

สรุปและขอเสนอแนะ

บริษัทดำเนินงานมาด้วยความก้าวหน้าตลอดระยะเวลา 16 ปี แม้จะต้องเผชิญกับปัญหาในบางระยะเวลา แต่ก็สามารถฟื้นตัวอุปสรรคมาได้ เช่น ในช่วงที่เกิดการขาดแคลนเงินบาท และอัตราดอกเบี้ยในตลาดโลก และภายในประเทศ เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปี 2511 - 2512 นั้น บริษัทก็พยายามหาทางแก้ไข ด้วยการชดเชยการเบิกจ่ายเงินกู้ รวมมือกับองค์การราชการที่เกี่ยวข้อง หันไปสนับสนุนโครงการที่ต้องการใช้เงินจากต่างประเทศมากกว่าแทน และพยายามรักษ้อัตราดอกเบี้ยไว้จนถึงที่สุด แล้วจึงขึ้นตามเท่าที่จำเป็น และไม่กระทบกระเทือนต่อนักอุตสาหกรรมมากนัก ใ้ช่วยก่อให้เกิดอุตสาหกรรมส่วนเอกชนประเภทต่าง ๆ มากมาย เป็นจำนวนรวมทั้งสิ้นนับแต่เริ่มกิจการจนถึง 31 ธันวาคม 2518 335 ราย เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,984.927 ล้านบาท ตามผนวก ค. และใ้ทำสัญญาแล้ว 230 ราย เป็นเงิน 2,371.179 ล้านบาท ตามผนวก ง. คาดว่าในระยะต่อไปในอนาคตนี้ บริษัทอาจต้องประสบกับปัญหาเดิม คือ การขาดแคลนเงินบาทอีก ทั้งนี้เพราะผู้ขอกู้เป็นเงินบาทมากกว่าเงินต่างประเทศ วิธีการที่บริษัทสามารถจะเตรียมหาแหล่งเงินทุนภายในในอนาคตนี้ ควรเป็นการระดมเงินออมจากเอกชนมาไ้มากกว่าที่จะต้องพึ่งกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ สถาบันการเงินอื่น ๆ ดังที่เคยปฏิบัติมาก่อน ทางหนึ่งที่จะทำได้คือ การใ้อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุนในอัตราส่วนที่สูงพอที่เอกชนจะสนใจมาร่วมลงทุนด้วย เช่น กรณีที่ใ้เพิ่มทุนด้วยการออกหุ้นสามัญ หรือหุ้นกู้ บริษัทควรกำหนดอัตราเงินปันผล หรืออัตราดอกเบี้ยหุ้นใ้สูงพอที่จะแข่งขันกับกิจการประเภทอื่น อาจสามารถทำได้ในรูปของการขายตัวสัญญาใ้เงินระยะสั้น โดยเสนออัตราดอกเบี้ยใ้เท่าหรือมากกว่าสถาบันการเงินทั่ว ๆ ไป แม้ช่วงระยะเวลาของตัวสัญญาใ้เงินจะสั้นกว่าระยะเวลาของเงินที่บริษัทอนุมัติใ้ แต่ใ้จะมีเงินบาทหมุนเวียนอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้อาจขอความช่วยเหลือจาก

กระทรวงการคลังในรูปของการขยายวงเงินค้ำประกันเงินกู้ให้มากขึ้นกว่าเดิม

การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่การอุตสาหกรรมส่วนเอกชนนั้น บริษัทจะเริ่มพิจารณาคำขอกู้ และเอกสารต่าง ๆ ที่ผู้ขอกู้เสนอเข้ามาทางหน่วยคำขอกู้ หน่วยงานนี้จะพิจารณาขั้นต้น เพื่อเสนอผู้จัดการทั่วไปว่า โครงการนั้นเป็นประเภทอุตสาหกรรมที่ไม่อยู่ในรายชื่อของบริษัทที่ระงับการให้กู้ไว้เป็นการชั่วคราว (Negative List) เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หากเป็นโครงการที่ไม่ได้รับการส่งเสริม ก็จะส่งเจ้าหน้าที่ออกไปตรวจสอบสืบหาภูมิหลัง พิจารณาหลักทรัพย์ของผู้ขอกู้ โครงการใดที่ผู้จัดการทั่วไปพิจารณาให้วิเคราะห์โครงการขึ้นละเอียด โครงการนั้นจะถูกส่งมายังฝ่ายโครงการ หัวหน้าฝ่ายโครงการจะคัดเลือกทีมวิเคราะห์โครงการ ซึ่งประกอบด้วยผู้ร่วมงาน 3 คน ซึ่งจะทำหน้าที่วิเคราะห์โครงการด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการเงิน และด้านเศรษฐกิจ จะแต่งตั้งผู้วิเคราะห์หนึ่งในสามคนนี้เป็นหัวหน้าทีม เพื่อทำหน้าที่รวบรวมผลการวิเคราะห์ทุกด้าน และทำรายงานเสนอคณะกรรมการต่อไป

ในการวิเคราะห์โครงการด้านการตลาด ผู้วิเคราะห์จะศึกษาด้านการตั้งทางตลาด ศึกษาอุปสงค์ อุปทาน ราคา การจำหน่าย พยากรณ์แนวโน้มของตลาด คาดคะเนปริมาณสินค้าที่จะขายได้ ตลอดจนศึกษาภาวะการแข่งขัน ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นนี้ คือ การขาดข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) หรือข้อมูลที่หามาได้นั้นไม่เป็นที่น่าเชื่อถือ บริษัทควรแก้ไขความบกพร่องนี้ด้วยการทำการวิจัยตลาด ทำ Field work ให้มากขึ้น ตลอดจนต้องเรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ ในการพยากรณ์ เพื่อให้การพยากรณ์ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ทางเทคนิคนั้น ผู้วิเคราะห์จะทำการศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมของการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ แขนงโรงงาน กรรมวิธีในการผลิต การคำนวณต้นทุนการผลิต บริษัทมักไม่ประสบกับปัญหาทางเทคนิค หรือการปลอมแปลงเครื่องจักรอุปกรณ์มากนัก ทั้งนี้เพราะบริษัทได้พยายามฝึกอบรมวิศวกรด้วยการส่งไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ตลอดจนรับความช่วยเหลือจากวิศวกรของรัฐบาลเยอรมันเข้ามาช่วยแนะนำ

ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ของบริษัท นอกจากนี้โครงการของผู้ซื้อเองก็มีวิศวกรผู้เชี่ยวชาญประจำอยู่แล้ว

ในด้านการวิเคราะห์โครงการด้านการเงิน บริษัทจะวิเคราะห์และช่วยวางแผนทางการเงินให้โครงการ จะวิเคราะห์สถานภาพทางการเงิน โดยใช้อัตราส่วนและแนวโน้ม กำหนดเกณฑ์ตัดสินที่จะรับโครงการไว้ดังนี้ คือ โดยปกติอัตราส่วนหมุนเวียนควรเป็น 2 : 1 อัตราส่วนหมุนเวียนอย่างถึงแก่น ควรเป็น 1.5 : 1 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้เจ้าของ ควรเป็น 1.5 ถึง 2 : 1 อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการชำระคืนเงินและดอกเบี้ย ควรเป็น 1.5 ถึง 2 : 1 เป็นต้น และอัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้เจ้าของ ควรเป็น 12 % ขึ้นไป แต่ทั้งนี้อัตราเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงได้และฝ่ายจัดการชั้นสูงไม่ถือเป็นสาระสำคัญมากนัก นอกจากนี้จะทำการคาดคะเนทางการเงิน (Financial Forecast) เพื่อวางแผนทางการเงินให้กับกิจการตลอดระยะเวลาที่ขอกู้ประมาณ 5 - 10 ปี คอยการจัดทำงบกำไรขาดทุนโดยละเอียด งบดุลโดยละเอียด งบแสดงที่มาและการใช้เงินทุนโดยละเอียด งบกระแสเงินสด วิเคราะห์หาจุดเสมอตัว ตลอดจนวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน โดยกำหนดเกณฑ์ตัดสินว่า อัตราผลตอบแทนภายในทางการเงินโดยปกติ ควรเป็น 15 % ขึ้นไป แต่อัตรานี้อาจลดลงได้ถ้าเป็นโครงการเกษตร-อุตสาหกรรม และอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก ในการวิเคราะห์ด้านการเงินนี้ บริษัทควรจัดทำ Sensitivity เพื่อใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาคัดเลือกโครงการ เช่น หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม บริษัทยังสามารถรับโครงการนั้นไว้ได้หรือไม่

ต่อจากนั้นจึงพิจารณาผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจในรูปแบบของมูลค่าเพิ่ม ซึ่งกำหนดไว้โดยทั่วไป โครงการนั้นควรให้มูลค่าเพิ่มเกินกว่า 20 % ผลทางด้านคุณลักษณะการเงิน จะพิจารณาทุกโครงการที่มีผลสุทธิทางบวก (Positive) โครงการควรก่อให้เกิดการจ้างแรงงานมากที่สุด และโดยทั่วไปควรมีอัตราผลตอบแทนภายในทางด้านเศรษฐกิจเกินกว่า 20 % แต่อาจเป็นโครงการที่จะก่อให้เกิดเงินตราต่างประเทศ และการจ้างแรงงานมาก แม้จะลดกว่า 20 % ก่อนอนุมัติใหญ่ได้ พร้อมกันนี้จะพิจารณาและ

ประเมินราคาหลักทรัพย์ที่นำมาค้ำประกันเงินกู้ ควบคู่การไปตรวจสอบถึงสถานที่ตั้งของ
หลักทรัพย์นั้น

เมื่อเจ้าหน้าที่ใดทำการวิเคราะห์โครงการเรียบร้อยแล้ว หัวหน้าทีมจะรวบรวม
และทำรายงานเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณาอนุมัติเงินกู้ ซึ่งจะอนุมัติเงินกู้ได้
ในวงเงินสูงสุดไม่เกิน 25 % ของเงินกองทุนของบริษัท สำหรับแต่ละโครงการ หลังจาก
จากนั้นจึงติดต่อใหญ่ขอทุนมาทำสัญญาเงิน เพื่อจะได้เริ่มเบิกเงินกู้ไปใช้ตามโครงการที่ได้
รับอนุมัตินั้น

ควยเงินกู้ที่บริษัทอนุมัติออกแต่ละรายนั้นเป็นเงินกู้ระยะยาว บริษัทจึงต้อง
ติดตามผลงานของผูู้โดยตลอด ตั้งแต่โครงการอยู่ในระหว่างการก่อสร้าง จนกระทั่ง
โรงงานเสร็จสมบูรณ์ เริ่มทำการลงเครื่อง ติดตามคุณภาพการทำงานในระหว่างที่เครื่อง
จักรเดินเรียบร้อยแล้ว ตลอดจนส่งเจ้าหน้าที่ออกตรวจเยี่ยมโครงการ ควบคู่การขอร้อง
ใหญ่ส่งรายงานต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ ไป นำข้อเท็จจริงมาเปรียบเทียบกับแผนโครงการ
ที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว และเมื่อโครงการประสบปัญหาที่จะได้ช่วยเหลือแก้ไขได้ทัน จะถือว่า
โครงการที่จ้คว่าคืบนี้ คือ โครงการที่ดำเนินงานมาแล้ว 2 ปี อยู่ในระดับเท่ากัน หรือ
สูงกว่าระดับที่คาดคะเนไว้เป็นโครงการที่สามารถชำระคืนคนเงินกู้และดอกเบี้ยได้ตรง
ตามเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญาเงิน ซึ่งโครงการประเภทนี้บริษัทจะส่งเจ้าหน้าที่ออกตรวจ
เยี่ยมปีละครั้ง ส่วนโครงการที่มีปัญหา ความถี่ห่าง ในการตรวจเยี่ยมขึ้นอยู่กับลักษณะ
ของปัญหาที่โครงการเผชิญ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการติดตามผลนี้ คือ รายงานที่ลูกค้าเสนอ
เขามานั้นมักเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ยาก ฉะนั้นจึงยังมีความจำเป็นที่บริษัทต้องส่งเจ้าหน้าที่
ออกไปตรวจสอบสภาพของกิจการ เพื่อจะใคร่เห็นและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ของกิจการได้ นอกจากนี้รัฐบาลอาจต้องใช้วิธีการกำหนดแบบฟอร์มงบการเงินมาตรฐาน
ดังเช่น งบการเงินของกิจการประกันภัยประกันชีวิต และบริษัทเงินทุน เป็นต้น

เนื่องจากนโยบายของบริษัทในด้านการกู้ยืม มักจะเปลี่ยนไปตามผู้บริหารชั้นสูง
คือ ผู้จัดการทั่วไป ซึ่งอยู่ในตำแหน่งตามสัญญาจ้าง โดยปกติครั้งละ 2 ปี เมื่อมีการเปลี่ยน
ผู้บริหารนโยบายในคานนี้ก็มักเปลี่ยนตามไปด้วย ซึ่งอาจจะทำให้การดำเนินงานในคานใดคาน

หนึ่งต้องหยุดชะงัก ขาดคอนหรือเป็นไปโดยล่าช้ากว่าเดิม เช่น เดิมมีนโยบายส่งเสริม
อุตสาหกรรมที่ผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าหรืออุตสาหกรรมที่โชทรัพย์ภายในประเทศ
เป็นวัตถุประสงค์หลัก เพราะเล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิดต่อประเทศด้านการสงวนเงินตรา
ต่างประเทศ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร อาจจะเปลี่ยนนโยบายมาเป็นการสนับสนุน
สินค้าเพื่อการส่งออก เพราะเห็นประโยชน์ของการนำเงินตราต่างประเทศเข้ามา
อันจะช่วยด้านการรักษาดุลยภาพการค้าให้ขาดดุลอย่างมากเกินไป แม้ทั้ง 2 นโยบายนี้จะมี
ความสำคัญในตัวของมันเอง แต่ในความเห็นของผู้บริหารอาจจะเห็นประโยชน์ด้านใด
ด้านหนึ่งมากกว่า อันเป็นเหตุให้ต้องสละการใหญ่มคานหนึ่งให้น้อยลง และสนับสนุนการ
ใหญ่มคานอีกประเภทหนึ่งให้มากขึ้น ทำให้เกิดช่องว่างในการต่อเนื่อง เขาใจว่าหากบริษัท
พร้อมในด้านการเงินทั้งเงินสกุลบาทและเงินสกุลต่างประเทศแล้ว ก็คงจะไม่มีปัญหาด้าน
นี้เกิดขึ้น เพราะผู้บริหารคงจะให้ความช่วยเหลืออุตสาหกรรมหลัก เช่น โครงการเกษตร
อุตสาหกรรม อุตสาหกรรม เพื่อทดแทนการนำเข้า อุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก
อุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค ไคพร้อม ๆ กันไปทั้งหมด

สำหรับปัญหาที่ผูกพันกับความล่าช้าในการวิเคราะห์โครงการ โดยวิธีการ
ดำเนินงานแล้วเห็นว่าในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดดังที่บริษัททำมานั้น มี
ความรอบคอบถูกหลักเกณฑ์ และเหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง แต่สาเหตุที่ล่าช้านั้น อาจจะเป็น
เพราะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์โครงการน้อยเกินไป ตามยอดเมื่อ 31 ธันวาคม 2518
มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายโครงการ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนวิเคราะห์ทางวิศวกรรม ส่วน
วิเคราะห์ทางการเงิน และส่วนวิเคราะห์ทางการตลาด เพียง 31 คน หรือประมาณ
20 % ของพนักงานทั้งหมด (พนักงานทั้งหมด 159 คน) และจำนวนโครงการที่อนุมัติในปี
เดียวกันนี้ มีจำนวน 55 โครงการ จำนวนเงินรวม 793.351 ล้านบาท เฉลี่ยแล้ว
เจ้าหน้าที่ 1 คน วิเคราะห์โครงการ 5.5 โครงการต่อปี และในแต่ละขั้นตอนของการ
วิเคราะห์ก็อาจจะต้องรอข้อมูลจากส่วนอื่น เช่น ส่วนวิเคราะห์ทางการเงินต้องรอข้อมูล
จากส่วนวิเคราะห์การตลาดและส่วนวิเคราะห์ทางวิศวกรรม จึงเห็นควรมิให้มีการเพิ่มพนักงาน
วิเคราะห์โครงการขึ้นอีก เพื่อจะได้ช่วยให้โครงการเป็นไปด้วยความรวดเร็วขึ้น และ

ข้อมูลทีวีเคราะห์หรือคาคะเนไวันั้น ก็จะได้เห็นต่อเหตุการณ์เมื่อดำเนินงานจริง เพราะ
ยิ่งคาคะเนไวันั้นในระยะยาวมากเท่าไร โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น
เนื่องจากนโยบายของรัฐบาล สภาพแวดล้อม สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม เปลี่ยน
แปลงอยู่ตลอดเวลา