



## แนวทางการแก้ไขปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลง: กรณีศึกษา บริษัท บารูเนส จำกัด (มหาชน)

### Solutions for a Decline in Net Profits: Case Study of Brunneis Public Company Limited

#### มนัสวิน นรินทร<sup>1</sup> และวรรณพี บานชื่นวิจิตร<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กลุ่มวิชาการเงิน, คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 1811131444004@live4.utcc.ac.th

<sup>2</sup>บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กลุ่มวิชาการเงิน, คณะบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, dr.wanrapee@gmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลง กรณีศึกษา บริษัท บารูเนส จำกัด (มหาชน) ประชากร คือ ผู้บริหารตามฐานข้อมูลของรายงานประจำปี พ.ศ. 2562 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสายงานบัญชีและการเงินจำนวน 5 คน โดยเก็บข้อมูลจาก 1) การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง 2) ข้อมูลทุติยภูมิที่มาจากงบการเงินรายไตรมาส ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 จนถึงปี พ.ศ. 2562 เป็นจำนวน 12 ไตรมาส นอกจากนี้ ยังเก็บข้อมูลจากรายงานประจำปี แบบแสดงรายงานข้อมูลประจำปี (56-1) จากฐานข้อมูล SET SMART ข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารงานวิจัย ทฤษฎีแนวคิดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข่าวสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ โดยข้อมูลเหล่านั้นได้ถูกวิเคราะห์ด้วย SWOT จากการมีส่วนร่วมทุกระดับโดยผู้นำหลักเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุด ส่วนผู้นำระดับรองเป็นฝ่ายฟังและอภิปรายบางจุดที่ตนไม่เห็นด้วย นอกจากนี้ การวิเคราะห์ยังใช้การยืนยันปัญหาด้วยแผนผังก้างปลาและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลงนั้น มีสาเหตุจาก 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การปรับตัวลดลงของราคาขายน้ำตาลทั้งในและต่างประเทศ 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ การปรับตัวลดลงของรายได้ค่าตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลรวมไปถึงการขาดทุนจากการด้อยค่าของเงินลงทุนในบริษัทย่อย การศึกษานี้ได้แนวทางในการแก้ไขปัญหา ได้ว่า บริษัทควรใช้การบัญชีแบบลินซึ่งจะสามารถกระตุ้นและกำจัดความเสี่ยงเบื้องต้น ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินดีขึ้นหรือสามารถทำกำไรสุทธิได้เพิ่มขึ้น

คำสำคัญ: กำไร, ผลการดำเนินงาน, น้ำตาล

#### Abstract

The objective of this independent study is to search for solutions for a decline in net profits: case study of Brunneis Public Company Limited. The population is the executives from the B.E. 2019 annual report database. The samples were consisted of five executives from accounting and finance department. The data collection was classified into 1) Interviewing the selected sample 2) Secondary data by using the quarterly financial statements from B.E. 2017 to

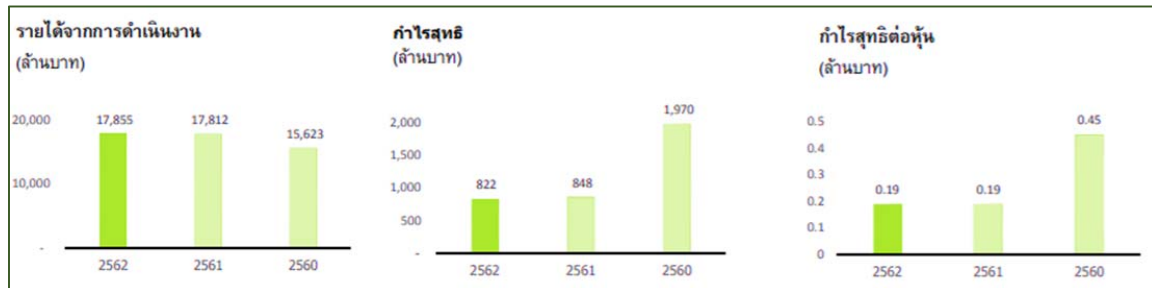


B.E. 2019, total of 12 quarters, and the information from annual reports, (56-1) from SET SMART database, research documents, related theories, related concepts, and news via electronic media. The data has been analyzed by using SWOT analysis, which having participation at all levels. The main leader was the most influential and engaged, whereas, secondary leaders listen and discuss some areas of disagreement. In addition, the analysis also used affirmative action using Fish Bone charts and individual in-depth interviews. The result of the study and data analysis shows that the decrease in net profit was caused by 1) External factors, which was due to the decrease in domestic and foreign sugar selling prices. 2) Internal factors, which was due to the decrease of income from compensation for sugar production and distribution, and loss from impairment of investment in a subsidiary. This study suggests the way to solve those problems that the Company should use lean accounting, which can stimulate and eliminate waste. Resulting an improved financial performance or able to increase the net profit.

**Keywords:** Profit, Performance, Sugar

## 1. บทนำ

บริษัท บารูนเนส จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อยเป็นกลุ่มบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายน้ำตาลทราย มีนโยบายดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักการดำเนินธุรกิจที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจริยธรรม เคารพต่อสิทธิมนุษยชน และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย บริษัทได้ดำเนินธุรกิจมาจนถึงปี พ.ศ. 2562 นี้ รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 15 ปี บริษัทมุ่งมั่นจะสร้างองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ด้วยการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยการสร้างค่านิยมขององค์กร (Core Values) ที่ครอบคลุมลักษณะที่พึงประสงค์ และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบ เข้าใจและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องให้พัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กร บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการเสริมสร้างความรู้ผ่านการอบรมภายในและภายนอกบริษัท เพื่อรองรับการเติบโตของบริษัทในอนาคต กลยุทธ์ที่ผ่านมาที่บริษัทใช้ในการจัดหาวัตถุดิบคือการทำให้ชาวไร่อ้อยที่ส่งอ้อยให้กับโรงงานได้รับผลตอบแทนที่ดีในระยะยาวซึ่งจะทำให้ชาวไร่อ้อยมีแรงจูงใจที่จะปลูกอ้อยเพื่อป้อนโรงงานต่อไปและเป็นการเติบโตไปพร้อมกับโรงงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาและเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนของกิจการ กลับพบว่ากิจการประสบผลกำไรสุทธิที่ลดลงติดต่อกันเป็นระยะเวลา 2 ปี ดังแผนภูมิการเปรียบเทียบงบกำไรขาดทุนของบริษัท บารูนเนส จำกัด (มหาชน) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2562 ปรากฏด้านล่าง



ถ้าหากกิจการปราศจากผลกำไร หรือไม่มีกำไรเกิดขึ้นในการบริหาร ก็เป็นการยากที่กิจการจะสามารถระดมเงินลงทุนจากภายนอกได้ เพราะกำไรสำคัญต่อความปลอดภัยของเจ้าหนี้ ขณะเดียวกันก็มีผลต่อเจ้าของกิจการโดยตรงว่า กิจการประสบความสำเร็จในการบริหารงานเพียงใด และจะส่งผลโดยตรงต่อราคาหุ้นของกิจการในตลาด จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลง กรณีศึกษา บริษัท บารูเนส จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ทราบสาเหตุของปัญหาและศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลง เพื่อลดความเสี่ยงในการขาดความสามารถในการทำกำไรและระดมเงินลงทุนจากภายนอก

## 2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลง กรณีศึกษา บริษัท บารูเนส จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎีด้านบริหารธุรกิจที่จะนำมาใช้ในการ 1. ยืนยันปัญหาและ 2. หาสาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนผังก้างปลา 3. หาแนวทางแก้ไขปัญหา ได้แก่ การวิเคราะห์งบการเงิน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทฤษฎีการบัญชีแบบลิ้น และการลดและป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

### 2.1 แผนผังก้างปลา

คาโอรุ อิจิกาวา (1943) ได้ให้ความหมายของแผนผังก้างปลาหรือแผนผังสาเหตุและผล ว่าเป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือทางการบริหารรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหานั้นก่อนให้เกิดผล โดยปกติจะใช้เป็นเครื่องมือในการประชุมระดมความคิดจากระดับหัวหน้างานและคนงาน

### 2.2 หลักการการวิเคราะห์งบการเงิน

กฤษฎา เสกตระกูล (2563) ได้ให้แนวทางการวิเคราะห์งบการเงิน ไว้ดังนี้ การที่จะวิเคราะห์งบการเงิน กิจการควรมีงบการเงินอย่างน้อย 2 ปีขึ้นไป เพื่อที่จะได้เปรียบเทียบและดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เมื่อรวบรวมข้อมูลงบการเงินมาได้แล้วก็สามารถจะเริ่มวิเคราะห์งบการเงินได้โดย 1) จัดวางข้อมูลรายงานงบการเงินในงบการเงินของแต่ละปีให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน เพื่อต่อการวิเคราะห์และเปรียบเทียบ 2) เลือกเครื่องมือที่จะใช้วิเคราะห์ ซึ่ง ได้แก่ การข้อย่อยตาม



แนวคิด การวิเคราะห์แนวโน้ม การวิเคราะห์งบประมาณการเคลื่อนไหวของเงินทุน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การอ่านและแปลความ การจัดทำรายงานและการใช้ประโยชน์

### 2.3 ทฤษฎีปัจจัยกดดันทั้ง 5

Michael E. Porter (1979) ได้กล่าวถึง ปัจจัยกดดันทั้ง 5 (Five Force Model) ไว้ดังนี้ 1) การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ เป็นภัยคุกคามที่ร้ายแรง เพราะจะทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของรัฐกิจลดลง การเข้ามาของกลุ่มอาจจะส่งผลกระทบต่อรายได้ของกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์งบการเงินทั้งกิจการตนเองและคู่แข่ง 2) การต่อรองของลูกค้า ผู้ประกอบการต้องสร้างคุณค่าในตัวสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากกิจการต้องพึ่งพิงลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายนั้นเป็นความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคา สินค้าและบริการได้ ซึ่งจะทำให้กำไรของกิจการลดลง 3) สินค้าทดแทน ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาว่าลูกค้าสามารถหาสินค้าทดแทนได้ยากง่ายเพียงใด การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนมีความยากง่ายเพียงใด ระดับราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทน 4) ช่องทางผู้จัดหาวัตถุดิบ ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาในสภาพแวดล้อมของรัฐกิจว่ามีผู้จัดจำหน่ายรายใดมีอำนาจต่อรองได้สูง การรวมกลุ่มของผู้ประกอบการจะทำให้มีอำนาจต่อรองกับผู้จัดหาปัจจัยการผลิต 5) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ผู้ประกอบการต้องพิจารณาถึงจำนวนคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม สัดส่วนตลาดของคู่แข่งแต่ละราย เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการเข้าทำตลาดในผลิตภัณฑ์นั้น

### 2.4 ทฤษฎีวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

Francis J. Aguilar. (1967) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หรือ PEST Analysis ไว้ดังนี้ 1) Political (P) หรือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทางการเมือง (และกฎหมาย) 2) Economical (E) หรือ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ 3) Social (S) หรือ ปัจจัยทางสังคม 4) Technological (T) หรือ ปัจจัยทางเทคโนโลยี PEST Analysis ในบางแห่ง ก็อาจเพิ่ม L และ E เข้าไปด้วยกลายเป็น PESTLE ได้แก่ 5) Legal (L) เป็นปัจจัยทางกฎหมาย 6) Environmental (E) เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นจากสภาพทางธรรมชาติ

### 2.5 ทฤษฎี McKinsey 7-S

Tom Peters and Robert Waterman (1970) ได้ให้ความหมาย McKinsey 7-S ไว้ดังนี้ 1) Strategy หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโดยเป้าหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง 2) Structure หมายถึง โครงสร้างองค์กร 3) System หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนในการทำงานที่ต้องเป็นระบบที่สอดคล้องกัน 4) Style หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 5) Staff หมายถึง การบริหารจัดการบุคคล 6) Skill หมายถึง ทักษะ ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ 7) Shared Value หมายถึง ค่านิยมร่วมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร

### 2.6 ทฤษฎีห่วงโซ่แห่งคุณค่า

Michael E. Porter (1985) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ไว้ว่า ห่วงโซ่แห่งคุณค่านี้สามารถวัดได้จากคุณค่าที่ลูกค้าได้รับและยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทมาน้อยเพียงใด โดยแนวคิดนี้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม คือ Primary Activities และ Support Activities โดยแต่ละกิจกรรมจะเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของบริษัท Primary Activities หรือ กิจกรรมหลัก ได้แก่ 1) การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ 2) การ



ผลิตสินค้าหรือบริการ 3) การขนส่งและจัดเก็บสินค้า 4) การตลาดและการขาย 5) การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย Support Activities หรือ กิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ 1) โครงสร้างพื้นฐานองค์กร 2) การบริหารบุคลากร 3) การพัฒนาเทคโนโลยี 4) การจัดซื้อ

## 2.7 ทฤษฎีการบัญชีแบบลีน

Maskell & Kennedy (2007) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการบัญชีแบบลีน หรือ Lean Accounting ไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงหลักที่เกิดขึ้นจากการใช้การบัญชีแบบลีนคือ ความต้องการรับรู้กำไรขาดทุนของกิจกรรมที่ดำเนินการ ซึ่งการบัญชีแบบลีนสามารถช่วยจัดโครงสร้างการบัญชีขององค์กรตามกระแสข้อมูลที่จำเป็น ดังนั้น การบัญชีแบบลีนจึงถูกกำหนดบริบทเพื่อมุ่งเน้นไปที่การควบคุมและการสร้างข้อมูลที่กระตุ้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง บริบทแบบลีนยังหมายความว่าข้อมูลนั้นจะต้องเข้าใจเป็นภาพได้ง่ายและมีต้นทุนต่ำ นอกจากนี้จะต้องเหมาะสมสำหรับการตัดสินใจที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในคุณค่าของลูกค้าและผลกระทบทางการเงินด้วย

## 2.8 ทฤษฎีการลดและป้องกันความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

Isaac Clarke (2017) กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรต้องคำนึงถึง คือ ความเสี่ยง หรือปัจจัยของความไม่แน่นอนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กร ดังนั้น หากองค์กรมีการบริหารความเสี่ยงก็จะช่วยให้มั่นใจได้ว่า โอกาสที่องค์กรจะสามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายก็จะมีเพิ่มมากขึ้น ในการนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารองค์กร จะมีขั้นตอนที่สำคัญคือการระบุความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสและผลกระทบต่อองค์กรเพียงใด การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ซึ่งในทางปฏิบัติแต่ละองค์กรก็มีความเสี่ยงแตกต่างกันไปและมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน

## 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไตรรงค์ สวัสดิคุณ และ นภภรณ์ พลนิกรกิจ (2563) กล่าวในวารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 40 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม - มีนาคม พ.ศ. 2563 ศึกษา “การบัญชีแบบลีนในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม: การศึกษาเปรียบเทียบและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการ” เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการประยุกต์การบัญชีแบบลีนของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มที่มีประเภทรูทิจมูลค่าสินทรัพย์ และจำนวนพนักงานที่ต่างกัน รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบของการประยุกต์การบัญชีแบบลีนต่อผลการดำเนินงานของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารด้านบัญชีของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย ตามฐานข้อมูลของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม จำนวน 693 คน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2562) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารด้านบัญชีของกิจการในกลุ่มอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในประเทศไทย จำนวน 248 โรงงาน ตามตาราง Taro Yamane โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ รายละเอียดของการศึกษาพบว่า ผลกระทบของการบัญชีแบบลีนต่อผลการดำเนินงานสอดคล้องกับ Wahdiat (2016) ที่พบว่า การบัญชีแบบลีนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งกระตุ้นกระบวนการภายในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่จะกำจัด



ความสิ้นเปลืองซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินดีขึ้น เช่นเดียวกับ Chopra (2013) ซึ่งพบว่า การบัญชีแบบดิน  
ส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นเนื่องจากกระบวนการเงินจำกัดความสูญเปล่าซึ่งจัดเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่ลูกค้า รวมถึง  
Haber (2008) ซึ่งระบุว่าบัญชีแบบดิน ในส่วนของการสะสมข้อมูลการจัดทำรายการ และการรายงานข้อมูลเป็นสิ่งที่  
จำเป็นและส่งผลให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดี

ชไมพร รัตนเจริญชัย และ กรวิกา ไชยวงศ์ (2562) กล่าวในวารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 39 ฉบับที่ 4 เดือน ตุลาคม - ธันวาคม พ.ศ. 2562 ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างวงจร  
การสร้างกระแสเงินสดและผลการดำเนินงานทางการเงิน: หลักฐานจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวงจรสร้างกระแสเงินสดและผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทจดทะเบียน  
ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยศึกษาจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ตลาดตราสารทุน (SET)  
จำนวน 538 บริษัท โดยไม่รวมบริษัทในกลุ่มธุรกิจการเงินจำนวน 60 บริษัท บริษัทที่มีการดำเนินงานในลักษณะกองทุน  
รวมหรือทรัสต์เพื่อการลงทุน 17 บริษัท บริษัทที่ถูกเข้าข่ายเพิกถอนจากตลาดหลักทรัพย์ 8 บริษัท บริษัทที่จดทะเบียนใน  
ตลาดหลักทรัพย์หลังปี พ.ศ. 2551 จำนวน 82 บริษัท ดังนั้นคงเหลือบริษัทที่สามารถจัดเก็บข้อมูลครบถ้วน จำนวน 2,226  
ข้อมูล (Firm-year) จาก 371 บริษัท งานวิจัยนี้ได้กำหนดตัวแปรอิสระ คือ วงจรการสร้างกระแสเงินสด (Cash Conversion  
Cycle: CCC) ซึ่งคำนวณได้จากระยะเวลาการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้า บวกระยะเวลาการถือครองสินค้าคงคลังหัก  
ด้วยระยะเวลาจ่ายชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้การค้าส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินงานทางการเงิน (Financial Performance)  
โดยวัดค่าได้จาก อัตรากำไรขั้นต้น (GPM) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) และอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (ROE)  
และกำหนดให้ประเภท อุตสาหกรรม (Industry Type) เป็นตัวแปรควบคุม (Control Variable) ผลการวิจัยไม่พบ  
ความสัมพันธ์ระหว่างวงจรสร้างกระแสเงินสดกับอัตรากำไรขั้นต้นของกิจการแต่พบความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกัน  
ข้ามระหว่างวงจรสร้างกระแสเงินสดและอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นไป  
ตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้แสดงให้เห็นว่าเมื่อจำนวนวันในการสร้างวงจรกระแสเงินสดยาวนานขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นผล  
มาจากการหมุนเวียนสินค้าได้ช้าลง การให้เครดิตทางการค้าแก่ลูกหนี้การค้าที่ยาวนาน รวมถึงการจ่ายชำระหนี้แก่เจ้าหนี้  
การค้าในระยะเวลาที่สั้นลง กิจการจึงจำเป็นต้องถือครองเงินสดมากขึ้นในแต่ละรอบของวงจรการค้าจึงเป็นสาเหตุสำคัญที่  
ส่งผลให้กิจการต้องหาแหล่งเงินทุนภายนอกเพิ่มขึ้นเพื่อนำเงินสดมาใช้หมุนเวียนในการดำเนินงาน จึงก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย  
ในการดำเนินงานและต้นทุนทางการเงินที่สูงขึ้น และส่งผลกระทบต่ออัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์และอัตรา  
ผลตอบแทนผู้ถือหุ้นในท้ายที่สุด จากผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการเงินทุนหมุนเวียนเพื่อให้กิจการมี  
ผลการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น นอกเหนือจากการมุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายและความพยายามในการลดต้นทุนการผลิตแล้ว  
กิจการสามารถเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์และอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น ได้ด้วยการบริหารวงจรกระแส  
เงินสดให้เกิดประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่ากิจการควรบริหารวงจรกระแสเงินสดให้สั้นที่สุด ซึ่งสามารถทำได้  
โดยการหมุนเวียนสินค้าให้เร็ว รวมถึงเร่งการชำระหนี้จากลูกหนี้การค้า และขอขยายระยะเวลาในการชำระหนี้แก่เจ้าหนี้  
การค้า (รับเร็ว-จ่ายช้า) เพื่อที่กิจการจะสามารถนำเงินสดที่มีไปใช้ประโยชน์ในการลงทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำ  
กำไร





ณัฐวัชรชัย นพไพติฐ และ นภาพร ลิขิตดวงศ์จร (2562) กล่าวในวารสารบริหารธุรกิจนิคม เล่มที่ 25 ปี พ.ศ. 2562 ศึกษา “การพยากรณ์ความล้มเหลวทางการเงินด้วยรูปแบบส่วนประสมของกระแสเงินสดของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” เพื่อศึกษาถึงความสามารถในการพยากรณ์ความล้มเหลวทางการเงินด้วยรูปแบบกระแสเงินสดของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยความล้มเหลวทางการเงินพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลา 3 ปีและรูปแบบกระแสเงินสดมาจากการนำกระแสเงินสด 3 กิจกรรม คือ กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน (CFO) กระแสเงินสดจากการลงทุน (CFI) และกระแสเงินสดจากการจัดหาเงิน (CFF) มาพิจารณาร่วมกันในรูปแบบส่วนประสม (CFO, CFI, CFF) ตามแนวคิดของ Jantadej (2006) ทั้งหมด 8 รูปแบบ ได้แก่ (-, +, +), (-, +, -), (-, -, +), (+, +, -), (+, -, +), (+, -, -), (+, +, +) และ (-, -, -) โดยเก็บข้อมูลทั้งหมดจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ยกเว้นกลุ่มสถาบันการเงิน) จำนวน 590 บริษัทในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ. 2550-2559 และใช้วิธีการ Logistic Regression ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาพบว่าข้อมูลกระแสเงินสด 1 ปีก่อนความล้มเหลวทางการเงินมีความสามารถในการพยากรณ์ได้ดี โดยถ้าปีใดบริษัทมีกระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นลบและกระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุนเป็นบวก จะมีความน่าจะเป็นสูงที่บริษัทจะมีความล้มเหลวทางการเงินในปีต่อมา นอกจากนั้นงานวิจัยยังพบว่าอัตราส่วนแห่งหนี้ อัตราส่วนกำไรสะสมต่อสินทรัพย์ และอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ของ กิจการมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความน่าจะเป็นในการเกิดความล้มเหลวทางการเงิน

สุกัญญา รักพานิชฉวี และคณะ (2562) กล่าวในวารสารบริหารธุรกิจนิคม เล่มที่ 25 ปี พ.ศ. 2562 ศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย” เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย โดยใช้รางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม บรรษัทภิบาล การพัฒนาอย่างยั่งยืน และหุ้นยั่งยืน เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และใช้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) อัตราผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) การเติบโตของยอดขาย และรายได้ รวมถึงผลตอบแทนที่ผิดปกติจากหลักทรัพย์ (Abnormal Return) ในช่วง 3 วัน 1 ปี 3 ปี และ 5 ปี เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานด้านการเงินของกิจการ ผลการวิจัยพบว่า ผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบกับในกลุ่มบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและมีขนาดใกล้เคียงกัน แต่ไม่พบหลักฐานที่แสดงความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลตอบแทนสะสมที่ผิดปกติจากการลงทุนในบริษัทที่ได้รับรางวัลในระยะเวลา 1, 3 และ 5 ปีหลังจากได้รับรางวัล เมื่อศึกษาการตอบสนองของนักลงทุนต่อข่าวการได้รับรางวัลของบริษัท โดยวัดจากผลตอบแทนที่ผิดปกติจากหลักทรัพย์ในช่วง 3 วันที่มีการประกาศรางวัล พบว่า นักลงทุนในบริษัทกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร (AGRO) กลุ่มอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (PROPCON) ตอบสนองเป็นบวกต่อข่าวการได้รับรางวัล แต่ในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม (INDUS) กลุ่มทรัพยากร (RESOURCE) กลุ่มบริการ (SERVICE) และกลุ่มเทคโนโลยี (TECH) การตอบสนองของนักลงทุนเป็นในเชิงลบ



### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อทราบสาเหตุของปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลงของบริษัท บารูเนต จำกัด (มหาชน)

3.2 เพื่อศึกษาแนวทางแก้ไขปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลงของบริษัท บารูเนต จำกัด (มหาชน) เพื่อลดความเสี่ยงในการขาดความสามารถในการทำกำไรและระดมเงินลงทุนจากภายนอก

### 4. การดำเนินการวิจัย

#### 4.1 วิธีการเก็บข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารของบริษัท บารูเนต จำกัด (มหาชน) ตามฐานข้อมูลของรายงานประจำปี พ.ศ. 2562 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารสายงานบัญชีและการเงินของบริษัท บารูเนต จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 คน โดยการศึกษาค้างนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และข้อมูลทุติยภูมิ ค้างนี้ 1) การสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานบัญชีและการเงิน ของบริษัท บารูเนต จำกัด (มหาชน) เกณฑ์การคัดเลือก ได้แก่ อายุการปฏิบัติงานมากกว่า 2 ปี และมีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป 2) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้มาจากงบการเงินของบริษัท บารูเนต จำกัด (มหาชน) เป็นรายไตรมาส ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 จนถึงปี พ.ศ. 2562 เป็นจำนวน 12 ไตรมาส นอกจากนี้ ยังเก็บข้อมูลจากรายงานประจำปี แบบแสดงรายงานข้อมูลประจำปี (56-1) จากฐานข้อมูล SET SMART ข้อมูลเกี่ยวกับเอกสารงานวิจัย ทฤษฎี แนวคิดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข่าวสารผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้อง

#### 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษามีทั้งหมด 3 เครื่องมือ ค้างนี้

1. การวิเคราะห์สภาพขององค์กร (SWOT Analysis)
2. แผนผังก้างปลา (Cause and Effect Diagram)
3. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth interview)

#### 4.3 วิธีการวิเคราะห์

##### การทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของกิจการ

การนำข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิมาวเคราะห์ SWOT เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของบริษัท บารูเนต จำกัด (มหาชน) ค้างนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะช่วยให้สามารถระบุโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ในการดำเนินธุรกิจได้ ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยสภาพแวดล้อมแต่ละระดับสามารถวิเคราะห์ได้โดยการใช้เครื่องมือที่เหมาะสม ได้แก่ สภาพแวดล้อมระดับมหภาค โดยใช้ PEST Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และสภาพแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้ Five-Forces Model เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และสภาพแวดล้อมในตลาดการแข่งขันและคู่แข่งขององค์กรธุรกิจ โดยใช้ Key Success Factors เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์





2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะทำให้ทราบจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสามารถทำได้โดยการใช้เครื่องมือกรอบแนวคิด 4 ประการ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) ซึ่งหมายความรวมถึงการวิเคราะห์งบการเงินและอัตราส่วนทางการเงิน 2) การวิเคราะห์มูลค่าเชื่อมโยงของกิจการ (Value Chain Analysis) 3) การวิเคราะห์ 7S (McKinsey 7 S Model) และ 4) การวิเคราะห์ความสามารถหลัก (Core Competencies)
3. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล การซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ เป็นการถามเจาะลึกด้วยคำถามอย่างละเอียดถี่ถ้วน การถามนอกจากจะให้อธิบายแล้วยังถามถึงเหตุผลด้วย การการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล มีดังนี้ 1) สัมภาษณ์อย่างละเอียดและลึกในหัวข้อเฉพาะที่ต้องการ 2) ถ้ามีความเข้าใจผิดก็สามารถแก้ไขได้ทันที 3) มีลักษณะยืดหยุ่นได้มากสามารถตัดและแก้ไขคำถามจะกว่าผู้ตอบจะเข้าใจคำถาม
4. การยืนยันปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา ขั้นตอนการวิเคราะห์ด้วยแผนผังก้างปลา 1) กำหนดปัญหาอย่างชัดเจน 2) เขียนปัญหาแล้วลากลูกศรไปที่ผลลัพธ์ 3) ระบุสาเหตุและความเป็นไปได้ของปัญหา และเน้นไปที่คำถาม “ทำไมจึงเกิดขึ้น” 4) ระบุสาเหตุหลักที่คาดว่าจะเป็นไปได้และลากลงมาโยงเส้นหลักที่ชี้มุ่งไปยังผลลัพธ์หรือเส้นกลาง 5) ระบุสาเหตุรอง โดยลากเส้นต่อจากเส้นสาเหตุหลักโดยระบุปัญหาไว้ที่ปลายเส้น 6) ระบุสาเหตุย่อย โดยลากเส้นต่อจากเส้นสาเหตุรอง

## 5. ผลการวิจัย

### 5.1 สาเหตุของปัญหา

จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล และการยืนยันปัญหาด้วยแผนผังก้างปลา พบว่า สาเหตุที่แท้จริงของผลการดำเนินงานที่ลดลงของ บริษัท บารูเนส จำกัด (มหาชน) นั้นมาจาก

#### 5.1.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก

1) ธุรกิจน้ำตาล – ต่างประเทศ บางประเทศยังมีสต็อกน้ำตาลอยู่มาก สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ ส่งผลให้ราคาขายปรับตัวลดลงตลอดทั้งปี นอกจากนี้ ค่าเงินบาทยังแข็งค่าขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อแปลงค่าเป็นเงินบาทได้น้อยลง ส่งผลให้รายได้ของบริษัทลดลง เนื่องจากสัดส่วนการขายส่งออกต่างประเทศประมาณร้อยละ 80 2) ธุรกิจน้ำตาล – ในประเทศราคาราน้ำตาลประเทศถูกกำหนดให้แปรตามราคาตลาดโลก ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2562 ราคาตลาดโลกลดลงต่อเนื่อง ทำให้ราคาตลาดภายในประเทศลดลงด้วย 3) การปรับตัวลดลงของราคาราน้ำตาลตลาดโลก สาเหตุหลักของความผันผวนของราคาราน้ำตาล เช่น สภาพภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบต่อการปลูกอ้อย สต็อกน้ำตาล การผลิตและการใช้เอทานอล การเก็บกำไรของกองทุน นโยบายของรัฐบาลของประเทศผู้ผลิตและผู้บริโภคน้ำตาล 4) การลดลงของรายได้ค่าตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาล อัตราผลตอบแทนการผลิตลดลงอันเป็นผลมาจากราคาอ้อยที่ลดลงจากปีก่อน จำนวน 27.72 บาทต่อตันอ้อย โดยเทียบราคาอ้อยเบื้องต้นก่อนปิดหีบซึ่งต่ำกว่าราคาอ้อยเบื้องต้นท้ายหลังปิดหีบ



### 5.1.2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน

1) บริษัทสามารถขายกากน้ำตาลได้เพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน โดยสามารถขายได้จำนวน 500,563 ตัน 2) การขาดทุนจากการซื้อขายของเงินลงทุนในบริษัทย่อย การซื้อขายของเครื่องจักรรวมถึงสิ่งปลูกสร้างที่ต่างประเทศ โดยในปี พ.ศ. 2561 เริ่มประเมินการค้าโดยใช้ราคาประเมินของผู้ประเมินราคาอิสระ ทางบริษัทได้ตัดยอดขายไปจำนวน 492.43 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2562 ยังคงซื้อขายต่อเนื่องจากปีก่อน จากส่วนงานหรือบางกลุ่มสินทรัพย์ ทำให้ยอดขายเพิ่มอีกจำนวน 152 ล้านบาท ซึ่งจะเป็นผลสะสม

### 5.1.3 ผลการวิเคราะห์งบการเงิน

ผลจากการวิเคราะห์งบการเงินของบริษัท บารูเนส จำกัด (มหาชน) เป็นรายไตรมาส ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 จนถึงปี พ.ศ. 2562 เป็นจำนวน 12 ไตรมาส สามารถแสดงเป็นอัตราส่วนได้ดังนี้

Key Financial Summary			
Year End Oct.	2017A	2018A	2019F
Revenue (Bt m)	15,623	17,813	16,291
Net Profit (Bt m)	1,970	848	995
NP Growth (%)	38%	-57%	17%
EPS (Bt)	0.45	0.19	0.23
PER (x)	12.7	18.5	9.8
BPS (Bt)	4.1	4.2	4.4
PBV (x)	1.4	0.8	0.5
DPS (Bt)	0.05	0.05	0.08
Div. Yield (%)	0.9%	1.4%	3.6%
ROA (%)	4.6%	1.9%	2.2%
RCE (%)	10.9%	4.5%	5.1%

นอกจากนี้ยังมีประเด็นที่น่าสนใจและควรนำไปพิจารณาร่วมกับแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้ 1) ในไตรมาสที่ 3 พ.ศ. 2561 บริษัทเคยมีค่าใช้จ่ายในการขนส่งน้ำตาลและผลขาดทุนจากสินค้าคงเหลือเข้ามา ส่งผลให้มีผลขาดทุนจากการดำเนินงาน มีดอกเบียจ่ายที่เพิ่มขึ้นจากเงินทุนหมุนเวียนที่เพิ่มขึ้นตามปริมาณอ้อยเข้าหีบที่เพิ่มขึ้น 2) ในไตรมาสที่ 4 พ.ศ. 2561 บริษัทเคยประสบผลกระทบจากธุรกิจไฟฟ้าที่เป็นช่วงปลายฤดูกาลที่ทำให้ผลประกอบการอ่อนตัวจึงเป็นแรงกดดันที่ทำให้ผลประกอบการมีผลขาดทุน

## 5.2 แนวทางเลือกการแก้ไขปัญหา

แนวทางเลือกการแก้ปัญหามีทั้งหมด 3 แนวทาง ดังนี้ **แนวทางเลือกที่ 1** การบัญชีแบบสิน นั่นก็คือผลการดำเนินงานสอดคล้องกับ Wabdiat (2016) ที่พบว่า การบัญชีแบบสินมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งกระบวนการภายในองค์กรทำให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่จะกำจัดความเสี่ยงซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินดีขึ้น เช่นเดียวกับ Chopra (2013) ซึ่งพบว่า การบัญชีแบบสินส่งผลให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นเนื่องจากกระบวนการสินจำกัดความเสี่ยงเปล่าซึ่งจัดเป็นการสร้างมูลค่าให้แก่ลูกค้า รวมถึง Haber (2008) ซึ่งระบุว่า การบัญชีแบบสิน ในส่วนของการสะสมข้อมูลการจัดทำรายการ และการรายงานข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นและส่งผลให้กิจการมีผลการดำเนินงานที่ดี **แนวทางเลือกที่ 2** การบริหารวงจรการสร้างสรรค์เงินสดให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายและความพยายามในการลดต้นทุนการผลิต และสามารถเพิ่มอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวมถึงอัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น



**แนวทางเลือกที่ 3** การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งก็คือผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย

### 5.3 งบประมาณแต่ละแนวทางเลือก

การตั้งงบประมาณของแต่ละทางเลือคนั้นมาจากการประมาณการค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานโดยอ้างอิงตามหลักเกณฑ์และแนวทางของบริษัท การบัญชีแบบลิ้น (ทางเลือกที่ 1) มีแนวโน้มว่าจะต้องอบรมเรื่องการนำไปประยุกต์ ซึ่งงบประมาณไม่เกิน 100,000 บาท โดยสามารถแจกแจงเป็นค่าใช้จ่ายที่มาจากค่าตอบแทนวิทยากร ค่าใช้จ่ายในการจัดอบรม ถ้าขาดองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรม การบริหารวงจรการสร้างสรรค์เงินสดให้เกิดประสิทธิภาพ (ทางเลือกที่ 2) ไม่จำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่ม เนื่องจากเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเพียงเล็กน้อย การจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (ทางเลือกที่ 3) เนื่องจากบริษัทจัดทำรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืนตามกรอบของ Global Reporting Initiative (GRI) ฉบับ Standard โดยเปิดเผยข้อมูลในระดับ Core ซึ่งมีมิติทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 อยู่แล้ว จึงไม่จำเป็นต้องลงทุนงบประมาณไปมากกว่าเดิม และให้ถือใช้งบประมาณตามเดิม

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### 6.1 แนวทางเลือกที่เสนอพร้อมเหตุผล

การพิจารณาแนวทางเลือกที่เสนอนั้น มีเกณฑ์ดังต่อไปนี้ 1) เป็นภารกิจหลักของหน่วยงาน ส่งผลกระทบต่อการยกระดับคุณภาพงานด้านการบัญชีและการเงิน 2) มีวัตถุประสงค์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด 3) สามารถบูรณาการแนวทางและงบประมาณของหน่วยงานเดียวกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน ประหยัดและคุ้มค่า ด้วยเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวนั้น สามารถเลือกแนวทางได้แก่ การบัญชีแบบลิ้น (ทางเลือกที่ 1) การบัญชีแบบลิ้นจะสามารถกระตุ้นกระบวนการภายในองค์กรให้เกิดนวัตกรรมและการเรียนรู้ที่จะกำจัดความเสี่ยงซึ่งส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินดีขึ้น และใช้งบประมาณในการจัดอบรมพนักงานที่ไม่มากจนเกินไป

### 6.2 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ

บริษัทสามารถเพิ่มผลกำไรได้ร้อยละ 20 ของแต่ละไตรมาส ระหว่างปีสิ้นสุดวันที่ 31 ตุลาคม พ.ศ. 2563

### 6.3 ปัจจัยความสำเร็จ

ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ทรัพยากรที่เพียงพอ และบุคลากรที่มีคุณภาพ



#### 6.4 แผนการปฏิบัติงาน

หลักการ	การปฏิบัติ	เครื่องมือการบัญชีแบบลีน
[ช่วงไตรมาสที่ 1] การทำบัญชีแบบลีน และธุรกิจที่เรียบง่าย	1. กำจัดการสูญเสียดังต่อไปนี้เนื่องจาก กระบวนการทำรายงานและวิธีการทำ บัญชีอื่น	1. การทำแผนที่สายธารคุณค่าสถานะปัจจุบันและ อนาคต 2. ไคเซ็น (ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบลีน) 3. การแก้ปัญหา PDCA
[ช่วงไตรมาสที่ 2 เป็น ต้นไป] กระบวนการบัญชีที่ รองรับการแปลง สภาพแบบลีน	1. การควบคุมการจัดการและการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	1. แผนภูมิเชื่อมโยงการวัดประสิทธิภาพ 2. ประสิทธิภาพการทำงานของโครงการพัฒนาใหม่ 3. Box scores
	2. การจัดการต้นทุน	1. Value stream costing 2. Value stream income statements
	3. มูลค่าลูกค้าและผู้จำหน่ายปัจจัยการ ผลิตและการจัดการต้นทุน	1. Target costing
[ช่วงไตรมาสที่ 2 เป็น ต้นไป] การสื่อสารข้อมูลที่ ชัดเจนและทันเวลา	1. การรายงานทางการเงิน	1. งบการเงินภาษาไทย 2. Cash-based accounting
	2. การรายงานด้วยภาพการวัด ประสิทธิภาพทางการเงินและไม่ใช่ทาง การเงิน	1. Visual performance
	3. การตัดสินใจ	1. Value stream costing and box scores
[ช่วงไตรมาสที่ 1 ] การวางแผนจาก มุมมองแบบลีน	1. การวางแผนและการจัดทำ งบประมาณ	1. Hoshin policy deployment 2. Sales, operations, & financial planning (SOFP)
	2. ผลกระทบของการปรับปรุงแบบลีน	1. Value stream costing and box scores
	3. การวางแผนทุน	
	4. ลงทุนในพนักงาน	1. การวัดประสิทธิภาพการติดตาม การมีส่วนร่วมการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความพึงพอใจของพนักงานและ การฝึกอบรมข้ามสายงาน 2. แบ่งปันผลกำไร



หลักการ	การปฏิบัติ	เครื่องมือการบัญชีแบบลิน
[ช่วงไตรมาสที่ 2 เป็นต้นไป]	1. การควบคุมภายในขึ้นอยู่กับ การควบคุมการปฏิบัติงานแบบลิน	1. Transaction elimination matrix 2. Process maps and SOX risks
เสริมสร้างการควบคุม บัญชีภายใน	2. การประเมินค่าสินค้าคงคลัง	1. Simple methods

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ สรุปได้ว่า ปัญหาผลกำไรสุทธิที่ลดลงนั้น มีสาเหตุจาก 1) บัญชีภายนอก ได้แก่ การปรับตัวลดลงของราคาขายน้ำตาลทั้งในและต่างประเทศ 2) บัญชีภายใน ได้แก่ การปรับตัวลดลงของรายได้ค่าตอบแทนการผลิตและจำหน่ายน้ำตาลรวมไปถึงการขาดทุนจากการซื้อขายค่าของเงินลงทุนในบริษัทย่อย โดยการศึกษานี้ได้แนวทางในการแก้ไขปัญหา ได้ว่า บริษัทควรใช้การบัญชีแบบลินซึ่งจะสามารถกระตุ้นและกำจัดความเสี่ยงเปลือง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงินดีขึ้นหรือสามารถทำกำไรสุทธิได้เพิ่มขึ้น

#### 6.5 แผนฉุกเฉิน

เพื่อเป็นการป้องกันความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาน้ำตาลตลาดโลก บริษัทจึงควรป้องกันความเสี่ยงจากการทำสัญญาซื้อขายน้ำตาลล่วงหน้าผ่านสถาบันการเงิน ตลอดจนติดตามสถานการณ์และวิเคราะห์แนวโน้มหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างระมัดระวัง โดยประชุมหารือในการประชุมของผู้บริหารทุกเดือน เพื่อกำกับดูแล โยบายและการดำเนินการให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวจะทำให้บริษัทสามารถรักษาความสามารถในการทำกำไรและไม่ทำให้อยู่ภายใต้ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาน้ำตาลมากเกินไป

#### 6.6 ข้อเสนอแนะ

ผลจากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นเพียงแนวทางให้ผู้บริหารสามารถเลือกนำการบัญชีแบบลินไปช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำกำไรสุทธิของบริษัท บารูเนส จำกัด (มหาชน) ที่อยู่ในอุตสาหกรรมหมวดกลุ่มเกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ซึ่งผลการศึกษาที่ได้บางส่วนมาจากข้อมูลเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายงานบัญชีและการเงิน ดังนั้น ผู้สนใจอาจลองเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มอุตสาหกรรมที่แตกต่างออกไป ด้วยวิธีการเก็บข้อมูลในรูปแบบอื่น เช่น แบบสอบถาม การสังเกต การสนทนากลุ่ม เป็นต้น เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหากำไรสุทธิที่ลดลงโดยนำการบัญชีแบบลินไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละอุตสาหกรรมนั้น

#### 7. เอกสารอ้างอิง

กฤษฎา เสกตระกูล. (2556). *การวิเคราะห์งบการเงิน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.



- ชไมพร รัตนเจริญชัย และ กรวิกา ไชยวงศ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างวงจรการสร้างสรรค์เงินสดและผลการดำเนินงานทางการเงิน: หลักฐานจากบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 39(4), 55-68.
- ณัฐวิชัย นพไพสิฐ และ นภาพร ลิขิตวงศ์ขจร. (2562). การพยากรณ์ความสัมพันธ์ทางการเงินด้วยรูปแบบส่วนประสมของกระแสเงินสดของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, (25), 26-50.
- ไตรรงค์ สวัสดิ์กฤต และ นภาพรณีย์ พลนิกรกิจ. (2563). การบัญชีแบบลีนในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม: การศึกษาเปรียบเทียบและผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกิจการ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 40(1), 77-92.
- พนม เพชรจตุพร. (2562). *PEST Analysis*. เข้าถึงได้จาก <http://www.msit.mut.ac.th/index.php/blog/pest-analysis>
- สุกัญญา รักพานิชฉิม และคณะ. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมกับผลการดำเนินงานด้านการเงินของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ นิด้า*, (25), 140-157.
- Emiliani, Bob; Stec, David; Grasso, Lawrence; Stodder, James (2007). *Better Thinking, Better Results: Case Study and Analysis of an Enterprise-Wide Lean Transformation (2e. ed.)*. Kensington: The CLBM, LLC.
- George Firican. (2018). How to use the fishbone diagram to determine data quality root causes. Retrieved February 23, 2020, from <https://www.lightsondata.com/how-to-fishbone-diagram-data-quality-root-causes/>
- Isaac Clarke. (2017). Can You Assess & Manage Your Organizational Risk?. Retrieved February 23, 2020, from <https://linfordco.com/blog/organizational-risk-assessment-management/>
- Jeff Rakover. (2016). Box Scores: Not Just for Baseball Anymore. Retrieved March 22, 2020, from [http://www.ihl.org/communities/blogs/\\_layouts/15/ihl/community/blog/itemview.aspx?List=7d1126ec-8f63-4a3b-9926-c44ea3036813&ID=302](http://www.ihl.org/communities/blogs/_layouts/15/ihl/community/blog/itemview.aspx?List=7d1126ec-8f63-4a3b-9926-c44ea3036813&ID=302)
- Langley, Gerald J.; Moen, Ronald D.; Nolan, Kevin M.; Nolan, Thomas W.; Norman, Clifford L.; Provost, Lloyd P. (2009). *The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lean Production. HOSHIN KANRI. Retrieved March 22, 2020, from <https://www.leanproduction.com/hoshin-kanri.html>
- Maflada Carmo. (2015). *Education Applications & Developments*. Lisboa: inSciencePress.
- Maskell, B. H., & Kennedy, F. A. (2007). Why do we need lean accounting and how does it work? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 18(3), 59-73.
- Michael E. Porter. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 88(1), 78-93.





Michael E. Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster.

Rother, Mike; Shook, John (1999). *Learning to See: value-stream mapping to create value and eliminate muda*. Brookline: Lean Enterprise Institute.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.

.