายน 2523 - 31 มีนาคม 2524) บริษัทมีเงินสดรับน้อยกว่าเงินสดจ่ายในไตรมาสที่ 1 และ 3 จำนวน 764,200 และ 945,500 บาทตามลำดับ ส่วนในไตรมาสที่ 2 และ 4 มีเงินสดรับมากกว่าเงินสดจ่ายจำนวน 997,000 และ 2,620,900 บาทตามลำดับ รวมทั้งปีจะมีเงินสดรับมากกว่าเงินสดจ่าย 1,908,200 บาท สำหรับในปีที่ 2 (1 เมษายน 2524 - 31 มีนาคม 2525) มีเงินสดรับมากกว่าเงินสดจ่าย 1,507,800 บาท และในปีที่ 3 (1 เมษายน 2525 - 31 มีนาคม 2526) ก็เช่นกันมีเงินสดรับมากกว่าเงินสดจ่าย 8,806,300 บาท

3. ประมาณการงบกำไรขาดทุน

จากการประมาณการผลกำไรดำเนินงานของบริษัท ราช่า จำกัด ตั้งแต่ 1 เมษายน 2523 ถึง 31 มีนาคม 2526 (ตารางที่ 4.8) ปรากฏว่าในปีที่ 1 (1 เมษายน 2523 - 31 มีนาคม 2524) บริษัทจะมีกำไรสุทธิ 3,317,800 บาท ในปีที่ 2 (1 เมษายน 2524 - 31 มีนาคม 2525) มีกำไรสุทธิ 4,566,700 และในปีที่ 3 (1 เมษายน 2525-31 มีนาคม 2526) มีกำไรสุทธิ 5,710,200 บาท

4. ประมาณการงบดุล

จากการประมาณการฐานะการเงินของบริษัท ราชฯ จำกัด ตั้งแต่ 1 เมษายน 2523 ถึง 31 มีนาคม 2526 (ตารางที่ 4.14) ปรากฏว่าในปีที่ 1 (31 มีนาคม 2524) บริษัทจะมีสินทรัพย์ 31,980,600 บาท หนี้สินทั้งสิ้น 29,029,800 บาท และส่วนของผู้ถือหุ้น 2,952,800 บาท ในปีที่ 2 (31 มีนาคม 2525) มีสินทรัพย์ 38,603,700 บาท หนี้สินทั้งสิ้น 31,084,200 บาท และส่วนของผู้ถือหุ้น 7,519,500 บาท ส่วนในปีที่ 3 (31 มีนาคม 2526) มีสินทรัพย์ 46,667,800 บาท หนี้สินทั้งสิ้น 33,438,100 บาท และส่วนของผู้ถือหุ้น 13,229,700 บาท



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.6 บริษัทรายา จำกัด ประมาณการรายได้ (1 เมษายน 2523 - 31 มีนาคม 2526)

(หน่วย พันบาท)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
มาตรฐาน							
ในประเทศ	3,730	3,600	3,840	4,330	15,500	18,600	22,300
ต่างประเทศ	2,000	2,500	2,500	3,000	10,000	12,000	14,400
รวม	5,730	6,100	6,340	7,330	25,500	30,600	36,700
สั่งทำ	1,750	2,750	1,750	3,750	10,000	12,000	14,400
รวมทั้งสิ้น	7,480	8,850	8,090	11,080	35,500	42,600	51,100

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.7 บริษัท ราชฯ จำกัด ประมาณการงบประมาณกระแสเงินสดเงินเข้า-ออก (1 เมษายน 2523 - 31 มีนาคม 2526)

(หน่วย พันบาท)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
ประมาณเงินลีดรับ							
ขายลีด	700	750	750	800	3,000	3,600	4,300
รับชำระจากลูกหนี้	5,000	5,500	4,500	7,400	22,400	22,500	31,600
เงินมัดจำค่าสินค้า	600	700	800	900	3,000	3,600	4,300
เงินล่วงหน้าจากแอลซี	1,600	2,000	2,000	8,000	8,000	9,600	11,500
สิทธิการเช่า		1,870			1,870		
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์		130			130		
เงินจากการขายช่วงลดตัวสัญญาใช้เงิน						1,400	600
อื่น ๆ	50	100	150	100	400	600	700
รวม	7,950	11,050	8,200	11,600	38,800	45,300	53,000
ประมาณเงินลีดจ่าย							
เจ้าหนี้	3,180	4,311	4,575	4,850	16,916	20,900	25,040
แรงงานทางตรง	590	620	650	690	2,550	2,800	3,100
เงินมัดจำระยะสั้น	90	140	90	180	500	600	700
วัสดุสิ้นเปลือง	110	130	120	160	520	620	740
เครื่องเขียนแบบพิมพ์	20	20	20	20	80	100	120
สินค้าสำเร็จรูป-เครื่องเรือน	600	600	600	600	2,400	2,880	3,460
อะไหล่เครื่องจักร	100	40	40	90	270	320	380
โรงงาน	2,000	2,000			4,000		
เครื่องจักร				1,000	1,000		
เงินเดือน	795	795	795	795	3,180	3,498	3,848

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
เงินช่วยค่าครองชีพ	187,2	187,2	187,2	187,2	748,8	748.8	748.8
ค่าล่วงเวลาและเบี้ยเลี้ยง	14,1	14,1	14,1	14,1	56,4	67.7	81.2
สวัสดิการคนงาน	15	15	15	15	60	72	86,4
ค่าซ่อมแซมเครื่องจักร	7,6	9,3	8	11,1	36	43.2	51,8
เงินลืมหบทดแทน	5,4	5,4	5,4	5,4	21,6	25.9	31,1
ค่ารักษาความปลอดภัย	36	36	36	36	144	158.4	174,2
ค่าซ่อมแซมวัสดุ	9,6	9,6	6	9,6	38,4	46.1	55.3
ค่าใช้จ่ายรถส่งของ	55,6	65,8	60,2	82,4	264	316.8	380.2
ค่าไฟฟ้าน้ำประปา	94,2	108,7	102,6	126,5	432	495.6	564,7
ค่าฝึกอบรม	2,4	2,4	2,4	2,4	9,6	11.5	13.8
ค่าไปรษณีย์ โทรเลข โทรศัพท์	20,1	20,1	20,1	20,1	80,4	96.4	115.7
ค่าพาหนะ	30,3	30,3	30,3	30,3	121,2	145.4	174,5
ค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	18	18	18	18	72	72	72
ค่ารถบรรทุก	32,1	38	34,7	47,6	152,4	182.8	219.5
ค่ารับรอง	17,7	17,7	17,7	17,7	70,8	84.9	101.8
ค่าบริการตรวจวัสดุ	1,2	1,2	1,2	1,2	4,8	5.8	7
ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	30,9	30,9	30,9	30,9	123,6	148.3	178
ค่าภาษีการค้า	121,4	143,6	131,3	179,7	576	691.2	829,4
ค่าพาหนะติดต่องาน	41	48,5	44,2	60,7	194,4	233.3	280
ค่าภาษีอื่น ๆ				57,6	57,6	63.4	69,7
ค่านายหน้า	31,6	37,4	34,2	46,8	150	180	236

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

	ปี 1					ปี 2	ปี 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
ค่าของขวัญและตัวอย่าง	12.6	12.6	12.6	12.6	50.4	60.5	72.6
ค่าโฆษณา	300	300	300	300	1,200	1,200	1,200
ค่าเช่า	5.4	5.4	5.4	5.4	10.8		
ค่าเบี้ยประกันภัย		100		98	198	237.6	285.2
ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ				38.4	38.4	40.3	44.3
ค่าใช้จ่าย ตรวจจับเอเยนต์	9	9	9	9	36	43.2	51.8
ค่าใช้จ่ายเดินทางไปต่างประเทศ	45	45	45	45	180	200	200
ดอกเบี้ยจ่าย	48	48	48	48	192	241	311
สินค้าตัวอย่าง	31.8	31.8	31.8	31.8	127.2	125.6	150.7
ค่าจ้าง	6	6	6	6	24	26.4	29
ค่าลอบบัญชี				5	5	10	10
รวม	8,714.2	10,053	9,145.5	8,979.1	36,891.8	37,792.2	44,098.7
ประมาณเงินลดเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(764.2)	997	(945.5)	2,620.9	1,908.2	7,507.8	8,806.3
ยอดยกมาต้นงวด	3,920	3,155.8	4,152.8	3,207.3	3,920	5,828.2	13,336
ยอดยกไปปลายงวด	3,155.8	4,152.8	3,207.3	5,828.2	5,828.2	13,336	22,142.3

ตารางที่ 4.8 บริษัท รวยำ จำกัด ประมาณการงบกำไรขาดทุน (1 เมษายน 2523 - 31 มีนาคม 2526)

(หน่วย พันบาท)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
รายได้							
รายได้จากการขาย	7,480	8,850	8,090	11,080	35,500	42,600	51,100
กำไรจากการจำหน่ายสินทรัพย์		130			130		
รวมรายได้	7,480	8,980	8,090	11,080	35,630	42,600	51,100
ค่าใช้จ่าย							
ต้นทุนขาย	4,929	6,100	5,345	7,776	24,150	29,088	35,394
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	1,947.4	2,018.9	1,923.8	2,080.1	7,970.2	8,704.3	9,284.8
ดอกเบี้ยจ่าย	48	48	48	48	192	241	311
รวมค่าใช้จ่าย	6,924.4	8,166.9	7,316.8	9,904.1	32,312.2	38,033.3	45,389.8
กำไรสุทธิ	555.6	813.1	773.2	1,175.9	3,317.8	4,566.7	5,710.2
กำไร (ขาดทุน) ละสมทบมาจากงวดก่อน	(30,414.-)	(29,858.4)	(29,045.3)	(28,272.1)	(30,415.-)	(27,096.2)	(22,529.5)
กำไร (ขาดทุน) ละสมทบไปงวดหน้า	(29,858.4)	(29,045.3)	(28,272.1)	(27,096.2)	(27,086.2)	(22,529.5)	(16,819.3)
กำไรต่อหุ้น	1.85	2.71	2.58	3.92	11.06	15.22	19.03

ตารางที่ 4.9 บริษัท ราช่า จำกัด ประมาณการบัญชีต้นทุนขาย 3 ปี เริ่ม 1 เมษายน 2523-31 มีนาคม 2526

(หน่วย พันบาท)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
วัตถุดิบใช้ในการผลิต	3,770	4,610	3,850	5,690	17,820	20,180	25,260
แรงงานทางตรง	590	620	650	690	2,550	2,800	3,100
ค่าวัสดุช่วยปฏิบัติการผลิต	740	770	845	896	3,252	3,528	3,674
ต้นทุนผลิต	5,101	6,000	5,345	7,276	23,722	26,508	32,034
สินค้าระหว่างทำ ต้นงวด	928	1,500	1,700	1,800	828	2,000	2,200
สินค้าระหว่างทำ ปลายงวด	1,500	1,700	1,800	2,000	2,000	2,200	2,100
ต้นทุนผลิตงวดนี้	4,529	5,800	5,245	7,076	22,640	26,308	32,134
สินค้าสำเร็จรูป ต้นงวด	3,200	3,400	3,700	4,200	3,200	4,100	4,200
ซื้อสินค้าระหว่างงวด	600	600	600	600	2,400	2,880	3,460
สินค้าสำเร็จรูป ปลายงวด	3,400	3,700	4,200	4,100	4,100	4,200	4,400
ต้นทุนขาย	4,929	6,100	5,345	7,776	24,150	28,088	35,384

ตารางที่ 4.10 บริษัท ราชฯ จำกัด ประมาณการค่าใช้จ่ายอุปกรณ์การผลิต 3 ปี เริ่ม 1 เมษายน 2523-31 มีนาคม 2526

(หน่วยพันบาท)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
เงินเดือน ค่าจ้าง และเงินช่วยค่าครองชีพ	258.6	258.6	258.6	258.6	1,039.4	1,089.4	1,150.4
ค่าล่วงเวลาและเบี้ยเลี้ยง	9	9	9	9	36	43.2	51.8
ค่าวัสดุอุปกรณ์ทำงาน	78	78	78	78	312	343	377
ค่าซ่อมแซม	7.6	9.3	8	11.1	36	43.2	61.8
ค่าไฟฟ้า	58.2	72.7	66.6	90.5	288	345.6	414.7
ค่าวัสดุใช้สิ้นเปลือง	55.7	68.5	63.9	87.9	676	331.2	387.4
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	3.4	3.4	3.4	3.4	18.6	16.4	20.9
ค่าพาหนะและค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	3	3	3	3	12	12	12
ค่ารับรอง	1.5	1.5	1.5	1.5	6	7.2	8.6
ค่าเบี้ยประกันภัย	36	36	36	36	144	173.8	207.4
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	230	230	317	317	1,084	1,124	482
	741	770	845	896	3,252	3,528	3,674

ตารางที่ 4.11 บริษัท รាយ่า จำกัด ประเภทการค้าใช้จำหน่าย 3 ปี เริ่ม 1 เมษายน 2523-31 มีนาคม 2526 (หน่วยพันบาท)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
เงินเดือนและค่าจ้าง	212,1	212,1	212,1	212,1	848,4	926.8	1,012.4
ค่าล่วงเวลาและเบี้ยเลี้ยง	1,5	1,5	1,5	1,5	6	7.2	8,6
สวัสดิการพนักงาน	18,9	18,9	18,9	88,9	15.6	83.2	91.5
ค่าไปรษณีย์ โทรเลข	1,8	1,8	1,8	1,8	7.2	8.6	10.3
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	4,8	4,8	4,8	4,8	19,2	23	27.6
ค่าพาหนะและค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	65	72,5	68,2	84,7	290,4	346.1	413
ค่ารับรอง	7,8	7,8	7,8	7,8	31.2	37.4	44.8
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	18,9	18,9	18,9	18,9	75.6	90.7	108,8
ค่าภาษีการค้า	121,4	143,6	131,3	178,7	576	291.2	829.4
ค่าโฆษณา	31,6	37,4	34,2	46,8	150	180	216
ค่าของขวัญและตัวอย่าง	39,3	39,3	39,3	39,3	157.2	161.6	183.8
ค่าโฆษณา	300	300	300	300	1,200	1,200	1,200
ค่าใช้จ่ายตรวจเอ.เอ็ม.ดี	9	9	9	9	36	43.2	51,8
ค่าใช้จ่ายเดินทางไปต่างประเทศ	45	45	45	45	180	200	200
	877,1	912.6	882.8	970,3	3,652.8	3,994	4,408,1

ตารางที่ 4.12 บริษัท ราชฯ จำกัด ประมาณการค่าใช้จ่ายบริหาร 3 ปี เริ่ม 1 เมษายน 2523-31 มีนาคม 2526 (หน่วยพันบาท)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
เงินเดือน ค่าจ้าง และเงินช่วยค่าครองชีพ	517.5	517.5	517.5	517.5	2,070	2,457	2,463
ค่าล่วงเวลาและเบี้ยเลี้ยง	3.6	3.6	3.6	3.6	14.4	17.3	20.8
สวัสดิการพนักงาน	6.2	67.2	67.2	67.2	268.8	303.8	344
ค่าซ่อมแซม	9.6	9.6	9.6	9.6	38.4	46.1	55.3
ค่ารักษาความปลอดภัย	36	36	36	36	144	158.4	174.2
ค่าหีบห่อสิ่งของ	108.7	128.6	117.6	161.1	516	608.2	743
ค่าใช้จ่ายรถสิ่งของ	55.6	65.8	60.2	82.4	264	316.4	380.2
ค่าไฟฟ้า	36	36	36	36	144	150	150
ค่าฝึกอบรม	2.4	2.4	2.4	2.4	9.6	11.4	13.8
ค่าไปรษณีย์ โทรเลข โทรศัพท์	18.3	18.3	18.3	18.3	73.2	87.8	104.4
ค่าเครื่องเขียนแบบพิมพ์	11.1	11.1	11.1	11.1	44.4	53.3	64
ค่าพาหนะและค่าใช้จ่ายยานพาหนะ	21.3	21.3	21.3	21.3	85.2	92.6	101.5
ค่าขนบรรทุก	32.1	38	34.7	47.6	152.4	182.9	219.5
ค่ารับรอง	8.4	8.4	8.4	8.4	33.6	40.3	48.4
ค่าบริการการรถคู่	1.2	1.2	1.2	1.2	4.8	5.8	-
ค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด	12	12	12	12	48	57.6	64.2
ค่าภาษีอื่น ๆ	14.4	14.4	14.4	14.4	57.6	63.4	65.7
ค่าธรรมเนียมอื่น ๆ	9.6	9.6	9.6	9.6	38.4	40.3	44.3
ของขวัญและตัวอย่าง	5.1	5.1	5.1	5.1	20.4	24.5	29.4
ค่าเช่า	5.4	5.4			10.8		
ค่าเบี้ยประกันภัย	13.5	13.5	13.5	13.5	54	64.8	77.8
ค่าล่อบัญชี	1.2	1.2	1.2	1.2	5	10	10
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน	80.1	80.1	30.1	30.1	220.4	101.9	86.2
	1,070.3	1,106.3	1,031.7	1,108.8	4,317.4	4,705.3	5,276.7

ตารางที่ 4.13 บริษัท ราช่า จำกัด ประมาณการเงินเดือนพนักงาน 3 ปี เริ่ม 1 เมษายน 2523-31 มีนาคม 2526 (หน่วย: ล้านบาท)

	ปีที่ 1					ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส						
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4	รวม		
กรรมการผู้จัดการ	51,9	51,9	51,9	51,9	207,6	228	252
ผู้จัดการฝ่ายการตลาด	45	45	45	45	180	148	218,4
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการตลาด	16,8	16,8	16,8	16,8	67,2	74,4	81,6
ผู้จัดการฝ่ายผลิต	18,9	18,9	18,9	18,9	75,6	84	82,8
ผู้จัดการฝ่ายธุรการ	18,5	18,5	18,5	18,5	74	86,4	99,8
ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	16,5	16,5	16,5	16,5	66	73,2	80,4
ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน	19,8	19,8	19,8	19,8	79,2	87,6	96
หัวหน้าแผนกออกแบบ	15,3	15,3	15,3	15,3	61,2	67,2	74,4
หัวหน้าแผนกขาย	13,5	13,5	13,5	13,5	54	60	66
หัวหน้าพนักงานเครื่องจักร	11,7	11,7	11,7	11,7	46,8	51,6	56,4
หัวหน้าช่างไม้ประกอบ	17,1	17,1	17,1	17,1	68,4	75,6	82,8
หัวหน้าช่างสี	12	12	12	12	48	52,8	57,6
หัวหน้าช่างบุ	10,5	10,5	10,5	10,5	42	46,8	51,6
หัวหน้าช่างประกอบชิ้นสุดท้าย	10,5	10,5	10,5	10,5	42	46,8	51,6
หัวหน้าวางแผนธุรการ	10,5	10,5	10,5	10,5	42	46,8	51,6
หัวหน้าเตาอบไม้	7,5	7,5	7,5	7,5	30	33,6	37,2
หัวหน้าแผนกธุรการ	16,5	16,5	16,5	16,5	66	73,2	80,4
หัวหน้าแผนกบุคคล	13,5	13,5	13,5	13,5	54	60	66
หัวหน้าแผนกบัญชี	11,4	11,4	11,4	11,4	45,6	50,4	55,2
หัวหน้าแผนกต้นทุน	14,1	14,1	14,1	14,1	56,4	62,4	68,4
หัวหน้าแผนกการเงิน	16,5	16,5	16,5	16,5	66	73,2	80,4
หัวหน้าแผนกตรวจสอบ	13,5	13,5	13,5	13,5	54	60	66
พนักงานฝ่ายการตลาด	98,4	98,4	98,4	98,4	343,6	433,2	476,4
พนักงานฝ่ายผลิต	39,3	39,3	39,3	39,3	157,2	172,8	189,6
พนักงานฝ่ายธุรการ	184,1	184,1	184,1	184,1	776,4	854,4	939,6
พนักงานฝ่ายบุคคล	15	15	15	15	60	66	73,2
พนักงานฝ่ายบัญชีและการเงิน	65,7	65,7	65,7	65,7	262,8	289,2	318
รวม	795	795	795	795	3,180	3,507,6	3,858

ตารางที่ 4.14 บริษัท ราชฯ จำกัด ประมาณการงบดุล ณ วันสิ้นงวด (1 เมษายน 2523 - 31 มีนาคม 2526) (หน่วยพันบาท)

	ปีที่ 1				ปีที่ 2	ปีที่ 3
	ไตรมาส					
	ที่ 1	ที่ 2	ที่ 3	ที่ 4		
สินทรัพย์						
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและเงินฝากธนาคาร	3,155.8	4,152.8	3,207.3	5,828.2	13,336	22,142.3
ลูกหนี้การค้า	1,855	1,965	1,915	1,905	1,945	2,085
สินค้าคงเหลือ						
สินค้าสำเร็จรูป	3,400	3,700	4,200	4,100	4,200	4,400
สินค้าระหว่างทำ	1,500	1,700	1,800	2,000	2,200	2,100
วัตถุดิบ	1,644	1,082	2,148	1,680	1,700	1,800
วัสดุคงเหลือ	217.6	190.5	169	170	190	215
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	243.7	284.4	225.1	305.8	305	306
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	12,016.1	13,074.7	13,664.4	15,989	23,876	33,048.3
ลูกหนี้และเงินให้กู้ยืมแก่กรรมการและลูกจ้าง	400	380	380	370	330	290
ที่ดิน, อาคารและอุปกรณ์						
ที่ดิน	3,774	3,774	3,774	3,774	3,774	3,774
สิทธิการเช่าและบูรณะที่ทำการ	1,920					
โรงงาน	3,561.2	5,541.4	5,471.9	5,402.4	5,132.2	4,875.6
เครื่องจักรและอุปกรณ์	5,395.8	5,185.6	5,938.1	5,690.6	5,836.8	4,111.4
ยานพาหนะ	45.6	43.2	40.8	38.4	30.7	24.6
เครื่องมือเครื่องใช้และเครื่องตกแต่ง	711.3	683.6	655.9	628.2	534	453.9
รวมที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	15,407.9	15,227.8	15,880.7	15,533.6	14,307.7	13,238.5
สินทรัพย์อื่น	90	90	90	90	90	90
รวมสินทรัพย์	27,914	28,782.5	30,015.1	31,982.6	38,603.7	46,667.8
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น						
หนี้สินหมุนเวียน						
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมจากธนาคาร	13,700	13,800	13,700	14,100	16,100	17,200
เจ้าหนี้การค้า	1,424	1,161	1,502	1,874	1,196.3	1,555.2
เงินปันผลค้างจ่าย	130	130	130	130	130	130
ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย	2,654.7	2,629.4	2,704.1	2,580	2,580	2,580
เงินกู้ยืมจากบริษัทอื่น	4,890	4,890	4,890	4,890	4,890	4,890
ตัวเงินจ่าย	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	630	730	730	730	830	1,030
รวมหนี้สินหมุนเวียน	26,428.7	26,340.4	26,656.1	27,304	28,726.3	30,385.2
เงินทุนเลี้ยงชีพและบำเหน็จ	1,003.7	1,147.4	1,291.1	1,434.8	2,066.9	2,761.9
เงินกู้ยืมระยะยาว	291	291	291	291	291	291
ส่วนของผู้ถือหุ้น						
ทุนเรือนหุ้น						
ทุนจดทะเบียน						
หุ้นสามัญ 300,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท						
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว						
หุ้นสามัญ 300,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท						
เรียกชำระเพิ่มมูลค่าแล้ว	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
สำรองตามกฎหมาย	49	49	49	49	49	49
กำไร (ขาดทุน) สะสม	(29,858.4)	(29,145.3)	(28,272.1)	(27,096.2)	(22,529.5)	(16,819.3)
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	27,914	28,782.5	30,015.1	31,982.6	38,603.7	46,667.8

ข้อสมมติในการจัดทำโครงการทางการเงิน

ยื่นเตรียมการ บริษัทฯ เพิ่มทุนอีก 18 ล้านบาท รวมเป็นทุนทั้งสิ้น 30 ล้านบาท โดยให้
เจ้าหน้าที่เงินกู้และเงินเบิกเกินบัญชี ก้อนหนึ่งครึ่งหนึ่งของจำนวนหนี้ทั้งหมด ณ 31 ธันวาคม 2522 เป็น
จำนวน 13,451,502.34 บาท และผู้ถือหุ้นเติมก้อน โดยนำเงินส่งมาลงเป็นจำนวน 4,548,497.66 บาท

รายละเอียดในการทำงบกำไรขาดทุน

1. ค่าขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อปี
2. ต้นทุนขายไม่เกินร้อยละ 70 ของราคาขาย
3. เงินเดือนและค่าแรงงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี
4. ค่าใช้จ่ายผันแปรเพิ่มขึ้นร้อยละ 5-20 ต่อปี
5. ค่าดอกเบี้ยจ่ายขอยกเว้นทั้งหมดในช่วง 3 ปี นอกจากการขอยกช่วงลดตัวสัญญาไฟ

เงินกับธนาคารแห่งประเทศไทย

รายละเอียดในการทำงบดุลและงบกระแสเงินเข้า-ออก

1. สร้างโรงงานเพิ่มเติม 4 ล้านบาท ใช้เวลาในการสร้าง 6 เดือน นับจากเริ่ม
โครงการ จ่ายเงินไตรมาสที่ 1 และ 2 ของปีที่ 1
2. ซื้อเครื่องจักรกระดาษทราย 1 เครื่อง จำนวนเงิน 1 ล้านบาท ปลายไตรมาสที่ 2
จ่ายเงินไตรมาสที่ 3 ของปีที่ 1
3. ขายสิทธิการเช่า ได้รับเงินไตรมาสที่ 2 ของปีที่ 1
4. การคิดค่าเสื่อมราคาใช้วิธี Double Declining Balance
5. ขยายช่วงลดตัวสัญญาใช้เงินกับธนาคารแห่งประเทศไทย ในปี 2524 และ 2525
เป็นจำนวน 2,000,000 บาท
6. ขายสินค้าต่างประเทศได้รับเงินล่วงหน้าจากเลตเตอร์ออฟเครดิต 80 เปอร์เซ็นต์
7. ขายสินค้าในประเทศได้รับเงินมัดจำจากลูกค้า 30 เปอร์เซ็นต์ ส่วนเอเยนต์ไม่มี
มัดจำ ให้เครดิต 1 เดือน โดยมีหนังสือค้ำประกันของธนาคารเป็นประกัน
8. ซื้อไม้ได้เครดิต 15 วัน ส่วนวัตถุดิบอื่นได้เครดิต 1 เดือน
9. ค่าใช้จ่ายในช่วง 3 ปีจ่ายเป็นเงินสด

สรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาของบริษัท ราชา จำกัด

บริษัท ราชา จำกัด เป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงบริษัทหนึ่งในอุตสาหกรรมเครื่องเรือนไม้ เนื่องจากมีระยะเวลาการดำเนินงานมานานและมีการผลิตเครื่องเรือนคุณภาพดี แต่เมื่อพิจารณาถึงฐานะทางการเงินของบริษัทด้วยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน พบว่าบริษัทประสบปัญหาทางการเงินอย่างมาก กล่าวคือ การดำเนินงานของบริษัทประสบผลขาดทุนมาตลอด และในปี พ.ศ. 2520 โรงงานของบริษัทได้ประสบอัคคีภัย ทำให้บริษัทมีผลขาดทุนสูงขึ้นมา และจากสภาพขาดทุนนี้ทำให้บริษัทอยู่ในสภาพขาดเงินทุนหมุนเวียนอย่างรุนแรง จนไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ถ้าหากไม่มีการแก้ไขทันที ดังนั้นในปี พ.ศ. 2521 บริษัทได้เริ่มแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถฟื้นตัวจากการขาดทุน โดยเริ่มแก้ไขปัญหาด้านการบริหารและด้านการผลิต ด้วยการเปลี่ยนกรรมการผู้จัดการและเปลี่ยนวิธีการผลิตจากเดิมให้เป็นลักษณะการผลิตแบบอุตสาหกรรม แต่ทว่าบริษัทก็ยังคงประสบผลขาดทุนอยู่ ในปี พ.ศ. 2522 ผู้บริหารจึงได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ อย่างจริงจัง โดยเฉพาะปัญหาด้านการเงินอันเนื่องมาจากการขาดเงินทุนหมุนเวียนอย่างรุนแรงจนขาดสภาพคล่องตัวในการดำเนินงาน บริษัทได้แก้ปัญหาโดยวิธีการเพิ่มทุนด้วยการขอความร่วมมือจากเจ้าหนี้และผู้ถือหุ้นเดิมของบริษัทให้ร่วมลงทุนด้วย รวมทั้งการขายสิทธิการเช่า (สำนักงานของบริษัทที่ถนนราชดำเนินกลาง กรุงเทพฯ) เพื่อให้มีเงินสดเข้ามาหมุนเวียนในการดำเนินงานต่อไป ปัญหาด้านการตลาดอันเนื่องมาจากการเน้นไปทางด้านระบบงานตามแบบ ทำให้ไม่สามารถวางแผนการตลาดได้แน่นอน ตลอดจนวางแผนการผลิตไว้ล่วงหน้าซึ่งก่อให้เกิดปัญหาด้านการผลิต การตัดซื้อและจัดสต็อกตามมา บริษัทก็ได้แก้ปัญหาด้านการตลาดโดยการเน้นถึงสินค้ามาตรฐานของบริษัทเป็นหลัก ในขณะเดียวกันก็จัดลักษณะการผลิตให้เป็นแบบอุตสาหกรรมโดยจัดการผลิตเป็นชิ้นส่วน (Knock-Down) วางแผนการตัดซื้อวัตถุดิบและจัดสต็อกสินค้าสำเร็จรูปและชิ้นส่วนต่าง ๆ ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม สำหรับปัญหาด้านการบริหารอันเนื่องมาจากการไม่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ทำให้การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ต้องขึ้นกับกรรมการผู้จัดการแต่ผู้เดียว อันเป็นผลทำให้การบริหารงานเกิดความล่าช้าและผิดพลาด บริษัทได้แก้ปัญหาโดยใช้ระบบการบริหารตามจุดมุ่งหมาย ด้วยการกำหนดเป้าหมายในทุกระดับของบริษัท และกำหนดความรับผิดชอบขั้นแก้ไขข้อผิดพลาดหรือประเมินผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานตามเป้าหมายนั้น

นอกจากการแก้ปัญหาในจุดใหญ่ ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารของบริษัทยังได้มีการวางแผนในช่วงระยะเวลา 3 ปี คือตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523-2526 ทั้งนี้เป็นเพราะจากประสบการณ์ที่ผ่านมาปรากฏว่าการดำเนินงานของบริษัทประสบความล้มเหลว ส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้บริหารในอดีตไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของกา วางแผน และมองข้ามสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอภายในระบบเศรษฐกิจที่ต้องเกี่ยวข้องอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารมักจะจำกัดตนเอง คำนึงถึงแต่เฉพาะปัญหาปัจจุบันที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าวันต่อวันเท่านั้น สำหรับการวางแผนในช่วงระยะเวลาดังกล่าวนี้ เริ่มด้วยแผนการดำเนินการ โดยกำหนดนโยบายการดำเนินการของบริษัททั้งในระยะยาวและระยะกลาง หลักใหญ่ของนโยบายระยะยาวก็คือต้องการเป็นผู้ผลิตและผู้จำหน่ายเครื่องเรือนทุกชนิด และทุกแบบทั่วประเทศและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก วางแผนการตลาดโดยกำหนดแนวทางการตลาดรวมของบริษัทที่จะมุ่งสู่ตลาดที่พิกอาศัย ตลาดสถาปนพาณิชย์และตลาดต่างประเทศ ศึกษาสภาพตลาดในแง่ต่าง ๆ และประมาณขนาดของตลาด เพื่อกำหนดเป้าหมายการเข้าไปมีส่วนแบ่งในตลาดของบริษัท พร้อมทั้งกำหนดยุทธวิธีต่าง ๆ ในการเข้าสู่ตลาดเหล่านี้ หลังจากนั้นนำแผนงานและนโยบายต่าง ๆ มาวางแผนทางการเงิน โดยประมาณการยอดขาย ประมาณการเงินสดรับและเงินสดจ่าย ประมาณการผลการดำเนินงาน ตลอดจนฐานะทางการเงินในช่วงระยะเวลาดังกล่าว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย