

0094

การศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์  
ในการเพิ่มกำไรของ บริษัท เอ จำกัด



วาสนา ธรทองธรรม<sup>1</sup>, รุ่งทิพย์ อักษรสาร<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการพาณิชย์การ,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6884, E-mail: wasna\_naka@hotmail.com

<sup>2</sup>ภาควิชาบัญชี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6218, E-mail: rungthip\_aks@yahoo.com

## การศึกษาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการเพิ่มกำไรของ บริษัท เอ จำกัด

วาสนา ธชทรงธรรม<sup>1</sup>, รุ่งทิพย์ อักษรสาร<sup>2</sup>

<sup>1</sup>บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการภาษีอักษร,

คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6884, E-mail: [vasna\\_naka@hotmail.com](mailto:vasna_naka@hotmail.com)

<sup>2</sup>ภาควิชาบัญชี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

โทรศัพท์: 0-2697-6218, E-mail: [rungthip\\_aks@yahoo.com](mailto:rungthip_aks@yahoo.com)

### บทคัดย่อ

บริษัท เอ จำกัด เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจจำหน่ายระบบรักษาความปลอดภัย โดยบริษัทมีการเติบโตของกิจการอย่างต่อเนื่อง แต่ประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงานมาโดยตลอด ซึ่งหากผลการดำเนินงานของบริษัทยังคงขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะทำให้บริษัทประสบปัญหาในการแข่งขันและฐานะการเงิน

วัตถุประสงค์ในการศึกษา เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งทำให้บริษัทประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักที่บริษัทประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงานมาโดยตลอด ทั้งที่ยอดขายของบริษัทเติบโตอย่างรวดเร็ว เกิดจากต้นทุนและค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง โดยเฉพาะเกี่ยวกับค่าแรงติดตั้ง ไม่มีการจัดทำงบประมาณ และไม่มีข้อมูลทางบัญชีเพียงพอที่จะนำมาใช้ในการบริหาร ทำให้บริษัทไม่สามารถควบคุมต้นทุน และค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามประมาณการที่ตั้งไว้ขณะที่เสนอราคาขาย ซึ่งการเสนอราคาขายของบริษัทเป็นแบบต้นทุนบวกกำไรส่วนเพิ่ม เมื่อบริษัทไม่สามารถควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามประมาณการ จึงมีผลให้ไม่สามารถทำกำไรได้ใกล้เคียงกับกำไรส่วนเพิ่มที่ประมาณการไว้ บริษัทจึงประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงาน ดังนั้นเพื่อให้บริษัทมีผลกำไรจากการดำเนินงาน บริษัทควรมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและ กลยุทธ์เกี่ยวกับการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานของบริษัทปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ควรมีการปรับปรุงระบบฐานข้อมูลและระบบบัญชีของบริษัท จากการใช้ระบบบัญชีสำเร็จรูป AccOffice แบบไม่เชื่อมโยงข้อมูล (Stand Alone) เป็นระบบบัญชีสำเร็จรูป Express แบบเชื่อมโยงข้อมูล (Online) เพื่อควบคุมการเบิกสินค้าไปติดตั้ง และทราบข้อมูลสินค้าคงเหลือได้ในทันที รวมทั้งมีข้อมูลเพียงพอในการจัดทำบัญชีเพื่อการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้บริษัททราบผลการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานได้ทันต่อเหตุการณ์ นอกจากนี้ควรมีการการจัดทำงบประมาณเพื่อควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายของบริษัทให้เป็นไปตามประมาณการที่ตั้งไว้ ซึ่งจะมีผลให้บริษัทสามารถทำกำไรได้ใกล้เคียงกับกำไรส่วนเพิ่มที่ประมาณการไว้ บริษัทก็จะมีกำไรจากการดำเนินงาน และฐานะการเงินที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำสำคัญ: ต้นทุนและค่าใช้จ่าย, ขาดทุนจากการดำเนินงาน, ทำกำไร

## 1. บทนำ

บริษัท เอ จำกัด จัดตั้งขึ้นเมื่อเดือน กันยายน 2547 โดยมีทุนจดทะเบียนครั้งแรก 500,000 บาท และได้มีการเพิ่มทุนเป็น 3,500,000 บาทในปี 2549 บริษัทอยู่ในธุรกิจประเภทจำหน่าย และติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัย โดยมีผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายและให้บริการดังนี้

- ระบบรักษาความปลอดภัย เป็นระบบป้องกันผู้บุกรุก และระบบป้องกันเพลิงไหม้
- ระบบบ้านอัจฉริยะ เป็นระบบควบคุมไฟฟ้า แสงสว่าง หรืออุปกรณ์ไฟฟ้า
- ระบบแสง เป็นระบบจัดแสงไฟในบ้าน
- ระบบเสียง เป็นระบบฟังเพลงได้ทุกที่ที่กำหนดจากระบบกระจายเสียงจากเครื่องเสียงรวม

ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทถึง 9 เดือนแรกของปี 2550 บริษัทมีผลการดำเนินงานขาดทุนมาอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2548 ขาดทุน 0.6 ล้านบาท ปี 2549 ขาดทุน 0.1 ล้านบาท และ 9 เดือนแรกของปี 2550 ขาดทุน 0.2 ล้านบาท ทั้งที่รายได้ของบริษัทเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยปี 2549 บริษัทมีรายได้ 29.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2548 จำนวน 23.8 ล้านบาท และ 9 เดือนแรกของปี 2550 มีรายได้ 38.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2549 จำนวน 9.3 ล้านบาท

ปัญหาที่บริษัทประสบผลขาดทุน เนื่องจากบริษัทมีต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายขายและบริหารสูงเมื่อเปรียบเทียบกับรายได้ โดยในปี 2549 ต้นทุนขายต่อรายได้เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 65 เป็นร้อยละ 69 ส่วน 9 เดือนแรกของปี 2550 ต้นทุนขายต่อรายได้จะเท่ากับร้อยละ 69 เช่นเดียวกับปี 2549 มีผลให้กำไรขั้นต้นต่อรายได้ของปี 2548 ปี 2549 และ 9 เดือนแรกของปี 2550 เท่ากับร้อยละ 35 31 และ 31 ตามลำดับ นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายขายและบริหารของบริษัทก็เพิ่มสูงขึ้น โดยส่วนใหญ่เกิดจากค่าจ้างแรงงานติดตั้ง และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับยานพาหนะ นอกจากผลกระทบจากต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นแล้ว บริษัทอาจประสบปัญหาจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน เนื่องจากธุรกิจของบริษัทอิงกับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งถ้าพิจารณาจากข้อมูลพยากรณ์เศรษฐกิจในอนาคต จะพบว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เริ่มมีแนวโน้มที่จะซบเซาลง หากบริษัทไม่แก้ไขปัญหาและประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงานต่อไป จะทำให้ฐานะการเงินและผลตอบแทนการลงทุนของบริษัทลดลง มีผลให้บริษัทไม่สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

โลกปัจจุบันเป็นโลกแห่งยุคโลกาภิวัตน์ การรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและ รวดเร็ว มีผลให้การแข่งขันทางด้านธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์และการตัดสินใจที่รวดเร็วแม่นยำ ภายใต้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ รวมทั้งต้องมีการควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสม มีฐานข้อมูลทางบัญชีที่ถูกต้อง และครบถ้วนเพียงพอที่จะนำมาใช้จัดทำบัญชีเพื่อการบริหารได้

รวมทั้งต้องมีการกำหนดเป้าหมายของบริษัทโดยการจัดทำงบประมาณ ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และทบทวนองค์ความรู้เพื่อใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นกุญแจสำคัญของการดำเนินธุรกิจในการวางกลยุทธ์ เพื่อให้บริษัทมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับคู่แข่งและบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยทั่วไปการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องประกอบด้วย การกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่สำคัญของบริษัท การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านโอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ด้านจุดแข็งและจุดอ่อน การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานของจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อน รวมทั้งการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท

2. การปรับตัวด้านการตลาดของบริษัทในเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ โดยบริษัทต้องมีการปรับ เปลี่ยนโครงสร้างเพื่อตอบสนองต่อตลาดในหลายรูปแบบ อาทิเช่น การทำ Reengineering การใช้ Outsourcing การขายสินค้าในระบบ E-Commerce การวางแผนงานแบบ Benchmarking การสร้างพันธมิตรแบบ Alliance และการปรับเปลี่ยน Supplier ในรูปแบบ Partner-Suppliers เป็นต้น

3. การบัญชีบริหาร หรือการบัญชีเพื่อการจัดการ ซึ่งเป็นการนำข้อมูลทางการบัญชีมาจัดเตรียม สະสมข้อมูล วิเคราะห์ ดีความ คำนวณ แสดงในรูปกราฟหรือแผนภูมิ เพื่อเป็นการสื่อสารข้อมูลทางบัญชีให้ผู้บริหารได้ใช้เพื่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจในการบริหารธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของบริษัท

4. การจัดทำงบประมาณ งบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของการบัญชีบริหาร ซึ่งคือรายงานทางการเงินที่เกิดจากการคาดการณ์ของฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับยอดขาย ต้นทุนขาย และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของบริษัทในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งล่วงหน้า งบประมาณมี 2 ประเภทคือ งบประมาณดำเนินการ และงบประมาณการเงิน ซึ่งผู้บริหารจะใช้งบประมาณในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของบริษัท โดยใช้รายงานและข้อมูลงบประมาณเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามงบประมาณที่วางไว้ จะต้องหาสาเหตุเพื่อปรับปรุงแก้ไข

### 3. ระเบียบวิธีการศึกษาและผลการศึกษา

การศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มกำไรของ บริษัท เอ จำกัด ได้ศึกษาโดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลปฐมภูมิได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัทจำนวน 4 รายคือ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการฝ่ายตลาด ผู้จัดการฝ่ายบริหารทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายบริการ ซึ่งเป็นผู้ควบคุมดูแลงานทางด้านกำหนดราคาขาย การจัดซื้อสินค้า ด้านการตลาด ด้านการ

ควบคุมภายใน และการเบิกจ่ายค่าใช้จ่าย ส่วนข้อมูลทฤษฎีภูมิได้จากการรวบรวมข้อมูลงบการเงินของบริษัท ตั้งแต่ปี 2548 ซึ่งเป็นปีที่บริษัทเริ่มดำเนินการจนถึง 9 เดือนแรกของปี 2550

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ และทฤษฎีภูมิพบว่าบริษัทมีปัญหาดังต่อไปนี้

1. ปัญหาด้านการบริหารงาน บริษัทขาดข้อมูลทางบัญชีที่สำคัญในการจัดทำบัญชีเพื่อการบริหาร อีกทั้งผู้บริหารระดับสูงได้กระจายอำนาจให้แก่ฝ่ายรับผิดชอบ โดยไม่มีการติดตามงานทำให้ไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายได้

2. ปัญหาด้านการจัดซื้อสินค้า บริษัทขาดข้อมูลปริมาณสินค้าคงเหลือที่แน่นอนก่อนสั่งซื้อสินค้า เนื่องจากบริษัทไม่ได้ใช้ระบบบัญชีแบบเชื่อมโยงข้อมูล (Online) ในการควบคุมสินค้าคงเหลือ ทำให้สั่งซื้อสินค้าในปริมาณมาก ขณะที่สินค้าของบริษัทตกรุ่นเร็ว เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี

3. ปัญหาด้านการเบิกสินค้าเพื่อนำไปติดตั้ง เนื่องจากการบันทึกเบิกสินค้าเพื่อนำไปติดตั้งของบริษัทไม่ได้บันทึกทันทีที่นำสินค้าออกจากห้องเก็บรักษาสินค้า และไม่สามารถบันทึกการตัดจ่ายสินค้าเป็นรายละเอียด ทำให้ไม่สามารถควบคุมการเบิกสินค้าซ้ำเลขที่งานเดียวกันได้ รวมทั้งการบันทึกเบิกสินค้าอาจไม่ถูกต้อง

4. ปัญหาด้านค่าจ้างติดตั้ง บริษัทจ้างพนักงานฝ่ายบริการ และยังมีค่าจ้างผู้รับติดตั้งช่าง ในการติดตั้งสินค้าของบริษัท เพราะบางช่วงบริษัทมีงานติดตั้งมาก รวมทั้งบริษัทไม่มีการจัดทำงบประมาณค่าจ้างติดตั้งเพื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริง ทำให้บริษัทไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้

5. ปัญหาด้านค่าใช้จ่ายเดินทางและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับยานพาหนะ บริษัทมีลูกจ้างที่ต้องดำเนินการติดตั้งสินค้าในต่างจังหวัด แต่จากการประสานงานที่ไม่ดีทำให้ต้องเสียค่าใช้จ่ายเดินทางเพื่อไปติดตั้งหลายครั้งโดยไม่ได้ติดตั้งสินค้าเนื่องจากโครงการยังไม่พร้อมติดตั้ง อีกทั้งฝ่ายบริการได้เปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานโดยให้พนักงานเดินทางไปสถานที่ติดตั้งเอง และเบิกค่าใช้จ่ายเดินทางตามระยะทาง แทนการเดินทางไปสถานที่ติดตั้งพร้อมกันโดยรถบรรทุกของบริษัท มีผลให้ค่าใช้จ่ายเดินทางเพิ่มสูงขึ้น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินเปรียบเทียบปี 2549 และ 9 เดือนแรกของปี 2550 พบว่าต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าการเพิ่มขึ้นของรายได้ โดยมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นสาระสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2549 ดังนี้

- ค่าจ้างและค่าบริการสูงขึ้นจาก 2.97% เป็น 8.21% ของรายได้รวม
- ค่าใช้จ่ายเดินทางสูงขึ้นจาก 0.04% เป็น 0.85% ของรายได้รวม
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับยานพาหนะสูงขึ้นจาก 0.19% เป็น 1.94% ของรายได้รวม

จะเห็นได้ว่าบริษัทประสบผลขาดทุนมาโดยตลอดทั้งที่รายได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากต้นทุนและค่าใช้จ่ายของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นโดยไม่มีการควบคุม ไม่มีข้อมูลและรายงานทางบัญชีที่จะทำให้ผู้บริหารได้รับทราบ เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการและการควบคุม

ผลการศึกษาระบบบัญชีจะต้องแก้ไขปัญหาด้านทุนและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น โดยการปรับปรุงระบบสารสนเทศทางบัญชีจากการใช้โปรแกรมระบบบัญชีที่ไม่ได้เชื่อมโยงข้อมูล (Stand Alone) เป็นใช้แบบเชื่อมโยงข้อมูล (Online) เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอที่จะจัดทำบัญชีเพื่อการบริหาร รวมทั้งปรับเปลี่ยนขั้นตอนการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการควบคุมสินค้า โดยบันทึกการจ่ายสินค้าทันทีที่มีการเบิกสินค้าจากห้องเก็บรักษาสินค้า เพื่อให้แผนกจัดซื้อมีข้อมูลสินค้าคงเหลือที่ถูกต้องและรวดเร็ว จะได้ไม่จัดซื้อสินค้าในปริมาณที่มากเกินไป ซึ่งหากจำหน่ายไม่หมดจะเป็นสินค้าตกทุน ล้าสมัย ไม่สามารถจำหน่ายได้ เพราะสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าที่ใช้เทคโนโลยีซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สำหรับค่าจ้างติดตั้งบริษัทจะต้องให้พนักงานฝ่ายบริการจัดทำตารางบันทึกเวลาทำงาน (Time Sheet) เพื่อบันทึกและจัดทำข้อมูลว่าได้ใช้เวลาในการติดตั้ง แก้ไข หรือตรวจสอบงานที่โครงการใดบ้าง นอกจากนี้บริษัทควรจัดทำงบประมาณทั้งงบประมาณดำเนินการ และงบประมาณการเงินเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับยานพาหนะ ค่าจ้างติดตั้ง เป็นต้น เนื่องจากเป็นค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นมาก ซึ่งจะควบคุมโดยการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่ประมาณการไว้ หากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจริงต่างจากงบประมาณมากจะต้องหาสาเหตุ และปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นปัญหา ซึ่งเป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้ใกล้เคียงกับงบประมาณ เนื่องจากการตั้งราคาขายของบริษัทเป็นแบบต้นทุนบวกกำไรส่วนเพิ่ม หากบริษัทไม่สามารถควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามประมาณการขณะตั้งราคาขายแล้ว บริษัทก็จะไม่สามารถทำกำไรได้เท่ากับประมาณการ และประสบผลขาดทุนดังเช่นที่ผ่านมา

#### 4. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์ในการเพิ่มกำไรของ บริษัท เอ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อศักยภาพในการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งศึกษาสาเหตุที่ทำให้บริษัทประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงาน ในการศึกษาได้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัท และขั้นทุติยภูมิโดยการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลงบการเงินของบริษัท

จากการศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า บริษัทมีปัญหาทางด้านการบริหารงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย พนักงานจะได้ดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ปัญหาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทางบัญชี เพื่อใช้ในการจัดทำบัญชีเพื่อการบริหาร ปัญหาการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

แนวทางแก้ไขปัญหา บริษัทต้องกำหนดนโยบายและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน พนักงานจะได้ดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้มีการทำงานเป็นทีม มีการส่งข้อมูลและประสานงานในแต่ละฝ่าย ต้องเปลี่ยนโปรแกรมระบบบัญชีจากเดิมที่ใช้ระบบที่ไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูล (Stand Alone) เป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงข้อมูล (Online) เพื่อให้มีข้อมูลเพียงพอที่จะจัดทำบัญชีเพื่อ

การบริหาร และต้องมีการจัดทำงานประมาณเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมต้นทุนและค่าใช้จ่าย

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาต้องขอขอบพระคุณอาจารย์รุ่งทิพย์ อักษรสาร อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้สละเวลาให้คำ แนะนำปรึกษา และให้กำลังใจในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ได้สั่งสอน อบรมและฝึกฝนผู้ศึกษาดังแต่สมัยเด็กให้เป็นคนที่มีความมานะ อดทน และกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ อาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในการศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต รวมทั้งผู้บริหารและพนักงานของบริษัท เอ จำกัด ที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์ และให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

### บรรณานุกรม

เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ, 2549, การจัดการเชิงกลยุทธ์, กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุนน มาลาสิทธิ์, 2548, การจัดการผลิต/ การดำเนินงาน, กรุงเทพฯ : สามลดา

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, 2549, การบัญชีบริหาร, กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล

สถาบันพัฒนาความรู้ตลาดทุน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549, ข้อมูลและการ

วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน, กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง

สุวัฒน์ ศิริวัณนัฏ และ ภาวนา สายชู, 2550, **MBA Handbook**, กรุงเทพฯ : บี คิว ไอ คอนซัล  
แดนท์

โสภณ พองเพชร (ผู้แปล), 2547, การเงินธุรกิจ, กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า

Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, 2005, **Management Accounting**, USA :

Thomson

Philip Kotler and Kevin Lane Keller, 2006, **Marketing Management**, USA : Pearson

Education