



การประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม เพื่อกำหนดราคาสินค้าที่เหมาะสม

กรณีศึกษา บริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด

An Application of Activity Base Costing for Price Estimation

CASE STUDY : Siam Carton Packaging Co., Ltd.

นางสาว ธดากรณ์ ชูถาวร

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พ.ศ.2556

การประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม เพื่อกำหนดราคาสินค้าที่เหมาะสม

กรณีศึกษา บริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด

An Application of Activity Base Costing for Price Estimation

CASE STUDY : Siam Carton Packaging Co., Ltd.

นางสาว ชดากรณ์ ชูถาวร

โครงการสหกิจศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

คณะบริหารธุรกิจ
สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พ.ศ.2556

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการสอบ

(อาจารย์รังสรรค์ เลิศในลัตย์)

.....กรรมการ

(อาจารย์พงศ์ศักดิ์ สายัญญา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(อาจารย์ศุภนิธิ เรืองทอง)

.....ประธานสหกิจศึกษาวิชาสาขา

(อาจารย์น้ำพร สติรกุล)

ลิขสิทธิ์ของสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ชื่อโครงการ	การประยุกต์ใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม เพื่อกำหนดราคาสินค้าที่เหมาะสม
ผู้เขียน	กรณีศึกษา บริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด
คณะวิชา	นางสาว ธดากรณ์ ฐถาวร
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา	การจัดการอุตสาหกรรม
พนักงานที่ปรึกษา	อาจารย์ ศุภนิธิ เรืองทอง
ชื่อบริษัท	นางสาว อันชรีย์ อะภิวัน
ประเภทธุรกิจ / สินค้า	บริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด
	ผลิตบรรจุภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูก

บทสรุป

รายงานฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการปรับปรุงระบบต้นทุน ซึ่งนำไปเป็นแนวทางในการกำหนดราคาสินค้าอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยการนำเครื่องมือที่ใช้ในระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุง โดยเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ 1. Activity Base Costing ประกอบด้วย Cost Driver เป็นการกำหนดตัวผลักดันต้นทุน จากกระบวนการผลิต , Cost Type เป็นการกำหนดชนิดของต้นทุน โดยจัดหมวดหมู่ประเภทของต้นทุน , Cost Item จัดตามกลุ่ม Cost Type และ Cost Structor เป็นการกำหนดสูตรการคำนวณต้นทุนให้เข้ากับโครงสร้างต้นทุนของอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูกโดยใช้โครงสร้างของต้นทุนระบบฐานกิจกรรม 2.Simulation โดยจะทำการจำลองสถานการณ์จากข้อมูลการขายในอดีต เพื่อทำการเปรียบเทียบผล เช่น การกำหนดราคาสินค้าที่ต่ำเกินไป(ขายแล้วขาดทุน) เป็นต้น 3. Fish bone diagram ใช้ในการค้นหาสาเหตุของปัญหาอย่างมีหลักการ

จากที่ได้ทำการปรับปรุงระบบต้นทุนแบบเดิมด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ทำให้สามารถป้องกันการขายสินค้าแล้วขาดทุนได้อย่างแม่นยำ 100% จากเดิมที่มีการเสนอขาย 2 Model กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 Model เทียบเป็นราคาขายที่แล้วขาดทุนมีประมาณ 20% ของสินค้า ได้แก่

YA069-00662 และ YA069-00763 คิดโดยการประมาณการตัวเลขคร่าวๆไว้ดังนี้ ราคาขายเดิมของ 2 Model รวมกันคือ 65.21 บาท ราคาขายคิดแบบแค่ขายเท่านั้น (ไม่มีกำไรและไม่ขาดทุน) ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรมคือ 74.55 บาท รวมส่วนต่างของราคาขายที่ขาดทุนไปคือ 9.34 บาท คิดเป็น 14.35% จากราคาเดิม ถ้าหากยอดขายโดยเฉลี่ยของบริษัทอยู่ที่ 30 ล้านบาทต่อเดือน 20% ของ 30 ล้านบาทจึงเท่ากับ 6 ล้านบาท ที่เป็นมูลค่าของกล่องที่มีการตั้งราคาขายแล้วขาดทุน ดังนั้นถ้าใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมในการปรับราคาใหม่ 6 ล้านบาท x 14.35% จะทำให้ป้องกันการขายแล้วขาดทุนได้โดยประมาณ 861,000 บาทต่อเดือน

Convertor Cost Structor - โครงสร้างต้นทุนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก

ขนาดกล่องวัดด้วย : Fx F

	Flow	Cost Item	Only	<=1	<=100	<=500	<=1,000	<=3,000	<=5,000	<=10,000	<=50,000	Cost Driver
1	INLINE(1)	ค่าพิมพ์ 1 สี	1-COLOR	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	BATH/Fx F
2	INLINE(1)	ค่าพิมพ์ 2 สี	2-COLOR	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	BATH/Fx F
3	INLINE(1)	ค่าพิมพ์ 3 สี	3-COLOR	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	BATH/Fx F
4	INLINE(1)	ค่าแรงทางตรง		187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	BATH/Hrs
5	INLINE(1)	ค่าเครื่องจักร		420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	BATH/Hrs
6	INLINE(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		275.0000	275.0000	275.0000	225.0000	225.0000	225.0000	125.0000	125.0000	BATH/Hrs
7	HALFLINE(1)	ค่าพิมพ์ 1 สี	1-COLOR	0.0500	0.0500	0.0500	0.0400	0.0400	0.0400	0.0300	0.0300	BATH/Fx F
8	HALFLINE(1)	ค่าพิมพ์ 2 สี	2-COLOR	0.0700	0.0700	0.0700	0.0600	0.0600	0.0500	0.0400	0.0400	BATH/Fx F
9	HALFLINE(1)	ค่าพิมพ์ 3 สี	3-COLOR	0.0900	0.0900	0.0900	0.0800	0.0800	0.0700	0.0600	0.0600	BATH/Fx F
10	HALFLINE(1)	ค่าแรงทางตรง		187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	BATH/Hrs
11	HALFLINE(1)	ค่าเครื่องจักร		368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	BATH/Hrs
12	HALFLINE(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		240.0000	240.0000	240.0000	190.0000	190.0000	190.0000	100.0000	100.0000	BATH/Hrs
13	ปะกาว-SEMI(1)	ค่าแรงทางตรง		75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	BATH/Hrs
14	ปะกาว-SEMI(1)	ค่าเครื่องจักร		5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	BATH/Hrs
15	ปะกาว-SEMI(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		50.0000	50.0000	50.0000	40.0000	40.0000	40.0000	30.0000	30.0000	BATH/Hrs
16	ดอกมือ(1)	ค่าแรงทางตรง		37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	BATH/Hrs
17	ดอกมือ(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		50.0000	50.0000	50.0000	40.0000	40.0000	40.0000	30.0000	30.0000	BATH/Hrs
18	มัด(1)	ค่าแรงทางตรง		37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	BATH/Hrs
19	มัด(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		50.0000	50.0000	50.0000	40.0000	40.0000	40.0000	30.0000	30.0000	BATH/Hrs

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 กล่อง ชิ้นชุด 1 สีพิมพ์ 2 สี 493.94 ตรม. ปะกาว-SEMI(1) แผ่นรวมกัน สป.แม่ %

แบบกล่อง 01 ม้วน (RSC) การประกอบ ปะกาว ย่อยเลือก ตารางสูตรราคา 11.9600 คิดแบบหน้าคู่(Double)

กระดาษกระดาษ KL205KL205 BC ผลิตจาก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก จำนวนเส้น 180 360 720

ขนาดลูกฟูก W 352 x L 543 x H 231 1-สือ ชนิดกระดาษ ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก จัดส่งครั้ง 180 360 720

ขนาดกล่อง W 352 x L 543 x H 231 1-สือ ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ราคาต่อครั้ง 180 360 720

เกอเนอรัล W 352 x L 543 x H 231 1-สือ ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ราคาต่อตัว 2.52 ราคาต่อตัว 30.1400

ทับรอยด้านข้าง 176 + 231 + 176 = 583 ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ต้นทุน 24.22 23.19 22.68

ทับรอยด้านยาว 32 + 543 + 352 = 927 ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ค่าใช้เงินค่า 10.00 10.00 10.00

ขนาดชิ้นงาน 583 x 1,822 ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ราคาต่อตัว 26.64 25.51 24.95

%เนื้องาน 100 ขนาดชิ้นงาน 583 x 1,822 ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก % เติบ -8.13 -4.05 -1.90

น้ำหนัก 0.9490 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1 ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ราคาต่อตัว 22.2500 22.2500 22.2500

(คิดจากราคาชิ้นงาน) (ชั่งจาก Configurator เข้าสายการผลิตกล่อง) การเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก ฟิล์มเลือก การ LOCK หน้าขึ้นกระดาษ

Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver	Remark
1	Sheet	100	DM - กระดาษแม่พิมพ์	17.9400	17.9400	17.9400		
2	Box	203	Box - ค่าพิมพ์ 2 สี	0.8372	0.8372	0.8372	0.0700	BATH/Fx F
3	Box	220	Box - ค่าแรงทางตรง	0.4861	0.2691	0.1606	187.5000	BATH/Hrs
4	Box	240	Box - ค่าเครื่องจักร	1.0889	0.6028	0.3597	420.0000	BATH/Hrs
5	Box	280	Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.7130	0.3947	0.2355	275.0000	BATH/Hrs
6	Box	220	Box - ค่าแรงทางตรง	0.0368	0.0368	0.0368	37.5000	BATH/Hrs
7	Box	280	Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.0490	0.0490	0.0490	50.0000	BATH/Hrs

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

F1=Clear F4=กำหนดตัวแบบ ตรวจสอบขนาดกล่อง F9=ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc=Close

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ที่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ อาจารย์ศุภนิธิ เรืองทอง ผู้ควบคุมการดำเนินงานและให้คำแนะนำ ชี้แนะแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ รวมไปถึงการตรวจสอบข้อมูลให้ถูกต้องและตรวจทาน แก้ไขเนื้อหา จนทำให้รายงานการศึกษาค้นคว้าเฉพาะบุคคลฉบับนี้ มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ

ขอขอบพระคุณ บริษัท กล่องสยามบรรจุก๊าซ จำกัด ที่ให้การสนับสนุนการทำวิจัย และ บริษัท ไอชอฟต์เทคโนโลยี จำกัด ที่ให้ความร่วมมือค้นคว้าวิจัยในการทำงาน รวมทั้ง คุณ อันชรีย์ อะภิวาน, คุณปริยาวัลย์ กันทะเนตร ที่ให้คำปรึกษา แหล่งข้อมูล และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการศึกษางาน รวมถึงการแก้ไขปรับปรุงและเพิ่มเติมเนื้อหา จนทำให้รายงานการศึกษาค้นคว้านี้มีความสมบูรณ์

นางสาว ธดากรณ์ ฐถาวร

คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

พ.ศ. 2556

สารบัญ

บทสรุป	ข
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพประกอบ	ซ

บทที่	หน้า
1. บทนำ	1
1.1 ชื่อและที่ตั้งของสถานประกอบการ	1
1.2 ลักษณะธุรกิจของสถานประกอบการ หรือการให้บริการหลักขององค์กร	3
1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร	7
1.4 ตำแหน่งงานและหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย	7
1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งงานของพนักงานที่ปรึกษา	8
1.6 ระยะเวลาปฏิบัติงาน	8
1.7 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	8
1.8 วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของรายงาน	9
1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานหรือโครงการ	9
1.10 นิยามศัพท์เฉพาะ	10
2. ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	11
2.1 แนวคิดและทฤษฎีของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing)	11
2.2 ข้อบกพร่องของระบบบัญชีต้นทุนเดิม	12
2.3 แนวคิดของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	13
2.4 ความแตกต่างกันระหว่างระบบต้นทุนฐานกิจกรรมกับระบบต้นทุนเดิม	14

บทที่	หน้า
2.5 ประโยชน์ของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	17
2.6 ปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	18
2.7 ขั้นตอนของกระบวนการระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	19
2.8 ข้อจำกัดของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	30
3. แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน	32
3.1 แผนงานการปฏิบัติงาน	32
3.2 รายละเอียดโครงการ	33
3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานที่นักศึกษาปฏิบัติงานหรือโครงการ	36
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	37
4. ผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์และสรุปผลต่างๆ	38
4.1 ขั้นตอนและผลการดำเนินงาน	38
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57
4.3 วิจารณ์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานหรือการจัดทำโครงการ	58
5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ	61
5.1 สรุปผลการดำเนินงาน	61
5.2 แนวทางการแก้ไขปัญหา	62
5.3 ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน	63
เอกสารอ้างอิง	65
ประวัติผู้จัดทำโครงการ	66

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	แผนงานการปฏิบัติงาน	32
4.1	แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	57



สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
1.1	ภาพแสดงสัญลักษณ์ของบริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ จำกัด	1
1.2	สถานที่ตั้งของบริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ จำกัด	2
1.3	แผนที่ สถานที่ตั้งของบริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ จำกัด	3
1.4	ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ จำกัด	5
1.5	ภาพแสดงลูกค้าของบริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ จำกัด	6
1.6	ภาพแสดงตำแหน่งงานบริหารของบริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ จำกัด	7
2.1	ภาพแสดงวิธีการปันส่วน 2 ขั้นตอนแบบเดิม	15
2.2	ภาพแสดงวิธีการปันส่วน 2 ขั้นตอนแบบต้นทุนฐานกิจกรรม	16
3.1	ภาพแสดงตัวอย่างกล่อง 4 ฝา	36
3.2	กราฟแสดงการลดลงของปัญหาการขาดทุน	37
4.1	ภาพแสดงขั้นตอนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก	38
4.2	ภาพแสดงวิธีการคิดราคาแบบเดิม	39
4.3	ภาพแสดงผังก้างปลา	40
4.4	ภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก	40
4.5	ภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนของบล็อกพิมพ์	41
4.6	ภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนการขายและบริการ	41
4.7	ภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนการขนส่ง	41
4.8	กราฟแสดงProduct Life Cycle	42
4.9	กราฟแสดงช่วงกำไรที่ยอมรับได้	43
4.10	ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	43
4.11	ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	44
4.12	ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	44

ภาพที่	หน้า
4.13 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	45
4.14 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	45
4.15 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	46
4.16 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	47
4.17 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	48
4.18 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	49
4.19 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	50
4.20 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	51
4.21 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	52
4.22 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	53
4.23 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	54
4.24 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	55
4.25 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม	56
4.26 กราฟแสดงการเปรียบเทียบการลดลงของการขายสินค้าขาดทุน	58
4.27 กราฟแสดงการเปรียบเทียบการเพิ่มขึ้นของรายได้	59
4.28 กราฟแสดงการเปรียบเทียบการลดลงของLead Time	60

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ชื่อและสถานที่ตั้งของสถานประกอบการ

1.1.1 ชื่อและสัญลักษณ์ของบริษัท

บริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด



ภาพที่ 1.1 ภาพแสดงสัญลักษณ์ของบริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด

TNI

1.1.2 สถานที่ตั้ง



ภาพที่ 1.2 สถานที่ตั้งของบริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด

โรงงานที่ 1 1004 ถนนฉลองกรุง แขวงลำปลาทิว เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520 โทรศัพท์ 02-737-3888

โทรสาร 02-737-3388

Web site www.klongsiam.com

1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของสถานประกอบการ

เริ่มดำเนินการเมื่อ : วันที่ 25 เดือนพฤษภาคม พุทธศักราช 2534

ทุนจดทะเบียนการค้า : 100,000,000.- บาท

เลขที่ทะเบียนการค้า : 8070/ 2535

กรรมการผู้จัดการ : คุณกมล เจียรศรีเสถียร

เนื้อที่โรงงาน : 22 ไร่

พนักงานในโรงงาน : 200 คน

ประเภทของสินค้า : กล่องกระดาษลูกฟูกทุกชนิด , พาเลทกระดาษ

มาตรฐานการผลิต : ISO 9001 : 2008

นโยบายคุณภาพ : “เรามีความมุ่งมั่น ที่จะเป็นผู้ผลิตกล่องกระดาษมาตรฐาน บริการทันใจคุณ จากบุคลากรคุณภาพ ที่พร้อมจะสร้างสรรค์ผลงานด้วยเทคโนโลยีชั้นนำ โดยการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า ”

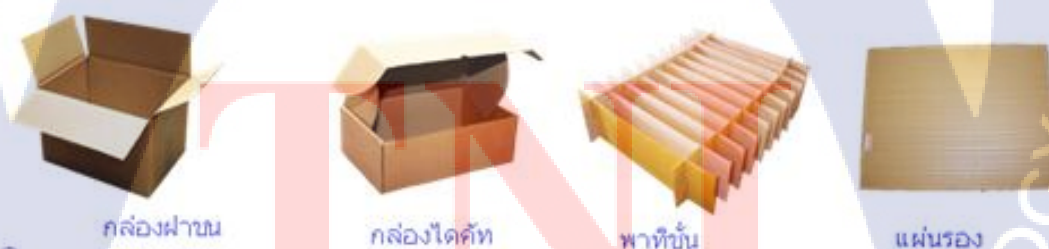
Vision : เป็นบริษัทชั้นนำของประเทศในด้านอุตสาหกรรมการผลิตบรรจุภัณฑ์กล่องกระดาษลูกฟูก ด้วยระบบบริหารจัดการอุตสาหกรรมที่เป็นเลิศ เติบโตอย่างมั่นคงบนรากฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

Mission :

1. พัฒนานองค์กรให้มีโครงสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจที่มั่นคงและเติบโต บนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนานองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ โดยการเป็นบริษัทชั้นนำของประเทศใน
การบริหารจัดการอุตสาหกรรมการผลิตแบบสินค้า และ Supply Chain
3. ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและมูลค่าสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการและความสำเร็จของลูกค้า
4. พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรด้านความรู้ความสามารถ โดยคำนึงถึงหลักความปลอดภัยและขวัญกำลังใจ
5. พัฒนานองค์กรให้เป็นบริษัทชั้นนำของประเทศที่ตระหนักถึงสังคมสิ่งแวดล้อมและพลังงาน

Value : ให้บริการที่ทันใจแก่ลูกค้าจากบุคลากรคุณภาพ พัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

1.2.2 ผลิตภัณฑ์ของบริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด



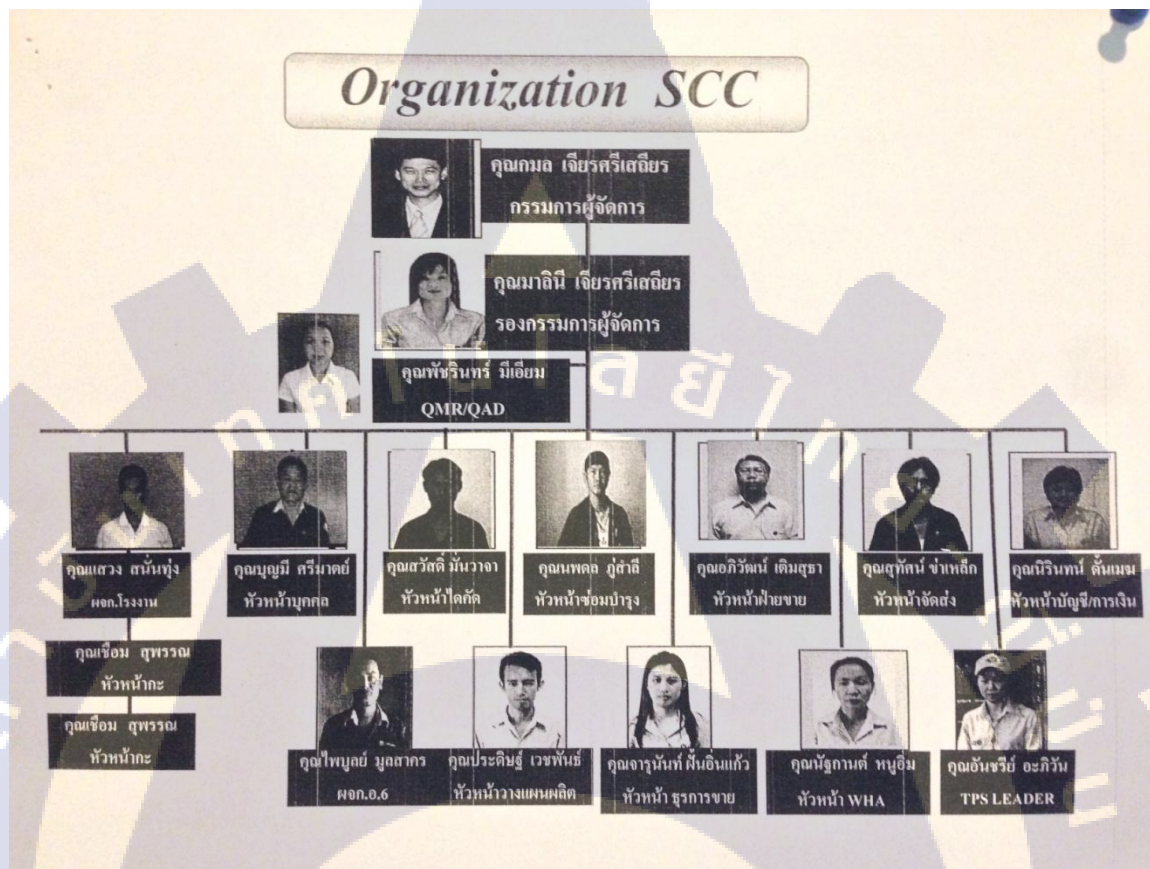
ภาพที่ 1.4 ตัวอย่างผลิตภัณฑ์ของบริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ จำกัด

1.2.3 ลูกค้าของบริษัท กลุ่มสยามบรรจภัณฑ์ จำกัด



ภาพที่ 1.5 ภาพแสดงลูกค้าของบริษัท กลุ่มสยามบรรจภัณฑ์ จำกัด

1.3 รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารองค์กร



ภาพที่ 1.6 ภาพแสดงตำแหน่งงานบริหารภายในบริษัท กลุ่มสยามบรจภัณฑ์ จำกัด

1.4 ตำแหน่งงานและหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

1.4.1 ตำแหน่งงาน

ผู้ช่วย TPS Leader (แผนก ธุรการขาย)

1.4.2 หน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย

1. คำนวณKanbanหมุนเวียนประจำเดือน ปรับSignalและLot Size ที่ตู้Kanban เช็คนับจำนวนKanban ให้ถูกต้อง จัดทำบัตรKanban สำหรับสินค้าตัวใหม่และบัตรที่หายไป
2. เก็บข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการผลิตสินค้า จับเวลาการทำงานของคนและเครื่องจักร คำนวณหาต้นทุนการผลิตของคนและเครื่องจักร บันทึกข้อมูลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตในระบบต้นทุน

1.5 พนักงานที่ปรึกษาและตำแหน่งงานของพนักงานที่ปรึกษา

พนักงานที่ปรึกษา : คุณ อันชริย์ อะภิวัน

ตำแหน่ง : TPS Leader

หมายเลขโทรศัพท์ : 087-021-6712

1.6 ระยะเวลาปฏิบัติงาน

เริ่มปฏิบัติงานตั้งแต่วันที่ 4 พฤศจิกายน 2556 ถึงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2557 รวมระยะเวลาการปฏิบัติงานทั้งสิ้น 4 เดือน

1.7 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันบริษัท กล่องสยามบรรจุภัณฑ์ เป็นผู้ผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกที่ยังคงใช้วิธีการคิดต้นทุนการผลิตแบบเก่า โดยคิดต้นทุนรวมเป็นก้อนเดียวกัน คือต้นทุนกระบวนการผลิตเป็นบาท/ตัน รวมกับต้นทุนวัตถุดิบ ทำให้ไม่สามารถทราบต้นทุนที่แท้จริงของการผลิตสินค้าได้ ส่งผลให้เมื่อ Sale ขายสินค้าแก่ลูกค้า ราคาที่เสนอไปนั้นไม่เหมาะสมกับต้นทุนการผลิต บางครั้งรับงานมาผลิตแต่กลับไม่ได้กำไรเป็นที่น่าพอใจ บางครั้งขายแล้วขาดทุนก็มีเกิดขึ้นเช่นกัน หรือแม้กระทั่งการตั้งราคาแพงเกินไปจนลูกค้าไปสั่งซื้อกับเจ้าอื่นแทน ซึ่งผู้ทำหน้าที่ขายไม่มีความชำนาญพอที่จะตัดสินใจ ทำให้การเสนอราคาล่าช้า เพราะการกำหนดราคาขายในแต่ละครั้งต้องผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารก่อน

ดังนั้นผู้บริหารจึงมีนโยบายให้จัดทำฐานข้อมูลต้นทุนขึ้นใหม่ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลและแนวทางในการกำหนดราคาขายสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงที่สุดในการทำงาน

1.8 วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของโครงการ

1. เพื่อศึกษาแนวทางในการกำหนดข้อมูลต้นทุน โดยใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ถูกต้องเหมาะสม ในการกำหนดราคาขายสินค้า
2. เพื่อทราบถึงต้นทุนที่แท้จริงของสินค้า และกระบวนการผลิตต่างๆ หรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น
3. เพื่อศึกษาการทำงานของพนักงาน เครื่องจักร และกระบวนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก
4. เรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะการวางแผนในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่ถูกต้องจากผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานจริง
5. เรียนรู้ระบบการทำงานภายในองค์กรและทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการปฏิบัติงานหรือโครงการที่ได้รับมอบหมาย

1. ทราบแนวทางในการคำนวณต้นทุนสินค้าที่เหมาะสม โดยใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมที่ทำขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดราคาขายสินค้า ที่มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ
2. เมื่อสามารถรู้ต้นทุนที่แท้จริงของกระบวนการผลิตต่างๆ จึงนำมาเป็นแนวทางในการลดต้นทุนอื่นๆ ได้ในอนาคต โดยใช้ต้นทุนฐานกิจกรรมประกอบการตัดสินใจ
3. ได้รับความรู้เกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน เครื่องจักร และกระบวนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกอย่างละเอียด ครบถ้วน
4. รู้จักกระบวนการคิดที่เป็นระบบ ทักษะการวางแผนในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่ถูกต้องจากผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานจริง
5. ได้รับประสบการณ์จากการทำงานในองค์กรและทักษะในการทำงานเป็นทีม

1.10 นิยามศัพท์เฉพาะ

Activity-Based Costing : ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

Simulation : การจำลองสถานการณ์

Enterprise Resource Planning : การวางแผนบริหารธุรกิจขององค์กร โดยรวม

Fish Bone Diagram : แผนผังก้างปลา



TNI

บทที่ 2

ทฤษฎีและเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีของระบบต้นทุนกิจกรรม(Activity-Based Costing System: ABC)

ในรอบทศวรรษที่ผ่านมา ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในหมู่นักวิชาการและนักปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการเผยแพร่ในบทความ ตำราเรียน กรณีศึกษา ตลอดจนการประชุมสัมมนาวิชาการตามสถานที่ต่างๆ นักวิชาการและนักปฏิบัติเหล่านี้ได้พยายามชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม ตลอดจนได้เสนอระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม ตลอดจนได้เสนอระบบการบริหารต้นทุนแบบใหม่ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมที่เรียกว่า ระบบต้นทุนกิจกรรม

ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี ค.ศ.1988 โดย Kaplan และ Cooper นักวิชาการทางบัญชีบริหารที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา โดยตีพิมพ์ในนิตยสาร The Journal of Cost Management และ Harvard Business Review หลังจากนั้นไม่นานนักได้มีบทความเชิงสนับสนุนแนวคิดระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ตีพิมพ์ในนิตยสารชั้นนำทางด้านการบัญชีของประเทศสหรัฐอเมริกาและสหราชอาณาจักรอย่างแพร่หลาย จนกระทั่งในปี ค.ศ.1991 แนวคิดและทฤษฎีระบบต้นทุนฐานกิจกรรมได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วทุกมุมโลก

เนื่องจากระบบต้นทุนฐานกิจกรรมจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนฐานกิจกรรม ต้นทุนผลิตภัณฑ์ ตลอดจนข้อมูลต้นทุนแยกตามลูกค้าที่มีความถูกต้องมากกว่า จึงได้รับการกล่าวขวัญและถือเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของระบบการบริหารต้นทุน นักวิชาการบัญชีบริหารของประเทศสหรัฐอเมริกา เช่น Johnson ได้กล่าวว่า “การบริหารกิจกรรมถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำกิจการไปสู่ การเพิ่มผลกำไรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเปรียบเหมือนการเดินทางที่ไม่มีที่สิ้นสุด”

2.2 ข้อบกพร่องของระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิม

Kaplan ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมจะให้ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่มีความถูกต้องน่าเชื่อถือตามควรก็ต่อเมื่อการใช้กิจกรรมของผลิตภัณฑ์นั้นๆ ผันแปรโดยตรงกับปริมาณการผลิตเช่น ผันแปรตามวัตถุดิบ แรงงานทางตรง ชั่วโมงเดินเครื่องจักร เป็นต้น อย่างไรก็ตามในความจริงแล้ว การใช้กิจกรรมบางประเภทของสินค้า อาจจะไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับปริมาณการผลิต แต่เพิ่มมากขึ้นตามจำนวน Batch หรือ ตามความหลากหลายของสินค้าเช่น การเตรียมการผลิต(setup) การขนย้ายวัตถุดิบ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การควบคุมงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ผลิตภัณฑ์ที่มีปริมาณการผลิตความซับซ้อน ตลอดจนอายุ(ผลิตภัณฑ์ที่ใกล้ถึงจุดอิ่มตัวเมื่อเทียบกับผลิตภัณฑ์ที่เพิ่งออกสู่ตลาด) ต่างกัน ย่อมใช้กิจกรรมต่างๆ ในการผลิตในสัดส่วนที่แตกต่างกัน การใช้สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการผลิตเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายดังกล่าวย่อมทำให้ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์บิดเบือน อีกทั้งไม่ได้ให้ข้อมูลสำคัญแก่ผู้บริหาร ถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายการผลิตกับตัวผลิตภัณฑ์นั้นๆ อย่างแท้จริง ฉะนั้น สามารถสรุปข้อบกพร่องของระบบการบริหารต้นทุนแบบเดิมดังนี้

1. เน้นข้อมูลทางการเงินภายในกิจการเป็นสำคัญและมุ่งความสนใจไปที่ต้นทุน ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต
2. ถือว่าผลิตภัณฑ์และปริมาณการผลิตเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุน
3. ต้นทุนสินค้าจะคำนวณโดยระบุต้นทุนทางตรง ซึ่งได้แก่ วัตถุดิบ ค่าแรงงานและปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิต โดยใช้ฐานที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการผลิต(Volume Based) เช่น ชั่วโมงแรงงานทางตรง ค่าแรงงานทางตรง ชั่วโมงเครื่องจักร และค่าวัตถุดิบ
4. เกณฑ์การปันส่วนเหล่านี้ อาจจะยังคงใช้ได้อยู่ในกิจการที่ดำเนินงานภายใต้สภาวะการตลาดที่ค่อนข้างมั่นคง มีกระบวนการผลิตเป็นจำนวนมาก ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของสินค้ามากนัก และมีค่าใช้จ่ายการผลิตเป็นมูลค่าน้อยเมื่อเทียบกับค่าวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรง

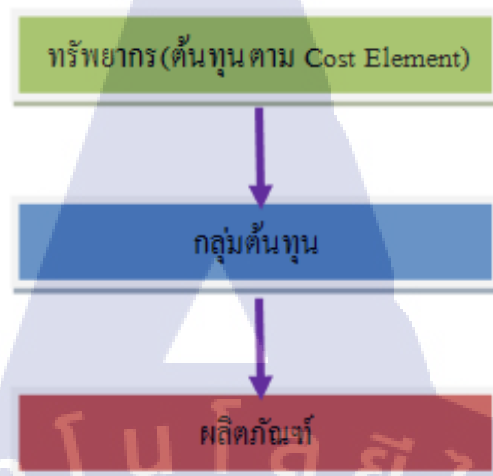
แต่สภาพการผลิตของกิจการส่วนใหญ่ในขณะนี้ ดำเนินการภายใต้สภาวะการตลาดที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา มีกระบวนการผลิตเป็นการผลิตตามคำสั่งพิเศษในปริมาณมากขึ้น รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบสินค้าค่อนข้างมาก มีโครงสร้างค่าใช้จ่ายการผลิตที่ค่อนข้างสูงมากขึ้นและต้นทุนหลากหลายรายการไม่ได้เปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามปริมาณการผลิต จะเห็นว่าทั้งหมดล้วนแต่เป็นข้อบกพร่องของระบบต้นทุนแบบเดิม

2.3 แนวคิดของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

ระบบการคิดต้นทุนฐานกิจกรรม จะเน้นการบริหารต้นทุนโดยการแบ่งการดำเนินงานขององค์กรออกเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินงานของกิจการประกอบขึ้นด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง ตลอดจนเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม รวมทั้งผลที่ได้จากการประกอบกิจกรรมต่างๆ เหล่านั้น กิจกรรม(Activity) ในที่นี้จะหมายถึงการกระทำใดก็ตามที่เปลี่ยนทรัพยากรขององค์กร (เช่น วัตถุดิบ แรงงานและเทคโนโลยีต่างๆ) ออกมาเป็นผลได้ ขั้นตอนง่ายๆของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม จึงประกอบไปด้วยการกำหนดกิจกรรม การคิดต้นทุนกิจกรรม และการวัดผลการปฏิบัติงาน (ทั้งในรูปของเวลาและคุณภาพ)

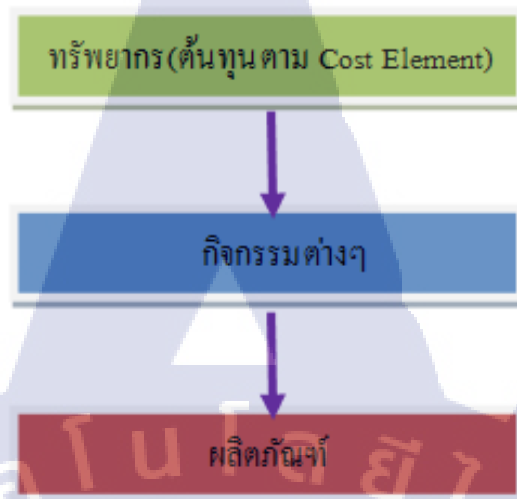
2.4 ความแตกต่างกันระหว่างระบบต้นทุนฐานกิจกรรม กับ ระบบบัญชีต้นทุนเดิม

ในระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตเข้าเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์จะประกอบด้วย 2 ขั้นตอน กล่าวคือ ในขั้นตอนแรกค่าใช้จ่ายต่างๆในการผลิตจะถูกปันส่วนเข้าสู่กลุ่มต้นทุนต่างๆ(Cost Pools) ตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งที่ผู้วางระบบเห็นว่าเหมาะสม ข้อมูลต้นทุนที่ได้ในขั้นตอนนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับผิดชอบกลุ่มต้นทุนนั้นๆ ในขั้นตอนที่ 2 ค่าใช้จ่ายการผลิตซึ่งสะสมอยู่ในแต่ละกลุ่มต้นทุนจะถูกปันส่วนเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง(ดังที่แสดงไว้ในรูปที่ 1) โดยใช้สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการผลิต เช่น การใช้ชั่วโมงเครื่องจักร ชั่วโมงแรงงานทางตรง ค่าวัตถุดิบเป็นเกณฑ์ในการปันส่วน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงแล้ว ค่าใช้จ่ายบางประเภท เช่น ค่าใช้จ่ายในการเตรียมผลิต ค่าขนย้ายวัตถุดิบ กลับไม่ได้มีความสัมพันธ์ใดๆ กับปริมาณการผลิต การใช้สิ่งที่มีความสัมพันธ์กับปริมาณการผลิตเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะทำให้ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ไม่ถูกต้อง



ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงวิธีการปันส่วน 2 ขั้นตอน (แบบเดิม)

ระบบทุนกิจกรรมจึงต่างไปจากระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมในแง่ที่ว่าระบบต้นทุนกิจกรรมเป็นแบบจำลองการใช้ทรัพยากรขององค์กรไปในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเน้นการบริหารกิจการโดยแบ่งออกเป็นกิจกรรมต่างๆ โดยต้นทุนที่ต้นทุนกิจกรรมต่างๆ จะมีการปันส่วนเข้าสู่ Cost Object ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์ บริการ ลูกค้า หรือโครงการ(ดังที่แสดงไว้ในรูปที่2) ตามปริมาณการใช้กิจกรรมของ Cost Object นั้นๆ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมยังถือว่ากิจกรรมสนับสนุนต่างๆ เกิดขึ้นก็เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปได้และไม่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุนขึ้นเพื่อที่จะนำไปสู่การปันส่วนแต่อย่างใด ดังนั้นในขั้นตอนแรกของระบบต้นทุนกิจกรรม จึงเป็นการปันส่วนต้นทุนตามรหัสบัญชีหรือตาม Cost Element เข้าสู่กิจกรรมต่างๆ ต้นทุนตาม Cost Element ใดที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมเพียงกิจกรรมเดียว ก็จะระบุเข้าสู่กิจกรรมนั้นๆ โดยตรง แต่ถ้าต้นทุนนั้นเกิดขึ้นเนื่องจากหลายกิจกรรมด้วยกัน ก็จะต้องมีการปันส่วนต้นทุดังกล่าวเข้าเป็นต้นทุนของกิจกรรม โดยใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง



ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงวิธีการปันส่วน 2 ขั้นตอน (แบบต้นทุนฐานกิจกรรม)

ระบบต้นทุนกิจกรรม จึงตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่ากิจกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุน (Activity cause cost) ดังนั้นขั้นตอนแรกของการปันส่วนในระบบต้นทุนฐานกิจกรรม จึงเป็นเรื่องของการปันส่วนต้นทุนตาม Cost Element เช่น ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์เข้าสู่กิจกรรม “การปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์” หรือค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมการผลิต (Setup Costs) เข้าสู่กิจกรรม “การเตรียมผลิต” ในกรณีที่ไม่สามารถปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตบางรายการเข้าสู่กิจกรรมต่างๆ ได้ โดยอาศัยการประมาณอย่างมีหลักเกณฑ์ การทำ Cost Mapping ก็ต้องเป็นไปในลักษณะที่ต้องอาศัยดุลยพินิจส่วนตัวเข้าช่วย เกณฑ์ที่ใช้ในการปันส่วนในลักษณะนี้ก็เรียกว่า ฐานปันส่วน (Allocation Bases) แต่ถ้าหากทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายรายการนั้นๆ กับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้ เช่น เงินเดือนพนักงาน ซึ่งอาจจะอาศัยข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานและหัวหน้างานเกี่ยวกับสัดส่วนของเวลา หรือน้ำหนักงานที่พนักงานใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ เกณฑ์ที่ใช้เป็นฐานในการปันส่วนค่าใช้จ่ายต่างๆ เข้าสู่กิจกรรมดังกล่าวก็เรียกว่า ตัวผลักดันทรัพยากร (Resource Driver)

2.5 ประโยชน์ของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

ระบบต้นทุนกิจกรรม เป็นวิธีการที่ช่วยให้การคำนวณต้นทุนผลผลิตถูกต้องมากขึ้น นั่นคือระบบต้นทุนฐานกิจกรรมจะระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลผลิตแต่ละประเภท จากการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมและตัวผลักดันกิจกรรม(Activity Driver) ของแต่ละกิจกรรม จะทำให้สามารถระบุการใช้ทรัพยากรของผลผลิตแต่ละประเภทได้ ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม จะแตกต่างจากการคิดต้นทุนแบบเดิมตรงที่จะใช้กิจกรรมแทนศูนย์ต้นทุน(Cost Center) และ การใช้ทรัพยากรของผลผลิตแต่ละประเภท ไม่ได้เกิดขึ้นเนื่องจากปริมาณการผลิตเท่านั้น นอกจากนี้ระบบต้นทุนกิจกรรมยังหาวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตให้แม่นยำมากขึ้น โดยใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับปริมาณการผลิตได้แก่จำนวนผลผลิตเท่านั้น เกณฑ์การปันส่วนจะใช้ตัวผลักดันกิจกรรมซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับต้นทุนที่เกิดขึ้น ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริการงาน 5 ประการดังนี้

1. ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ช่วยให้การคำนวณต้นทุนการผลิต(Product Costing) ของกิจการมีความถูกต้องมากขึ้น
2. ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ช่วยให้การวัดผลปฏิบัติงาน(Performance Measurement) มีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ช่วยในการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ(Cost Reduction) ของกิจการ
4. ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ช่วยในการสนับสนุนการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร (Decision Support) กล่าวคือ การเก็บต้นทุนตามฐานกิจกรรม ทำให้กิจการทราบต้นทุนเต็มของกิจการนั้นๆ และสามารถวิเคราะห์ต้นทุนเหล่านี้ในการพิจารณาตัดสินใจระหว่างทางเลือกในการบริหารกิจกรรมนั้นได้
5. ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ช่วยให้เกิดการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ของกิจการอย่างต่อเนื่อง

2.6 ปัจจัยที่จะช่วยในการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ

ระบบต้นทุนกิจกรรม จะเน้นให้กิจกรรมเป็นฐานในการสะสมข้อมูลที่จะใช้ภายในกิจกรรม กิจกรรมหมายถึง สิ่งต่างๆ ที่กิจการต้องกระทำในการประกอบธุรกิจ การแบ่งการดำเนินงานของกิจการ ออกเป็นกิจกรรมต่างๆ ทำให้ความสนใจของฝ่ายบริหารเน้นไปที่กิจกรรม และจะบริหารกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของกิจการ จากการเปลี่ยนแปลงการเน้นในการบริหารงานจาก ศูนย์ต้นทุนมาเป็นกิจกรรมตามแนวคิดของระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ทำให้ความคาดหวังว่าจะคำนวณ ต้นทุนการผลิตได้ละเอียดขึ้นหรือถูกต้องมากขึ้น ตามระบบการคิดต้นทุนแบบเดิมซึ่งเน้นศูนย์ต้นทุน จะปันส่วนต้นทุนเข้าสู่หน่วยงานต่างๆ โดยใช้เกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับปริมาณการผลิตซึ่งมีผลทำให้ ค่าใช้จ่ายคลาดเคลื่อนไปอย่างมาก

ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม จะระบุกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตแต่ละประเภทและระบุการใช้ ทรัพยากรแต่ละประเภท โดยอาศัยการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมและตัวผลักดันกิจกรรม ของแต่ละกิจกรรม อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรมจะประสบความสำเร็จมากน้อย เพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้

1. ความเข้าใจในผลผลิตและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างถ่องแท้
2. กิจกรรมที่กำหนดขึ้นต้องช่วยให้กิจการสามารถออกแบบและพัฒนาเพื่อให้มีการบริหาร ต้นทุนที่ดีขึ้น
3. การกำหนดกิจกรรมควรมุ่งเน้นกิจกรรมที่มีสาระสำคัญและควรหลีกเลี่ยงการกำหนด กิจกรรมที่ไม่จำเป็นและการลงลึกในรายละเอียดมากเกินไป
4. ความชัดเจนของตัวผลักดันต้นทุน(Cost Driver) ที่นำมาใช้ในการจัดสรรค่าใช้จ่ายทางอ้อม ไปยังผลผลิต
5. ต้องได้รับความร่วมมือในการนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมาใช้จากทั้งผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน
6. การจัดการให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการออกแบบ พัฒนา จัดทำ และ การติดตั้งระบบงานแต่ละขั้นตอน

2.7 ขั้นตอนของกระบวนการระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

ขั้นตอนของกระบวนการระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมีดังนี้

2.7.1 กำหนดตัวผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรหรือหน่วยธุรกิจ

การกำหนดตัวผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร จะต้องพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการกับงานและขั้นตอนการทำงานเพื่อนำมากำหนดเป็นกิจกรรม กิจกรรมย่อย และรายละเอียดการทำงาน ซึ่งทุกกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องสามารถเชื่อมโยงไปยังผลิตภัณฑ์และบริการได้ โดยจะต้องช่วยให้สามารถกำหนดส่วนประกอบของต้นทุนผลิตภัณฑ์และบริการได้โดยถูกต้องและเหมาะสม

2.7.2 วิเคราะห์กิจกรรมและกำหนดกิจกรรม

การวิเคราะห์กิจกรรม คือ การระบุกิจกรรมที่สำคัญๆขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งเกณฑ์ในการบ่งบอกลักษณะของการดำเนินธุรกิจ เกณฑ์ในการคำนวณต้นทุนกิจกรรม ตลอดจนเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์กิจกรรมจะเริ่มด้วยการแบ่งองค์กรที่มีขนาดใหญ่และสลับซับซ้อนออกเป็นกิจกรรมย่อย โดยพิจารณาจากกิจกรรมของแต่ละแผนกประกอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและการจัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายของแต่ละแผนก การวิเคราะห์กิจกรรมจะช่วยให้ทราบถึงประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรของแต่ละแผนกและของกิจการเป็นส่วนรวม โดยพิจารณาจากกิจกรรมทั้งหมดว่ามีกิจกรรมใดบ้างเป็นกิจกรรมเพิ่มค่าและกิจกรรมใดบ้างเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า

ฉะนั้นเพื่อที่จะวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรม ซึ่งจำเป็นต้องทำเพื่อให้เกิดตัวบริการหรือผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการทำตลาดและการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการ โดยการวิเคราะห์และกำหนดกิจกรรมอาจทำได้ 3 วิธี ดังต่อไปนี้

1. กำหนดว่าภายในองค์กรจะแบ่งระดับงานออกเป็นกี่ระดับ แล้วกำหนดมาตรฐานของกิจกรรมในแต่ละระดับนั้นเหมือนกันทั่วองค์กร วิธีนี้ข้อดีคือทำให้ข้อมูลต้นทุนฐานกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้โดยง่าย ตลอดจนลดความยุ่งยากในเรื่องของโครงสร้างกิจกรรมลง ซึ่งช่วยให้สามารถเข้าใจ โครงสร้างกิจกรรมได้โดยง่าย นอกจากนี้ปริมาณข้อมูลในการดำเนินการในระบบต้นทุนฐานกิจกรรมจะมีน้อย ซึ่งในอนาคตหากพนักงานมีความเข้าใจในระบบต้นทุนฐานกิจกรรมดีขึ้น ก็จะสามารถกำหนดกิจกรรมให้ลึกลงในรายละเอียดได้ ข้อเสียของวิธีนี้คือเท่ากับเป็นการลดความสำคัญของกิจกรรมที่เป็นงานเฉพาะเจาะจงและลด รายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้างของกิจกรรม อีกทั้งลดความคล่องตัว ความยืดหยุ่นที่จะกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละสถานการณ์

2. ไม่มีกำหนดมาตรฐานของการระบุกิจกรรมในแต่ละระดับขั้นนั้นว่าจะต้องเท่ากัน แต่อย่างน้อยจะต้องได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานแต่ละระดับในองค์กร นั่นคือการสะสมข้อมูลและการรวบรวมข้อมูลในแต่ละกิจกรรมจะต้องสามารถนำมาร้อยเรียงกันไปจนถึงระดับเบื้องต้นได้ โดยผู้จัดการของแต่ละหน่วยงานจะกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับงานภายในหน่วยงานของตนเองขึ้น แต่จะต้องอยู่ในกรอบมาตรฐานเดียวกันกับระดับที่เบื้องต้นกำหนดไว้แล้ว วิธีนี้มีข้อดีคือ หน่วยงานในแต่ละระดับจะสามารถกำหนดกิจกรรมที่เหมาะสมกับงานของตนเองได้ ตลอดจนมีความยืดหยุ่นคล่องตัวและเป็นวิธีที่ง่ายกว่าเมื่อเทียบกับวิธีแรก นอกจากนี้หากหน่วยงานเบื้องต้นจะเพิ่มหรือเปลี่ยนมาตรฐานของกิจกรรมก็ทำได้ง่ายขึ้น เพราะการเปลี่ยนแปลงแต่ละครั้งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานระดับล่าง วิธีนี้มีข้อเสียคือ มีความยุ่งยากมากกว่าวิธีแรก เพราะแต่ละหน่วยงานอาจมีโครงสร้างของกิจกรรมแตกต่างกันค่อนข้างมาก อีกทั้งเป็นการเพิ่มปริมาณรายการในการดำเนินการอันเป็นผลจากการมีกิจกรรมที่แตกต่างกันมากและไม่มีกำหนดมาตรฐานของรายการกิจกรรมอย่างชัดเจน

3. ไม่มีการกำหนดมาตรฐานของรายการกิจกรรม วิธีนี้มีข้อดีคือการกำหนดกิจกรรมจะมีค่างานต่ำมาก ตลอดจนสามารถกำหนดกิจกรรมให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจได้ แต่ก็มีข้อเสียคือ ไม่สามารถเปรียบเทียบกิจกรรมที่เหมือนกันของหน่วยงานต่างๆทั่วองค์กรได้

นอกจาก 3 วิธีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในทางปฏิบัติการกำหนดและวิเคราะห์กิจกรรมยังสามารถทำได้อีก 3 วิธี ซึ่งผู้วางระบบจะเลือกวิธีการใดก็ได้แล้วแต่ความเหมาะสมและความพร้อมขององค์กร ซึ่งวิธีดังกล่าวได้แก่

1. การกำหนดกิจกรรมโดยพิจารณาจากโครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์กร (The Organizational Approach) โดยพิจารณารายละเอียดกิจกรรมตามศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) หรือตามหน่วยงาน กล่าวคือ หากองค์กรมีการแบ่งย่อยศูนย์ความรับผิดชอบลงไปจนถึงระดับหนึ่งที่มีความละเอียดพอ สมควรแล้วผู้วางระบบสามารถกำหนดกิจกรรมให้สอดคล้องกับศูนย์ความรับผิดชอบเหล่านั้นได้ง่ายขึ้น การระบุกิจกรรมในลักษณะนี้อาจเป็นจุดเริ่มต้นที่ค่อนข้างง่ายสามารถเข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดอันตรายใดๆแก่หน่วยงาน และเป็นวิธีที่สะดวกเมื่อเทียบกับวิธีอื่นๆ นอกจากนี้ความเป็นเจ้าของข้อมูลก็จะไม่เป็นประเด็นปัญหาตามมา เนื่องจากแต่ละหน่วยงานเป็นผู้กำหนดกิจกรรมของหน่วยงานตนเองขึ้นเป็นเอกเทศจากหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กรเดียวกัน วิธีนี้มีข้อเสียคือ ไม่ช่วยให้มองเห็นถึงความเกี่ยวเนื่องระหว่างกิจกรรมของหน่วยงานต่างๆในองค์กร

2. การกำหนดกิจกรรมโดยพิจารณาจากหน้าที่งาน (The Function Approach) ผู้วางระบบจะต้องกำหนดและวิเคราะห์หน่วยกิจกรรมต่างๆ (Activity Units) โดยพิจารณาจากหน้าที่งาน นั่นคือกิจกรรมต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน (Common Purpose) จะถูกนำมาร้อยเรียงกัน เช่น การร้อยเรียงกันตามวัตถุประสงค์ทางด้านคุณภาพหรือการเงิน วิธีนี้สามารถนำไปดำเนินการในลักษณะทางคู่ขนาน (Twin-track Approach) โดยเริ่มต้นจากระดับเบื้องต้นก่อน การวิเคราะห์จะเริ่มด้วยการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานต่างๆ (Function) ออกเป็นหน่วยเล็กที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ และตามด้วยคำถามที่ว่าหน้าที่การงานนั้นๆมีการปฏิบัติอย่างไร และจากระดับล่างก็จะตั้งคำถามว่าทำไมจึงต้องมีการปฏิบัติกิจกรรม

นั้นๆ วิธีนี้มีข้อดีในแง่ที่ว่าเป็นวิธีช่วยให้การจัดโครงสร้างกิจกรรมต่างๆ เป็นแบบเป็นแผนยิ่งขึ้น แต่ก็ยังเป็นวิธีที่ค่อนข้างสลับซับซ้อนและหาผู้เป็นเจ้าของข้อมูลที่แท้จริงไม่ได้ จึงมีเพียงองค์กรไม่กี่แห่งที่เริ่มต้นด้วยวิธีการนี้

3.การกำหนดกิจกรรมโดยพิจารณาจากลูกโซ่คุณค่าทางธุรกิจ(The Business Value Chain Approach) หรือพิจารณาจากกระบวนการทางธุรกิจ(The Business Process Approach) ผู้วางระบบจะกำหนดและวิเคราะห์กิจกรรมโดยพิจารณาจากลำดับทางเดินของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน(ซึ่งก็คือกระบวนการทางธุรกิจนั่นเอง) วิธีนี้จำเป็นต้องอาศัยการเข้าสู่เหตุการณ์ประกอบ จึงมีข้อดีคือช่วยให้ได้มาซึ่งข้อมูล กิจกรรมที่สามารถเชื่อมโยงได้กับวัตถุประสงค์ต่างๆขององค์กร ตลอดจนช่วยให้สามารถระบุเวลาที่ใช้ในขั้นตอนต่างๆของกระบวนการนั้นๆได้ด้วย วิธีนี้อาจทำให้เสียเวลาค่อนข้างมาก แต่ก็ให้ผลคุ้มค่าเนื่องจากเป็นวิธีที่สามารถนำไปเชื่อมโยงกับโปรแกรมและระเบียบวิธีการพัฒนากิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่องขององค์กร การใช้วิธีนี้จะต้องแน่ใจด้วยว่าไม่มีกิจกรรมใดถูกมองข้ามไปโดยเฉพาะกิจกรรมที่ไม่สามารถระบุได้ง่ายว่าเป็นของกระบวนการใด

2.7.3 การกำหนดตัวผลักดันกิจกรรม(Activity Driver)

การกำหนดตัวผลักดันกิจกรรม(Activity Driver) หรือตัววัดผลได้จากการปฏิบัติกิจกรรม(Activity Output Measure) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติกิจกรรมในระดับนั้นๆ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ขั้นตอนที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากที่สุดเมื่อมีการเคลื่อนเข้าสู่ระบบต้นทุนกิจกรรม ก็คือการวิเคราะห์และการระบุตัวผลักดันกิจกรรม ในการเลือกตัวผลักดันกิจกรรมผู้วางระบบควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1.จะใช้ตัวผลักดันกิจกรรมมากน้อยเพียงใด ซึ่งควรคำนึงถึงปัจจัยต่างๆด้วย เช่น ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนสัมพัทธ์ของกิจกรรมต่างๆที่ยุบมารวมกัน และความแตกต่างด้านปริมาณการผลิต

2.จะใช้ตัวหลักคณกิจกรรมชนิดใดบ้าง

ประเด็นต่างๆเหล่านี้มีความขึ้นอยู่กับกันในแง่ชนิดที่ว่า ชนิดของตัวหลักคณกิจกรรมที่เลือกมาใช้จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อจำนวนตัวหลักคณที่จะเลือกมาใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่มีการถูกต้องในระดับที่ต้องการ

การที่ผู้วางระบบต้นทุนกิจกรรมจะตัดสินใจใช้ตัวหลักคณกิจกรรมเป็นจำนวนมาน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับดุลยพินิจและการเข้าใจถึงปัญหาในรายละเอียดเป็นสำคัญ สิ่งแรกที่ผู้วางระบบควรคำนึงถึงคือจะต้องกำหนดให้ได้ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่มีต้นทุนค่อนข้างสูง และพิจารณาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด รวมทั้งความแตกต่างด้านปริมาณการผลิตของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดว่ามีมากน้อยเพียงใดในแต่ละกลุ่ม การแยกผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างค่อนข้างมากในด้านต่างๆที่กล่าวมาออกจากผลิตภัณฑ์อื่นๆจะเป็นประโยชน์ต่อการระบุกิจกรรมต่างๆที่มีต้นทุนสูงที่จะสามารถนำต้นทุนมาชดเชยรวมกันได้โดยไม่ทำให้ต้นทุนผลิตภัณฑ์บิดเบือนไปมากนัก จากนั้นผู้วางระบบจะต้องวิเคราะห์ต่อไปว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่มีต้นทุนต่ำ และควรแยกออกมาต่างหาก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์ที่มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วางระบบต้นทุนกิจกรรมจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่นอีกในการเลือกตัวหลักคณกิจกรรม ซึ่งปัจจัยอื่นที่ควรพิจารณามีดังต่อไปนี้

1.ค่าใช้จ่ายในการวัดตัวหลักคณกิจกรรม (Measurement Costs) นั่นคือการได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการกำหนดตัวหลักคณกิจกรรมว่ามีความยากง่ายเพียงใด

2.สหสัมพันธ์ (Correlation) นั่นคือพิจารณาว่าปริมาณใช้กิจกรรมที่แท้จริง (Actual Consumption of Activity) มีสหสัมพันธ์กับปริมาณการใช้กิจกรรมที่แฝงอยู่ในตัวหลักคณกิจกรรมที่เลือกมานั้นเพียงใด

3.ผลกระทบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Effects) นั่นคือตัวหลักคณกิจกรรมที่เลือกมาทำให้พฤติกรรมของพนักงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

จากทั้งหมดที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมจะใช้ตัวผลักดันกิจกรรมที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละกิจกรรมเป็นเกณฑ์ในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ อย่างไรก็ตาม การกำหนดตัวผลักดันกิจกรรมจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์คุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดด้วย นอกจากนี้แต่ละกิจกรรมที่กำหนดขึ้นอาจมีตัวผลักดันกิจกรรมที่เป็นไปได้หลายชนิด ตัวอย่างเช่น ผู้วางระบบอาจจะเลือกใช้จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการเตรียมการผลิตหรือจำนวนครั้งของการเตรียมการผลิต เป็นตัวผลักดันต้นทุนกิจกรรมการเตรียมการผลิตเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ ในกรณีที่ใช้จำนวนครั้งของการเตรียมการผลิตเป็นตัวผลักดันกิจกรรม สมมติฐาน คือ การเตรียมการ ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดในแต่ละครั้งจะใช้ทรัพยากรในปริมาณที่ใกล้เคียงกัน จึงมีผู้เรียกเรียกตัวผลักดันกิจกรรมนี้ว่า ตัวผลักดันที่อิงอยู่กับจำนวนครั้งของการประกอบกิจกรรม(Transaction Driver) ซึ่งจะต้องอาศัยการวัดจำนวนครั้งของการประกอบกิจกรรมนั้นๆ ตัวผลักดันกิจกรรมชนิดนี้ ควรนำมาใช้เมื่อผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดใช้กิจกรรมในแต่ละครั้งที่ปฏิบัติกิจกรรมในสัดส่วนใกล้เคียงกัน ในทางตรงกันข้าม หากใช้จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการเตรียมการผลิตเป็นตัวผลักดันกิจกรรมสมมติฐานก็คือ ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดจะใช้กิจกรรมในปริมาณแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับเวลาที่ใช้ในการเตรียมการผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดนั้นๆ จึงมีผู้เรียกตัวผลักดันกิจกรรมเหล่านี้ว่า ตัวผลักดันที่อิงอยู่กับปริมาณเวลา (Duration Driver) ซึ่งจะต้องอาศัยการวัดสัดส่วนเวลาที่ใช้ไปในการประกอบกิจกรรม แต่ละชนิดโดยแยกเป็นรายผลิตภัณฑ์ ตัวผลักดันชนิดนี้ ควรนำมาใช้ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดใช้กิจกรรมในปริมาณที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด

The logo of Thai-Nichi Institute of Technology (TNI) is displayed in a large, stylized, red serif font. It is centered within a circular gear-like border that contains the text 'THAI-NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY' in a smaller, blue, sans-serif font. The background of the entire page features a large, light blue gear-like pattern.

2.7.4 ระบุต้นทุนทางตรงและปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่างๆ

เนื่องจากระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมเน้นการปันส่วน และการสนใจค่าใช้จ่ายการผลิตเป็นสำคัญ จึงไม่ได้ให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การลดความสูญเปล่าต่างๆ และเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ทั้งนี้เพราะระบบบัญชีต้นทุนแบบเดิมถือว่าเป็นแรงงานทางตรง เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กิจการมีต้นทุนสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น การใช้ค่าแรงงานทางตรงเป็นเกณฑ์การในการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิต จึงให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่บิดเบือนจากความเป็นจริง

เพราะฉะนั้นในระบบต้นทุนกิจกรรม การระบุต้นทุนทางตรงและปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าสู่กิจกรรมต่างๆ โดยพิจารณาจากปริมาณการใช้ตัวผลักดันกิจกรรมของแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการ เนื่องจากตัวผลักดันกิจกรรม คือเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรมที่สะสมไว้ในแต่ละกลุ่มต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ กล่าวคือ เมื่อต้นทุนทรัพยากรหรือต้นทุนตามผังบัญชีได้มีการระบุเข้าสู่แต่ละกลุ่มต้นทุนกิจกรรมแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การปันส่วนต้นทุนกิจกรรมที่สะสมอยู่ในแต่ละกลุ่มต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งสามารถทำได้ 3 วิธี ดังนี้

1.การปันส่วนทางตรง(Direct Charging) ในกระบวนการผลิตทั่วไปมักเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หลากหลายชนิด การปันส่วนต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดได้อย่างถูกต้องจึงเป็นเรื่องยาก จะมีแต่เฉพาะค่าวัตถุดิบและค่าแรงงานทางตรงเท่านั้นที่จะสามารถระบุเข้าสู่ผลิตภัณฑ์ได้โดยตรง สำหรับกิจการที่มีบริการหลากหลายก็อาจประสบปัญหาในการปันส่วนต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่บริการต่างๆ ในลักษณะเดียวกัน ซึ่งหากเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่มีบริการเพียงไม่กี่ชนิด การปันส่วนทางตรงอาจเป็นวิธีที่เหมาะสมกว่า ตัวอย่างเช่น ธุรกิจประกันภัยอาจกำหนดให้แต่ละแผนกทำการขายประกันภัยเป็นแต่ละชนิดไป ในกรณีเช่นนี้ต้นทุนกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละแผนกจะสามารถปันส่วนเข้าสู่บริการของแผนกนั้นๆ ได้โดยตรง

2.การปันส่วนโดยอาศัยดุลพินิจเข้าช่วย (Arbitrary Allocation) เป็นวิธีที่ตรงกันข้ามกับวิธีแรก การปันส่วนโดยวิธีนี้มักจบลงด้วยการใช้ตัวหลักคั่นกิจกรรมที่อาจจะไม่ได้มีความสัมพันธ์ใดๆ กับการใช้กิจกรรมของผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นๆ จึงเป็นวิธีการที่ง่าย และไม่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย แต่ไม่คำนึงถึงกิจกรรมที่อยู่เบื้องหลังการผลิตสินค้าหรือบริการแต่ละชนิด

3.การปันส่วนโดยอาศัยการประมาณอย่างมีหลักการ วิธีนี้จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคทางสถิติ เข้าช่วยเช่น การวิเคราะห์การถดถอยหรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Regression Analysis) เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลระหว่างต้นทุนกิจกรรมกับตัวหลักคั่น กิจกรรมที่เลือกมานั้น (Causal Relationship) วิธีนี้มีต้นทุนต่ำกว่าวิธีแรก และควรนำไปใช้มากกว่าวิธีที่2

เนื่องจากในทางปฏิบัติความสัมพันธ์ระหว่างตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการกับกิจกรรมต่างๆ อาจมีจำนวนมาก จึงจำเป็นที่ผู้วางระบบจะต้องเลือกตัวหลักคั่นกิจกรรมมาใช้เท่าที่จำเป็นเพื่อให้มี ค่าใช้จ่ายในการวัดตัวหลักคั่นต่ำสุด ตัวอย่างเช่น การจัดทำคำสั่งผลิต การจัดการการผลิต การทดสอบ คุณภาพชิ้นส่วนหน่วยแรก การขนย้ายวัตถุดิบ กิจกรรมเหล่านี้สามารถที่จะนำมาใช้เป็น กิจกรรมเดียวกันและใช้ตัวหลักคั่นกิจกรรมร่วมกันเช่น การใช้จำนวนProduction Runs หรือจำนวนLot ของ วัตถุดิบเป็นตัวหลักคั่นกิจกรรมเป็นต้น ข้อมูลต้นทุนผลิตภัณฑ์จะมีความถูกต้องและสอดคล้องกับ กระบวนการผลิตมากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับตัวหลักคั่นกิจกรรมที่เลือกมาใช้ มีความสัมพันธ์ที่เป็น เหตุเป็นผลกับกิจกรรมนั้นๆมากน้อยเพียงใด

2.7.5 การเชื่อมโยงกิจกรรมและปันส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ

ขั้นตอนการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นกับตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการและปันส่วนต้นทุน ทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆเข้าสู่ตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น เป็นขั้นตอนหลังจากการวิเคราะห์ กิจกรรมและกำหนดตัวหลักคั่นกิจกรรมได้แล้ว โดยขั้นตอนนี้จะเป็นการติดตามหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ กิจกรรม และผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ในบางกรณีอาจต้องมีการตัดกิจกรรมหรือ

ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่เป็นสาระสำคัญออกไปหรืออาจดีความกิจกรรมบางอย่างหรือผลิตภัณฑ์บางอย่างร่วมกับกิจกรรมอื่นๆหรือผลิตภัณฑ์อื่นๆ นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงกิจกรรมหรือผลิตภัณฑ์หรือบริการอื่นๆ ที่อาจจะมีการเพิ่มเติมในอนาคตด้วย หากกิจกรรมใดเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หรือบริการมากกว่า 1 ชนิด จะต้องนำมาพิจารณาเป็นแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการไปว่า ใช้กิจกรรมรวมทั้งกิจกรรมย่อยนั้นๆจริงหรือไม่ การเชื่อมโยงกิจกรรมมีผลต่อการปันส่วนต้นทุนทรัพยากรที่ใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ เนื่องจากการปันส่วนค่าใช้จ่ายการผลิตเข้าเป็นต้นทุนผลิตภัณฑ์ระบบต้นทุนกิจกรรม จะมีความถูกต้องมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับปริมาณการใช้กิจกรรมของผลิตภัณฑ์หรือบริการแต่ละชนิด ตลอดจนการเลือกตัวหลักคั่นต้นทุนที่เลือกมาใช้เป็นสำคัญ

2.7.6 กำหนดตัวหลักคั่นต้นทุน (Cost Driver)

เมื่อกิจกรรมสามารถระบุตัวหลักคั่นกิจกรรม (Activity Driver) แล้วขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดตัวหลักคั่นต้นทุน (Cost Driver) ซึ่งเป็นผลจากการระบุตัวหลักคั่นกิจกรรม ทั้งนี้ ตัวหลักคั่นต้นทุนเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหารในการควบคุมและลดต้นทุนกิจการ และใช้เป็นฐานในการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์เมื่อผ่านกิจกรรมต่างๆด้วย ต้นทุนของผลิตภัณฑ์จะสูงต่ำเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับว่าผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดใช้กิจกรรมต่างๆมากน้อยแค่ไหน และเมื่อนำต้นทุนที่คำนวณได้ไปรวมกับต้นทุนข้างต้น (Prime Costs) ของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดจะได้ต้นทุนรวมของผลิตภัณฑ์นั้นๆ

ตัวหลักคั่นต้นทุน คือ เหตุการณ์หรือปัจจัยที่ทำให้ต้นทุนรวมของกิจกรรมเปลี่ยนแปลงไป กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ตัวหลักคั่นต้นทุน คือ ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้เกิดต้นทุนและการปฏิบัติกิจกรรม และกระบวนการต่างๆตามมา แต่ละกิจกรรมอาจมีตัวหลักคั่นต้นทุนได้มากกว่า 1 ชนิด การวิเคราะห์ตัวหลักคั่นต้นทุนจะเน้นระบุสาเหตุต้นตอที่ทำให้เกิดต้นทุนกิจกรรมนั้นๆขึ้น (Root Cause) มีข้อสังเกตที่ว่า ตัวหลักคั่นต้นทุนและตัววัดผลได้จากการประกอบกิจกรรมไม่ใช่สิ่งเดียวกัน ตัวหลักคั่นต้นทุนจะเกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติกิจกรรมเสมอและมักไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงานที่ปฏิบัติกิจกรรมนั้นๆ การจัดการกับตัวหลักคั่นต้นทุนให้ได้ก่อนที่จะลงมือพัฒนากิจกรรมต่างๆต่อไป จึงเป็นวิธีที่ได้ผล

ที่สุดในการจัดต้นทุนที่ไม่เพิ่มค่า กิจการไม่ควรเสียเวลาไปในการปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างซึ่งไม่น่าจะปล่อยให้ปฏิบัติมาตั้งแต่แรก การจัดการกับตัวหลักต้นทุนจะช่วยให้สามารถจัดหรือลดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าลงโดยปริยาย ซึ่งการจะกำหนดตัวหลักต้นทุนได้อย่างเหมาะสมนั้น ควรจะต้องจัดให้มีการฝึกปฏิบัติการขึ้นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่การงานด้านต่างๆ จากทุกๆ ฝ่ายในองค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยเกี่ยวกับความสลับซับซ้อนในด้านต่างๆ ที่อยู่เบื้องหลังการเกิดต้นทุนกิจกรรม (Complexity Factors)

การวิเคราะห์ตัวหลักต้นทุนโดยทั่วไป จะประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.ระบุตัวหลักต้นทุนทั้งในระดับกิจกรรม และในระดับกระบวนการ การเชื่อมโยงกลยุทธ์ของกิจการ จะสามารถช่วยให้สามารถแบ่งตัวหลักต้นทุนออกได้ 2 ประเภท คือ Structural Cost Drivers และ Executive Cost Drivers

Structural Cost Drivers คือ ตัวหลักต้นทุนอันเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เกี่ยวกับโครงสร้างทางเศรษฐศาสตร์ของกิจการอันได้แก่ ขนาดของเงินทุนในโรงงานหรือในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการรวมกิจการในแนวนอน (Scale) การรวมกิจการในแนวตั้ง (Scope) จำนวนครั้งในอดีตที่กิจการได้ทำสิ่งใดซ้ำกับที่เคยทำมาแล้ว (Experience) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในแต่ละขั้นตอนของลูกโซ่คุณค่าของกิจการ และความสลับซับซ้อนของสายผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้า

Executive Cost Drivers คือ ตัวหลักต้นทุนเกี่ยวเนื่องกับความสามารถของกิจการในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม ขนาดของกำลังผลิตที่ใช้งาน ประสิทธิภาพในการออกแบบโรงงาน รายละเอียดจำเพาะของผลิตภัณฑ์ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบให้แก่กิจการตลอดจนลูกค้าของกิจการ

2.ทบทวนการเกิดและความคล้ายคลึงกันของตัวหลักต้นทุนต่างๆ เพื่อที่จะกำหนดตัวหลักต้นทุนที่แท้จริง

3.ประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในตัวหลักคันดับทุนที่มีต่อต้นทุนกิจกรรมโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความไหว (Sensitivity Analysis Technique)

4.ระบุและประเมินทางเลือกต่างๆที่จะบริหารตัวหลักคันดับทุน

5.วางแผน ตัดสินใจ และดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อพัฒนากิจกรรมต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ในการตรวจสอบสาเหตุของการเกิดต้นทุนกิจกรรมควรจะมุ่งเน้นความสนใจไปที่ตัวหลักคันดับทุนที่มีผลกระทบมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงต้นทุนกิจกรรมและอ่อนไหวที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างทางเศรษฐศาสตร์และการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่างๆของกิจการ

2.7.7 การบริหารและควบคุมกิจกรรมต่างๆ

หลังจากการกำหนดตัวหลักคันดับทุนแล้ว กิจการต้องกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนปัจจัยสำคัญๆที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Critical Success Factor) ด้วย นอกจากนี้การบริหารและควบคุมกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในกระบวนการธุรกิจซึ่งเป็นตัวก่อให้เกิดตัวผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้นๆขึ้น ตลอดจนประเมินความมีประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิภาพของกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้น

ฉะนั้น การบริหารและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้วย ทั้งนี้การบริหารการดำเนินงานของกิจการในลักษณะการบริหารกิจกรรม (Activity-Based Management) เป็นศาสตร์ของการบริหารที่เน้นการบริหารกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณค่าในตัวสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าจะได้รับและผลกำไรที่องค์กรจะบรรลุจากการนำคุณค่าไปสู่ลูกค้า ศาสตร์แห่งการบริหารดังกล่าวจะเน้นการวิเคราะห์สาเหตุของการเกิดต้นทุน การวิเคราะห์กิจกรรม และการวัดผล การปฏิบัติงาน การบริหารต้นทุนกิจกรรมจึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากระบบต้นทุนกิจกรรมที่จะ

นำไปสู่การจัดโครงสร้างกิจกรรมต่างๆขององค์กรเสียใหม่ โดยเน้นความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติกิจกรรม และความสอดคล้องต้องกันระหว่างกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศตลอดทั่วองค์กร การบริหารกิจกรรมจะให้ความสำคัญกับเวลา ต้นทุน คุณภาพ และความยืดหยุ่น เพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพของกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีกันอย่างรวดเร็ว และตลาดเป็นของผู้บริโภคดังเช่นที่เป็นอยู่ขณะนี้ การวิเคราะห์กิจกรรมและการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินและผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สำคัญๆในองค์กร เพื่อสร้างสินค้าหรือบริการที่สอดคล้องหรือเกินกว่าความคาดหวังของลูกค้า นับเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารกิจกรรม

2.8 ข้อจำกัดของระบบต้นทุนกิจกรรม

การประยุกต์ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมมีข้อจำกัดซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

- 1.ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมไม่เหมาะสมกับกิจการที่มีการผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพียงชนิดเดียว
- 2.การแยกกิจกรรมให้ละเอียดที่สุดนั้นจะส่งผลทำให้ต้นทุนที่คำนวณได้มีความถูกต้องใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด แต่ความละเอียดในการแยกกิจกรรมนี้ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูง
- 3.ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมอาจก่อให้เกิดการต่อต้านจากบุคลากรภายในกิจการ เนื่องจากเกิดความกดดันด้านประสิทธิภาพและเวลาในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกรงว่าตนอาจถูกตำหนิหรือลงโทษ หากงานที่ทำอยู่เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดต้นทุนที่ไม่เพิ่มค่า
- 4.การให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบต้นทุนฐานกิจกรรมแก่พนักงานในกิจการเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งหากมีความเข้าใจไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดปัญหาในการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาประยุกต์ใช้ในกิจการได้

5.ระบบต้นทุนกิจกรรมอาจไม่สามารถช่วยในการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ให้ถูกต้องร้อยเปอร์เซ็นต์ เช่น

5.1การกำหนดกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม ซึ่งอาจมีจำนวนมากหรือน้อยเกินไป หรือไม่ครอบคลุม ทุกกิจกรรมที่ทำอยู่ อาจทำให้การปันส่วนค่าใช้จ่ายผิดพลาดได้

5.2การหาข้อมูลเพื่อกำหนดกิจกรรม จากโครงสร้างองค์กร คำบรรยายลักษณะงานแผนปฏิบัติ และจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจได้รับข้อมูลที่บิดเบือนไปจากความเป็นจริง หรือการให้น้ำหนัก เวลาของพนักงานในใบประเมินน้ำหนักเวลาการปฏิบัติงานอาจไม่ตรงกับความเป็นจริง อันจะส่งผลให้ การปันส่วนค่าใช้จ่ายผิดพลาดได้

5.3ในกรณีที่ผลิตภัณฑ์ของกิจการมีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Life Cycle) เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จะทำให้การคำนวณวิธีการปันส่วนกิจกรรมไม่เหมาะสมสำหรับอนาคต

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 3

แผนงานการปฏิบัติงานและขั้นตอนการดำเนินงาน

3.1 แผนงานการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3.1 แผนงานการปฏิบัติงาน

Plan	Action	พฤศจิกายน				ธันวาคม				มกราคม				กุมภาพันธ์			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.ศึกษาสภาพงานการผลิตกล่องกระดาษ เรียนรู้งานขายด้วยโปรแกรม ISOfit		■■■■															
2.เก็บข้อมูลในกระบวนการผลิต เพื่อ นำมาวิเคราะห์หาปัญหาที่เกิดขึ้น						■■■■											
3.นำปัญหามาทำการวิเคราะห์ และหา แนวทางในการปรับปรุง							■■■■										
4.ดำเนินการปรับปรุงระบบต้นทุนเดิม โดยใช้แนวคิดระบบต้นทุนจากรกิจกรรม										■■■■	■■■■	■■■■	■■■■				
5.ติดตามผลการดำเนินงาน วัดผล และ นำเสนอแก่ผู้บริหาร																	■■■■

3.2 รายละเอียดโครงการ

จากนโยบายของผู้บริหารบริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ ที่มีความต้องการให้ระบบข้อมูลต้นทุนการผลิตที่ใช้ในการกำหนดราคาขายผลิตสินค้า มีความถูกต้องแม่นยำ โดยมุ่งเน้นแก้ไขปัญหาดังต่อไปนี้ ราคาขายสินค้าที่ไม่เหมาะสมกับต้นทุนการผลิต ทำให้บางครั้งผลิตแล้วขาดทุนหรือไม่ได้กำไรเป็นที่น่าสนใจ พนักงานขายไม่มีความชำนาญงานพอที่จะคัดสินค้า ทำให้การเสนอราคาล่าช้า เพราะต้องผ่านการอนุมัติราคาขายจากผู้บริหารก่อน แนวทางการคิดต้นทุนการผลิตเป็นแบบเก่า ทำให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการตั้งราคาขายสินค้าเกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย เมื่อต้องการลดต้นทุนก็ทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร เพราะไม่ทราบราคาต้นทุนแท้จริง จึงไม่รู้ว่าควรต้องแก้ไขปัญหานั้นในจุดไหน โครงการนี้จึงจัดทำขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ได้ทั้งหมด โดยใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหานี้ ซึ่งจะเริ่มตั้งแต่การเก็บข้อมูลต้นทุนในกระบวนการผลิต ไปจนถึงการนำเอาข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาต้นทุนการผลิตแบบระบบต้นทุนฐานกิจกรรม และเปรียบเทียบก่อน-หลังการดำเนินงานในครั้งนี้ วัดผลว่าประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์หรือไม่ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

3.2.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาในครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ บรรจุกภัณฑ์กลุ่มกระดาดลูกฟูก 4ฝา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ กลุ่มลูกค้าTOYOTA

3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงการ

ใช้หลักแนวความคิดระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ซึ่งมีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในโครงการดังนี้

1. Cost Driver เป็นการกำหนดตัวผลักดันต้นทุน จากกระบวนการผลิต ได้แก่ 1. บาท/น้ำหนัก (กก.) 2. บาท/พื้นที่(ตารางฟุต) 3. บาท/ชั่วโมงทำงาน(ชม.) 4. บาท/พื้นที่(ตารางนิ้ว)
2. Cost Type เป็นการกำหนดชนิดของต้นทุน โดยจัดหมวดหมู่ประเภทของต้นทุน ได้แก่ 1. วัตถุดิบทางตรง(DM) 2. ค่าแรงทางตรง(DL) 3. ค่าใช้จ่ายในการผลิต(OH) 4. ค่าใช้จ่ายในการบริหาร(MNG)
3. Cost Item จัดตามกลุ่มCost Type ดังต่อไปนี้
 - 3.1 วัตถุดิบทางตรง(DM) ประกอบด้วยCost Item 1ตัว
 - 3.1.1 วัตถุดิบทางตรง : กระดาษแผ่นลูกฟูก
 - 3.2 ค่าแรงทางตรง(DL) ประกอบด้วยCost Item 1ตัว
 - 3.2.1 ค่าแรงทางตรง : บาท/ชั่วโมงทำงาน(ชม.)
 - 3.3 ค่าใช้จ่ายในการผลิต(OH) ประกอบด้วยCost Item 5ตัว
 - 3.3.1 ค่าเครื่องจักร : บาท/ชั่วโมงทำงาน(ชม.)
 - 3.3.2 ค่าพิมพ์ 1สี : บาท/พื้นที่(ตารางฟุต)
 - 3.3.3 ค่าพิมพ์ 2สี : บาท/พื้นที่(ตารางฟุต)
 - 3.3.4 ค่าพิมพ์ 3สี : บาท/พื้นที่(ตารางฟุต)
 - 3.3.5 ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ : บาท/ชั่วโมงทำงาน(ชม.)
 - 3.4 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร MNG ประกอบด้วยCost Item 3ตัว
 - 3.4.1 ค่าบล็อคพิมพ์ : บาท/พื้นที่(ตารางนิ้ว)
 - 3.4.2 ค่าขนส่ง : บาท/น้ำหนัก(กก.)
 - 3.4.3 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารอื่นๆ : บาท/น้ำหนัก

4. Cost Structor เป็นการกำหนดสูตรการคำนวณต้นทุนให้เข้ากับโครงสร้างต้นทุนของอุตสาหกรรมกลึงกระดาชลูกฟูกโดยใช้โครงสร้างของต้นทุนระบบฐานกิจกรรม

4.1 วัตถุดิบทางตรง(DM)

4.2 ต้นทุนแยกตามขั้นตอนการผลิต

4.2.1 กรณีขั้นตอนเครื่องพิมพ์

1.ค่าแรงทางตรง

2.ค่าเครื่องจักร

3.ค่าพิมพ์ 1,2 หรือ 3สี

4.ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่นๆ

4.2.2 กรณีขั้นตอนการผลิตอื่นๆที่ไม่ใช่เครื่องพิมพ์

1.ค่าแรงทางตรง

2.ค่าเครื่องจักร

3.ค่าใช้จ่ายในการผลิตอื่นๆ

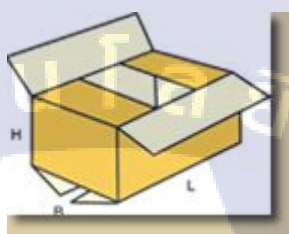
4.2.3 ค่าบล็อกรพิมพ์

4.2.4 ค่าขนส่ง

4.2.5 ขาและบริการอื่นๆ

3.2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

มีวิธีการเก็บแบบเฉพาะเจาะจง อันเนื่องมาจาก บริษัท กล่องสยาม มีการขายกล่อง 4 ฝา ถือเป็นร้อยละ 80 ของการผลิตทั้งหมด ดังนั้นกล่อง 4 ฝานี้จึงถือเป็นสินค้าที่มีผลกระทบแก่องค์กรได้มากที่สุด และกลุ่มตัวอย่างลูกค้าTOYOTA ถือเป็นลูกค้าหลักที่สำคัญขององค์กร ที่มีการซื้อขายสินค้ากันมากที่สุดในบรรดาประชากรกล่อง 4 ฝา (1 tire, 2 tire , 3 tire)



ภาพที่ 3.1 ภาพแสดงตัวอย่างกล่อง 4 ฝา

3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานที่นักศึกษาปฏิบัติงานหรือโรงงาน

1. ศึกษาขั้นตอนการทำงานกระบวนการผลิตและ โปรแกรมงานขายแบบเดิม
2. แยกแยะ Category สินค้า หมวดหมู่กิจกรรมการผลิต และบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต
3. วิเคราะห์สภาพการทำงานปัจจุบันด้วย เพื่อหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น
4. นำข้อมูลที่ได้มาเข้าประชุมร่วมกับผู้พัฒนาระบบซอฟต์แวร์ (ISoft) เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง โดยการทำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม และเลือกประชากร-กลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการศึกษา
5. กำหนดโครงสร้างต้นทุน (Cost Driver, Cost Type, Cost Item) โดยยึดหลักแนวความคิดต้นทุนฐานกิจกรรมและแนวทางของอุตสาหกรรมกล่องกระดาษร่วมด้วย
6. ทำการทดสอบสูตรที่คิดค้นบนโครงสร้างระบบต้นทุนฐานกิจกรรม โดยใช้ข้อมูลงานขายในอดีตมาคีย์เข้าระบบบนERP เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้
7. วิเคราะห์และสรุปผลการทดลอง นำเสนอแก่ผู้บริหาร

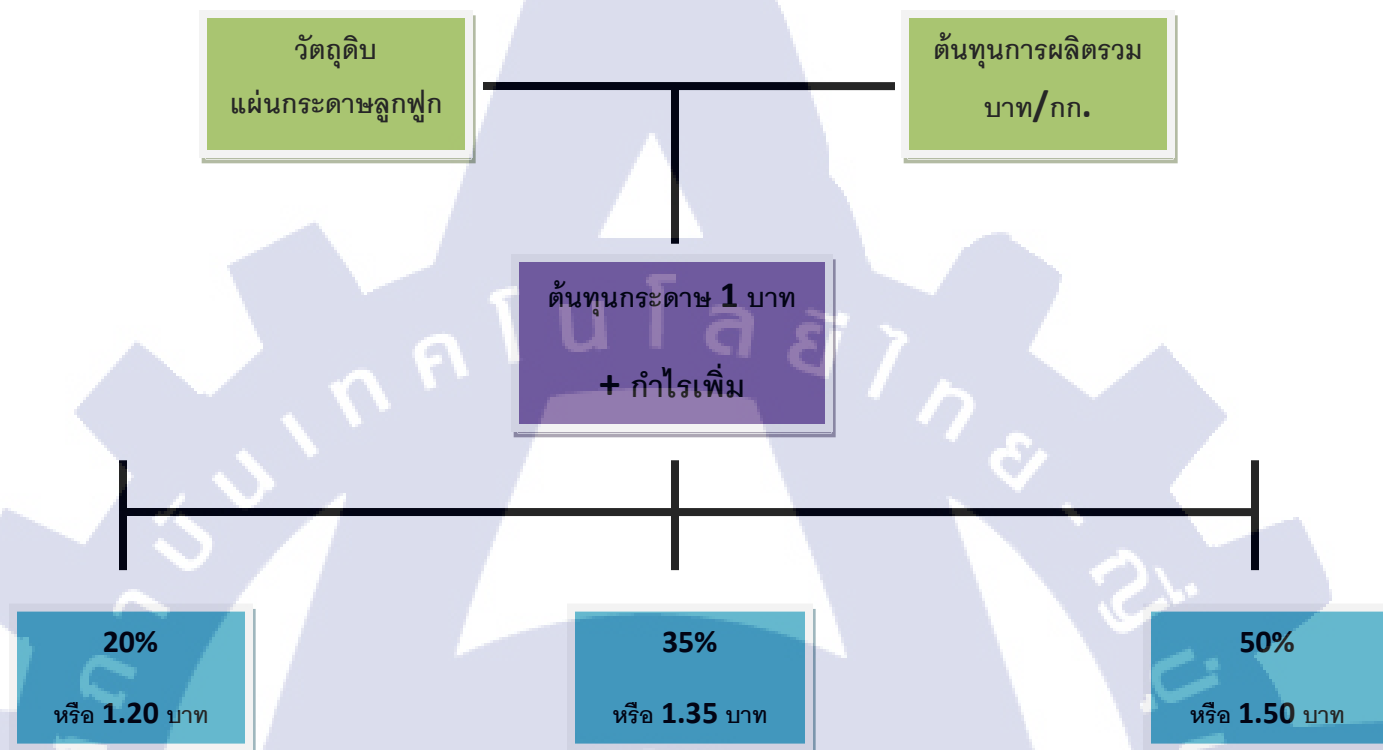
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้มานั้น ไปวิเคราะห์ด้วยหลักการจำลองสถานการณ์ Simulation ขึ้นมา วิธีการนำสูตรที่สร้างขึ้น มา Set up กับระบบ ERP โดยมอบหมายให้ตัวแทนขายทำขั้นตอนนอกใบขอทราบราคาจากระบบ ERP ที่ได้ผ่านการปรับปรุงด้วยตนเอง แทนวิธีเดิมซึ่งจะต้องให้ผู้บริหารเป็นคนตีราคาจากประสบการณ์ นำข้อมูลจากผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับข้อมูลเดิม โดยได้ข้อมูลหลักๆ 3 กลุ่ม คือ ราคาเสนอขายต่ำเกินไป ราคาเสนอขายอยู่ในช่วงพอใจ ราคาเสนอขายสูงเกินไป



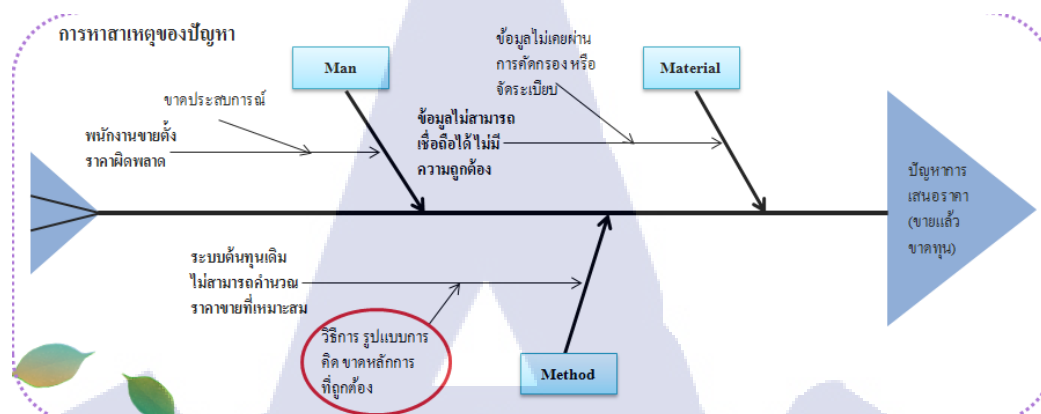
ภาพที่ 3.2 กราฟแสดงการลดลงของปัญหาการขายขาดทุน

4.1.2 ศึกษาวิธีการคิดราคาแบบเดิม



ภาพที่ 4.2 ภาพแสดงวิธีการคิดราคาแบบเดิม

ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นการคิดอย่างหยาบ โดยเริ่มต้นการคิดต้นทุนแบบเก่าใช้เพียงวัตถุดิบกระดาษรวมกับต้นทุนการผลิตคิดเป็นบาท/กก.เท่านั้น ทำให้ต้นทุนที่ได้ไม่ใช่ต้นทุนที่แท้จริง เพราะการคิดแบบนี้ไม่ว่าการผลิตกล่องแต่ละตัวจะมีกี่ขั้นตอนที่แตกต่างกัน แต่ก็คิดต้นทุนเท่ากันหมดทุกสินค้า หากกล่องมีน้ำหนักหรือขนาดเท่ากัน อีกทั้งการกำหนดราคาขายสินค้ายังใช้หลักการคาดคะเนวิธีการผลิตยาก-ง่าย จากความคิดของผู้มีหน้าที่ตั้งราคาขายเท่านั้น หากคิดว่าโมเดลตัวใดง่ายก็บวกเพิ่มร้อยละ 20 กลางๆบวกเพิ่มร้อยละ 35 ถ้าคิดว่ายากก็บวกเพิ่มร้อยละ 50 การคิดซึ่งไร้หลักการเช่นนี้มักทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย ไม่เหมาะสมกับต้นทุนที่แท้จริง และจะรู้ผลว่าไม่ได้กำไรหรือเท่าทุนก็ต่อเมื่อผลิตเสร็จไปแล้วนั่นเอง



ภาพที่ 4.3 ภาพแสดงการหาสาเหตุของปัญหาโดยใช้ผังก้างปลา

4.1.3 จัดทำโครงสร้างระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

1. สูตรการคิดต้นทุนสำหรับขั้นตอนการผลิต

Converter Cost Structor - โครงสร้างต้นทุนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก												
ขนาดกล่องวัดด้วย : Fx F												
	Flow	Cost Item	Only	<=1	<=100	<=500	<=1,000	<=3,000	<=5,000	<=10,000	<=50,000	Cost Driver
1	INLINE(1)	ค่าพิมพ์ 1 สี	1-COLOR	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	0.0500	BATH/FxF
2	INLINE(1)	ค่าพิมพ์ 2 สี	2-COLOR	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	0.0700	BATH/FxF
3	INLINE(1)	ค่าพิมพ์ 3 สี	3-COLOR	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	0.0900	BATH/FxF
4	INLINE(1)	ค่าแรงทางตรง		187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	BATH/Hrs
5	INLINE(1)	ค่าเครื่องจักร		420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	420.0000	BATH/Hrs
6	INLINE(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		275.0000	275.0000	275.0000	225.0000	225.0000	225.0000	125.0000	125.0000	BATH/Hrs
7	HALFLINE(1)	ค่าพิมพ์ 1 สี	1-COLOR	0.0500	0.0500	0.0500	0.0400	0.0400	0.0400	0.0300	0.0300	BATH/FxF
8	HALFLINE(1)	ค่าพิมพ์ 2 สี	2-COLOR	0.0700	0.0700	0.0700	0.0600	0.0600	0.0500	0.0400	0.0400	BATH/FxF
9	HALFLINE(1)	ค่าพิมพ์ 3 สี	3-COLOR	0.0900	0.0900	0.0900	0.0800	0.0800	0.0700	0.0600	0.0600	BATH/FxF
10	HALFLINE(1)	ค่าแรงทางตรง		187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	187.5000	BATH/Hrs
11	HALFLINE(1)	ค่าเครื่องจักร		368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	368.0000	BATH/Hrs
12	HALFLINE(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		240.0000	240.0000	240.0000	190.0000	190.0000	190.0000	100.0000	100.0000	BATH/Hrs
13	ปะการ-SEMI(1)	ค่าแรงทางตรง		75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	75.0000	BATH/Hrs
14	ปะการ-SEMI(1)	ค่าเครื่องจักร		5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	BATH/Hrs
15	ปะการ-SEMI(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		50.0000	50.0000	50.0000	40.0000	40.0000	40.0000	30.0000	30.0000	BATH/Hrs
16	ดอกลม(1)	ค่าแรงทางตรง		37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	BATH/Hrs
17	ดอกลม(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		50.0000	50.0000	50.0000	40.0000	40.0000	40.0000	30.0000	30.0000	BATH/Hrs
18	มัด(1)	ค่าแรงทางตรง		37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	37.5000	BATH/Hrs
19	มัด(1)	ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ		50.0000	50.0000	50.0000	40.0000	40.0000	40.0000	30.0000	30.0000	BATH/Hrs

ภาพที่ 4.4 ภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก

2. สูตรการคิดต้นทุนบล็อกริมพ์

Convertor Cost Structor - โครงสร้างต้นทุนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก

ใช้ตัวแปรเหล่านี้ในการคิดต้นทุน	ใช่(Yes)
% พื้นที่บล็อกเทียบกับขนาดกล่อง	30
ต้นทุนบล็อก	5.00 บาท/ตรน.
จำนวนจุดค้ำทุ้มของบล็อก	10,000 ใบ
ต้นทุนเพลท	10.00 บาท/ตรน.
จำนวนจุดค้ำทุ้มของเพลท	30,000 ใบ

ภาพที่ 4.5 ภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนของบล็อกริมพ์

3. สูตรการคิดต้นทุนขายและบริหาร

Convertor Cost Structor - โครงสร้างต้นทุนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก

	Flute	Cost Item	Amount	Cost Driver
1	B	ขายและบริหาร	2.5000 BATH/KGS	
2	BC	ขายและบริหาร	2.0000 BATH/KGS	
3	C	ขายและบริหาร	2.5000 BATH/KGS	

ภาพที่ 4.6 ภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนการขายและบริหาร

4. สูตรการคิดต้นทุนค่าขนส่ง

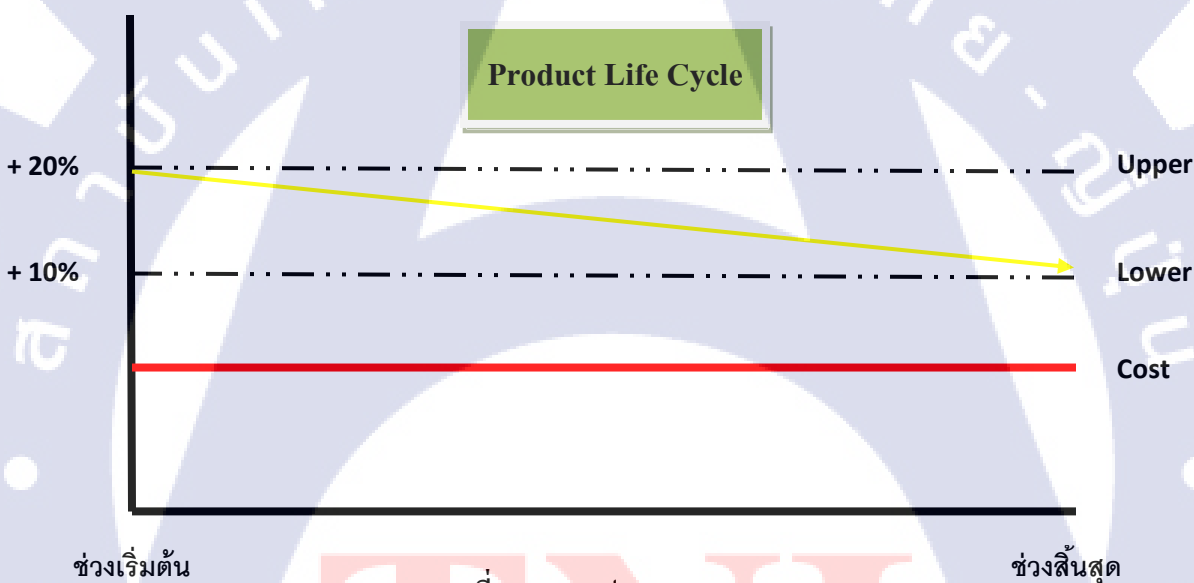
Convertor Cost Structor - โครงสร้างต้นทุนการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก

	Flute	Amount	Cost Driver
1	B	0.8000 BATH/KGS	
2	BC	0.9000 BATH/KGS	
3	C	0.8000 BATH/KGS	

ภาพที่ 4.7 ภาพแสดงโครงสร้างต้นทุนการขนส่ง

4.1.4 ประยุกต์การใช้งานระบบต้นทุนให้เข้ากับอุตสาหกรรมกล่องกระดาษลูกฟูก

จากต้นทุนราคาขายที่คาดหวัง = ต้นทุน+กำไรเพิ่ม10% ไปจนถึง ต้นทุน+กำไรเพิ่ม20% ช่วงราคาที่ไม่กว้างมากนักนี้เป็นเพราะ องค์กรต้องการตอบสนองเรื่อง Cost Down Project อันเป็นผลมาจากการแข่งขันทางการตลาดระหว่างคู่แข่งในปัจจุบัน เนื่องจากอุตสาหกรรมการผลิตกล่องกระดาษลูกฟูก ไม่ได้เป็นอุตสาหกรรมที่ซับซ้อน การลอกเลียนแบบหรือการเกิดของกลุ่มแข่งรายใหม่จึงมีได้ง่าย หากเรากำหนดราคาขายที่แพงเกินไป อาจถูกคู่แข่งดึงลูกค้าไปได้ แต่ถ้าขายราคาถูกเกินไปก็ทำแล้วไม่ได้กำไรอยู่ดี



ภาพที่ 4.8 กราฟแสดงProduct Life Cycle

จากภาพแสดงราคาขายจะเห็นได้ว่า เส้นสีแดงคือต้นทุนที่ได้จากระบบต้นทุนฐานกิจกรรม และมีการตั้งเพดานราคาไว้เนื่องจากProduct Life Cycleของผลิตภัณฑ์นั้นเมื่อเริ่มต้นเป็นNew Modelควรตั้งราคาให้สูงกว่าต้นทุนพอสมควร(+20%) เพราะระหว่างรอบชีวิตของสินค้า ลูกค้ามักต่อราคาให้มีการลดราคาขายลง คิดเป็นโดยประมาณ3%ต่อการต่อรอบในแต่ละครั้ง ดังนั้นเมื่อถึงเวลาที่มีการChange Modelราคาขายสินค้าควรไม่ต่ำกว่าราคาขอล่าง(+10%) ถือเป็นราคาขั้นต่ำสุดที่พอใจได้

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 ก่อสร้าง ชิ้นชุด 1

แบบก่อสร้าง 01 มาตรฐาน (RSC)

แบบดินทุน

เกรดกระเบื้อง KA150KA150

ขนาดลูกแก้ว W 430 x L 430 x H 200 1-ค้อน

ขนาดกล่อง W 426 x L 426 x H 194

เกลียวล่าง /

ท่อน้อยด้านกว้าง 214 + 194 + 214 +

ท่อน้อยด้านยาว 35 + 426 + 426 + 426 +

ขนาดชิ้นงาน 622 x 1,739 เมื่อติดตั้ง

ขนาดชิ้นเหล็ก 622 x 1,739

น้ำหนัก 1.1860 กก. (คิดจากขนาดชิ้นงาน)

ขนาดเส้นกระดาง 1,880 x 1,739 = 3 x 1

น้ำหนักบรอม 214 + 194 + 214 + 0 + 0

การเลือก 1,880 MAX

สีพื้น 2 สี 502.97 ตรม. ☐ ประดับเทพ

การประกอบ ประการ ☐ รอยเชื่อม

การเชื่อม ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป

ชนิดลวด ☐ เจาะรู

พื้นที่การ ตรม. ☒ SCC1

ไม่ปิด 10 ☐ SCC2

จำนวนร่อง 0

ขนาดโศก ☐

ขนาดโศก-ใน x

DIC-นอก x

รูที่ต่อเนื่อง

แผ่นร่วม ไม่ใช้ร่วมกัน สปก.แม่ %

ตารางชุดราคา 11.7300 คิดแบบหน้าคู่(Double)

จำนวนตั้ง 500 1,000 2,000

จัดส่งฟรี 500 1,000 2,000

ผลิตฟรี 500 1,000 2,000

ราคาต่อพ. 1.48 ราคาเดิม 17.3600

ต้นทุน 20.21 19.84 19.66

กำไรขั้นต่ำ 10.00 10.00 10.00

ราคาขั้นต่ำ 22.23 21.82 21.63

% เพิ่ม 11.03 13.10 14.14

ราคาขาย 22.4400 22.4400 22.4400

ราคาเดิม 22.4400 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเงินกระดาษ

DM	16.50	16.50	16.50
DL	0.21	0.13	0.09
FOH	1.59	1.30	1.16
Product	18.30	17.93	17.75
Mng	1.91	1.91	1.91
Total	20.21	19.84	19.66

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.11 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00483

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 ก่อสร้าง ชิ้นชุด 1

แบบก่อสร้าง 01 มาตรฐาน (RSC)

แบบดินทุน

เกรดกระเบื้อง KA150KA150

ขนาดลูกแก้ว W 430 x L 430 x H 200 1-ค้อน

ขนาดกล่อง W 426 x L 426 x H 194

เกลียวล่าง /

ท่อน้อยด้านกว้าง 214 + 194 + 214 +

ท่อน้อยด้านยาว 35 + 426 + 426 + 426 +

ขนาดชิ้นงาน 622 x 1,739 เมื่อติดตั้ง

ขนาดชิ้นเหล็ก 622 x 1,739

น้ำหนัก 1.1860 กก. (คิดจากขนาดชิ้นงาน)

ขนาดเส้นกระดาง 1,880 x 1,739 = 3 x 1

น้ำหนักบรอม 214 + 194 + 214 + 0 + 0

การเลือก 1,880 MAX

สีพื้น 2 สี 502.97 ตรม. ☐ ประดับเทพ

การประกอบ ประการ ☐ รอยเชื่อม

การเชื่อม ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป

ชนิดลวด ☐ เจาะรู

พื้นที่การ ตรม. ☒ SCC1

ไม่ปิด 10 ☐ SCC2

จำนวนร่อง 0

ขนาดโศก ☐

ขนาดโศก-ใน x

DIC-นอก x

รูที่ต่อเนื่อง

แผ่นร่วม ไม่ใช้ร่วมกัน สปก.แม่ %

ตารางชุดราคา 11.7300 คิดแบบหน้าคู่(Double)

จำนวนตั้ง 500 1,000 2,000

จัดส่งฟรี 500 1,000 2,000

ผลิตฟรี 500 1,000 2,000

ราคาต่อพ. 1.48 ราคาเดิม 17.3600

ต้นทุน 20.21 19.84 19.66

กำไรขั้นต่ำ 10.00 10.00 10.00

ราคาขั้นต่ำ 22.23 21.82 21.63

% เพิ่ม 11.03 13.10 14.14

ราคาขาย 22.4400 22.4400 22.4400

ราคาเดิม 22.4400 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเงินกระดาษ

DM	16.50	16.50	16.50
DL	0.21	0.13	0.09
FOH	1.59	1.30	1.16
Product	18.30	17.93	17.75
Mng	1.91	1.91	1.91
Total	20.21	19.84	19.66

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.12 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00483

2. YA069-00576

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 กัดอง ชิ้นชุด 1

แบบกล่อง 01 ผ่าน (RSC)

แบบดินทุน

เกรดกระดาษ KA150/KA150 BC

ขนาดลูกคำ W 543 x L 1,073 x H 470 2-ต่อ

ขนาดกล่อง W 543 x L 1,073 x H 470

เกยบนล่าง / ขวางลอน ☒ ขอบสวย

หีบรอยด้านกว้าง 275 + 470 + 275 + + + +

หีบรอยด้านยาว 32 + 1,073 + 543 + + + +

ขนาดชิ้นงาน 1,020 x 1,648 เนื้อตัดทาง

ขนาดเส้นกระดาษ 1,020 x 1,648

ขนาดเส้นกระดาษ 1,067 x 1,648 = 1 x 1

น้ำหนัก 1,4200 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (บอกจาก Corrugator เข้าสายการผลิตกล่อง)

การเลือก 1,067 MIN

สีพิมพ์ 2 สี 781.65 ตรม ☐ ประสิทธิภาพ

การประกอบ ประกว ☐ รอยเชือก

การติดอก ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป

ชนิดลวด ☐ เจาะรู

พื้นที่การ ☐ ตรม ☒ SCC1

ใบมัด 5 ☐ SCC2

จำนวนร่อง 0

ชนิดงานใดก็ได้

ขนาดใดก็ได้ใน x บังได้ 0

DIC-นอก x รูที่ต่อเนื่อง

แผ่นร่วม ไม่ใช้ร่วมกัน สป.แม่ %

ตารางสูตรคิดราคา 37.8400 คิดแบบหน้าคู่(Double)

จำนวนสั่ง 200 400 800

จัดส่งครั้ง 200 400 800

ผลิตครั้ง 200 400 800

ราคาสรุป 2.27 ราคาเดิม 85.9000

ต้นทุน 69.89 69.17 68.82

กำไรขั้นต้น% 10.00 10.00 10.00

ราคาชิ้นต่ำ 76.88 76.09 75.70

% เพิ่ม 15.87 17.07 17.67

ราคาขาย 80.9800 80.9800 80.9800

ราคาเดิม 80.9800 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

Flow	Description	Feed Ratio	Setup Time	Production Speed	ใบมัด	Lead Time	Waste
1	20.3 HALFLINE(1)	0.5000	20	8	4	0	0.00
2	00.1 ประกว-SEMI(1)	0.5000	10	8	4	0	0.00
3	90.8 มัด(1)	1.0000	0	17	17	0	0.00
4							
5							
6							

สร้างขั้นตอนการผลิต แสดงแผนผังกระบวนการขั้นตอนการผลิต

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.13 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00576

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 กัดอง ชิ้นชุด 1

แบบกล่อง 01 ผ่าน (RSC)

แบบดินทุน

เกรดกระดาษ KA150/KA150 BC

ขนาดลูกคำ W 543 x L 1,073 x H 470 2-ต่อ

ขนาดกล่อง W 543 x L 1,073 x H 470

เกยบนล่าง / ขวางลอน ☒ ขอบสวย

หีบรอยด้านกว้าง 275 + 470 + 275 + + + +

หีบรอยด้านยาว 32 + 1,073 + 543 + + + +

ขนาดชิ้นงาน 1,020 x 1,648 เนื้อตัดทาง

ขนาดเส้นกระดาษ 1,020 x 1,648

ขนาดเส้นกระดาษ 1,067 x 1,648 = 1 x 1

น้ำหนัก 1,4200 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (บอกจาก Corrugator เข้าสายการผลิตกล่อง)

การเลือก 1,067 MIN

สีพิมพ์ 2 สี 781.65 ตรม ☐ ประสิทธิภาพ

การประกอบ ประกว ☐ รอยเชือก

การติดอก ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป

ชนิดลวด ☐ เจาะรู

พื้นที่การ ☐ ตรม ☒ SCC1

ใบมัด 5 ☐ SCC2

จำนวนร่อง 0

ชนิดงานใดก็ได้

ขนาดใดก็ได้ใน x บังได้ 0

DIC-นอก x รูที่ต่อเนื่อง

แผ่นร่วม ไม่ใช้ร่วมกัน สป.แม่ %

ตารางสูตรคิดราคา 37.8400 คิดแบบหน้าคู่(Double)

จำนวนสั่ง 200 400 800

จัดส่งครั้ง 200 400 800

ผลิตครั้ง 200 400 800

ราคาสรุป 2.27 ราคาเดิม 85.9000

ต้นทุน 69.89 69.17 68.82

กำไรขั้นต้น% 10.00 10.00 10.00

ราคาชิ้นต่ำ 76.88 76.09 75.70

% เพิ่ม 15.87 17.07 17.67

ราคาขาย 80.9800 80.9800 80.9800

ราคาเดิม 80.9800 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark
1	Sheet	100	DM - กระดาษแม่ลูกคำ	56.6600	56.6600	56.6600	
2	Box	203	Box - ค่าพิมพ์ 2 สี	2.6488	2.6488	2.6488	0.0700 BATH/FxH
3	Box	220	Box - ค่าแรงทางตรง	0.3906	0.2344	0.1563	187.5000 BATH/Hrs
4	Box	240	Box - ค่าเครื่องจักร	0.7667	0.4600	0.3067	368.0000 BATH/Hrs
5	Box	280	Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.5000	0.3000	0.2000	240.0000 BATH/Hrs
6	Box	220	Box - ค่าแรงทางตรง	0.3750	0.3438	0.3281	175.0000 BATH/Hrs
7	Box	240	Box - ค่าเครื่องจักร	0.0250	0.0229	0.0219	5.0000 BATH/Hrs

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

	DM	DL	FOH	Product	Mng	Total
	56.66	0.80	4.24	61.70	8.19	69.89
	56.66	0.62	3.71	60.98	8.19	69.17
	56.66	0.52	3.45	60.63	8.19	68.82

ภาพที่ 4.14 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00576

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 ☒ กาลัง ชิ้นชุด 1

แบบกล่อง 01 ☒ ฝาชน (RSC)

เกรดกระดาษ KA150KA150 BC

ขนาดลูกคำ W 543 x L 1,073 x H 470 2-คี่

ขนาดกล่อง W 543 x L 1,073 x H 470

เกยบนล่าง / ☐ ขวางลอน ☒ ขอบสวย

หีบรอยด้านกว้าง 275 + 470 + 275 +

หีบรอยด้านยาว 32 + 1,073 + 543 +

ขนาดชิ้นงาน 1,020 x 1,648 เนื้อตัดทาง

ขนาดชิ้นผลิต 1,020 x 1,648

น้ำหนัก 1,4200 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (ออกจาก Corrugator เข้าสายการผลิตกล่อง)

ขนาดเส้นกระดาษ 1,067 x 1,648 = 1 x 1

ผ่าหีบรอย 275 + 470 + 275 + 0 + 0

การเลือก 1,067 MIN

จำนวนลอน 0

การประกอบ ประการ ☐ รอยเชือก

การตัดอก ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป

ชนิดลวด ☐ เจาะหู

พื้นที่การ ☐ ตรน ☒ SCC1

ใบฉัด 5 ☐ SCC2

จำนวนร่อง 0

ชนิดงานใดก็ได้

ขนาดใดก็ได้-ใน x บัดได้ 0

D/C-นอก x รูที่ตึงและ

แผ่นร่วม ไม่ใช้ร่วมกัน สป.แม่ %

ตารางหัดคิดราคา 37.8400 ☒ คิดแบบหน้าคู่(Double)

จำนวนสั่ง 200 400 800

จัดส่งครั้ง 200 400 800

ผลิตครั้ง 200 400 800

ราคาตร.ฟ 2.27 ราคาเต็ม 85.9000

ต้นทุน 69.89 69.17 68.82

กำไรขั้นต่ำ% 10.00 10.00 10.00

ราคาขั้นต่ำ 76.88 76.09 75.70

% เพิ่ม 15.87 17.07 17.67

ราคาขาย 80.9800 80.9800 80.9800

ราคาเต็ม 80.9800 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

Cat1	Ca2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark	DM	DI	FOH	Product	Ming	Total
7	Box	ประกว-SEMI(1)	240 Box - ค่าเครื่องจักร	0.0250	0.0229	0.02195	50.0000 BATH/Hrs	56.66	0.80	4.24	61.70	8.19	69.89
8	Box	ประกว-SEMI(1)	280 Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.2500	0.2292	0.2188	50.0000 BATH/Hrs	56.66	0.62	3.71	60.98	8.19	69.17
9	Box	มัด(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.0368	0.0368	0.0368	37.5000 BATH/Hrs	56.66	0.52	3.45	60.63	8.19	68.82
10	Box	มัด(1)	280 Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.0490	0.0490	0.0490	50.0000 BATH/Hrs						
11	Block		400 Block Cost	0.3900	0.3900	0.3900	0.3900 BATH/PCS						
12	Manage		900 Delivery Cost	2.3436	2.3436	2.3436	0.9000 BATH/KGS						
13	Manage		951 Manage - ข่ายและบริหาร	5.4560	5.4560	5.4560	2.0000 BATH/KGS						

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.15 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนกิจกรรมของYA069-00576

หมายเหตุ : การขาดของชิ้นงานต้องหลุดทันทีที่ตั้ง

4.1.6 ผลการดำเนินงานการจัดทำระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

1. YA069-00483

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 กาลัง ชิ้นชุด 1 สีพิมพ์ 2 สี 502.97 ตรม. ☐ ปะทุติดเป
 แบบกล่อง 01 ☐ ฝาชน (RSC) รอยเชือก
 แบบดินหูน ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป
 เกิดการตาย KA150/KA150 ☐ C ☐ เจาะรู
 ขนาดลูกกลิ้ง W 430 x L 430 x H 200 1-ต่อ ☐ SCC1
 ขนาดกล่อง W 426 x L 426 x H 194 ☐ SCC2
 เกยบนล่าง ☐ / ☐ ☐ ขวางลอน ☒ ขอบสลาย
 พื้นทึบการ ตรม. 10
 จำนวนร่อง 0
 ขนดงานโลโก้
 ขนาดโลโก้ใน x ปมใต้ 0
 DIC-นอก x รูที่ตอจนะ
 %เนื้องาน 100 ขนาดเข้าผลิต 622 x 1,739 ขนาดเดินกระดาษ 1,880 x 1,739 = 3 x 1
 น้ำหนัก 1.1860 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1 ห่าปรอย 214 + 194 + 214 + 0 + 0
 (คิดจากขนาดชิ้นงาน) (ออกจาก Corrugator เข้าสายการผลิตกล่อง) การเลือก 1,880 MAX ☐ หาทะท่า

แผ่นร่วม ไม่เข้าร่วมกับ สป.แม่ %
 ตารางชุดคิดราคา 11.7300 ☐ คิดแบบหน้าคู่(Double)
 จำนวนสั่ง 500 1,000 2,000
 จัดส่งครั้ง 500 1,000 2,000
 เหลือครั้ง 500 1,000 2,000
 ราคาตรม. 1.48 ราคาเต็ม 17.3600
 ดินหูน 20.21 19.84 19.66
 ทำโรยหน้า% 10.00 10.00 10.00
 ราคาชิ้นต่ำ 22.23 21.82 21.63
 % เพิ่ม 11.03 13.10 14.14
 ราคาขาย 22.4400 22.4400 22.4400
 ราคาเต็ม 22.4400 0.0000 0.0000
 การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

	Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark
1	Sheet		100	DM - กระดาษแผ่นลูกฟูก	16.5000	16.5000	16.5000	
2	Box	INLINE(1)	203	Box - ค่าพิมพ์ 2 สี	0.8211	0.8211	0.8211	0.0700 BATH/Fx/F
3	Box	INLINE(1)	220	Box - ค่าแรงทางตรง	0.2083	0.1302	0.0911	187.5000 BATH/Hrs
4	Box	INLINE(1)	240	Box - ค่าเครื่องจักร	0.4666	0.2917	0.2042	420.0000 BATH/Hrs
5	Box	INLINE(1)	280	Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.3055	0.1910	0.1337	275.0000 BATH/Hrs
6	Block		400	Block Cost	0.2500	0.2500	0.2500	0.2500 BATH/PCS
7	Manage		900	Delivery Cost	0.4000	0.4000	0.4000	0.8000 BATH/KGS

	DM	16.50	16.50	16.50
DL	0.21	0.13	0.09	
FOH	1.59	1.30	1.16	
Product	18.30	17.93	17.75	
Mng.	1.91	1.91	1.91	
Total	20.21	19.84	19.66	

F1=Clear F4=กำหนดจากต้นแบบ ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9=ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc=Close

ภาพที่ 4.16 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00483

ผลจากการนำข้อมูลผ่านการคิดด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ของ YA069-00483 คิดจากการขายสินค้าชิ้นต่ำสุดที่จะยอมให้มีการซื้อขายเกิดขึ้น มีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 20.21บาท ช่วงราคาขายที่ยอมรับได้ 22.23-24.25บาท ราคาขายเดิมอยู่ที่ 22.44บาท

2. YA069-00576

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 ก่อสร้าง ชิ้นชุด 1 ลิฟท์ 2 ลิ 781.65 ตรม ☐ ประตูเปิด/ปิด

แบบก่อสร้าง 01 ผ่าน (RSC) ☐ รอยเชื่อม

แบบดินทุน

เกรดกระดาษ KA150/KA150 BC ☐ ขึ้นรูป

ขนาดลูกถ้วย W 543 x L 1,073 x H 470 2-ข้อ

ขนาดกล่อง W 543 x L 1,073 x H 470

เกยบนล่าง / ☐ ขวางลอน ☒ ขอบสวย

ทับรอยด้านกว้าง 275 + 470 + 275 +

ทับรอยด้านยาว 32 + 1,073 + 543 +

ขนาดชิ้นงาน 1,020 x 1,648 เนื้อสีเทา

ขนาดเส้นกระดาษ 1,067 x 1,648 = 1 x 1

น้ำหนัก 1.4200 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (บอกจาก Contagator เข้ารายการผลิตกล่อง)

การประกอบ ประกอบ ☐ รอยเชื่อม

การตัดกร

ชนิดลวด

พื้นที่การ ตรม

ใบมัด 5

จำนวนร่อง 0

ชนิดงานได้ค่า

ขนาดได้ค่า-ใน

DIC-นอก

ป็นได้ 0

รูที่ต่อเนื่อง

การเลือก 1,067 MIN ☐ ทาตะทำ

แผ่นร่วม ไม่ใช้ร่วมกัน สปก.แม่ %

ตารางฟุตติดราคา 37.8400 คิดแบบหน้าคู่(Double)

จำนวนสั่ง 200 400 800

จัดส่งครั้ง 200 400 800

ผลิตครั้ง 200 400 800

ราคาตร.พ 2.27 ราคาเดิม 85.9000

ต้นทุน 69.89 69.17 68.82

กำไรขั้นต้น% 10.00 10.00 10.00

ราคาขั้นต่ำ 76.88 76.09 75.70

% เพิ่ม 15.87 17.07 17.67

ราคาขาย 80.9800 80.9800 80.9800

ราคาเดิม 80.9800 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าดินกระดาษ

Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark
1	Sheet	100	DM - กระดาษแผ่นลูกฟูก	56.6600	56.6600	56.6600	
2	Box	HALFLINE(1)	203 Box - ค่าพิมพ์ 2 ลิ	2.6488	2.6488	2.6488	0.0700 BATH/FXF
3	Box	HALFLINE(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.3906	0.2344	0.1563	187.5000 BATH/Hrs
4	Box	HALFLINE(1)	240 Box - ค่าเครื่องจักร	0.7667	0.4600	0.3067	368.0000 BATH/Hrs
5	Box	HALFLINE(1)	280 Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.5000	0.3000	0.2000	240.0000 BATH/Hrs
6	Box	ปะการ-Semi(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.3750	0.3438	0.3281	75.0000 BATH/Hrs
7	Box	ปะการ-Semi(1)	240 Box - ค่าเครื่องจักร	0.0250	0.0229	0.0219	5.0000 BATH/Hrs

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.17 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00576

ผลจากการนำข้อมูลผ่านการคิดด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ของYA069-00576 คิดจากการขายสินค้าขั้นต่ำสุดที่จะยอมให้มีการซื้อขายเกิดขึ้น มีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 69.89บาท ช่วงราคาขายที่ยอมรับได้ 76.88-83.86บาท ราคาขายเดิมอยู่ที่ 80.98บาท

3. YA069-00603

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 กาลัง ชิ้นชุด 1 สีพิมพ์ 2 สี 222.99 ตรน ☐ ประหุดิตเทป

แบบกล่อง 01 ผ่าชน (RSC) ☐ รอยเชือก

แบบต้นทูน ☐ ชิ้นรูป

เกรตกระดาก KA150/KA150 C ☐ เจาะหู

ขนาดลูกคำ W 270 x L 1,076 x H 79 2-ต่อ

ขนาดกล่อง W 270 x L 1,076 x H 79 ☐ SCC1

เกยบนล่าง / ☐ ขวางลอน ☒ ขอบสวย ☐ SCC2

กับรอยด้านกว้าง 136 + 76 + 136 + ☐ ขนิตจวค

กับรอยด้านยาว 32 + 1,076 + 270 + ☐ พื้นทีกว

ขนาดชิ้นงาน 348 x 1,378 ☐ เนื้อดัดหาง ☐ ขนิตกับรอย

%เนื้องาน 100 ขนาดเข้าสิด 348 x 1,378 ☐ ขนิตจนไดคัก

น้ำหนัก 0.2300 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1 ☐ ขนาดไดคัก-ใน

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (ออกจาก Corrugator เข้าสายการผลิตกล่อง) ☐ D/C-นอก

ขนาดเส้นกระดาก 711 x 1,378 = 2 x 1 ☐ บับได้ 0

ผ่ากับรอย 136 + 76 + 136 + ☐ รูที่ต้องเกาะ

การเลือก 711 ☐ หาเศษทำ

แผ่นร่วม ไม่ใช้ร่วมกัน สปก.แม่ %

ตารางฟุตคิดราคา 10.5400 ☐ คิดแบบหน้าคู่(Double)

จำนวนสั่ง 450 1,000 2,000

จัดส่งครั้ง 450 1,000 2,000

ผลิตครั้ง 450 1,000 2,000

ราคาตर्फ 1.48 ราคาเต็ม 15.6000

ต้นทุน 14.64 14.29 14.15

กำไรขั้นต่ำ% 10.00 10.00 10.00

ราคาขั้นต่ำ 16.10 15.72 15.57

% เพิ่ม 12.57 15.33 16.47

ราคาขาย 16.4800 16.4800 16.4800

ราคาเดิม 16.4800 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเส้นกระดาก ☐

Flow	Description	Feed Ratio	Setup Time	Production Speed	ใบหน้าที่	Lead Time	Waste
1 20.3	HALFLINE(1)	0.5000	20	80	40	0	0.00
2 60.1	ปะทาว-SEMI(1)	0.5000	10	8	4	0	0.00
3 90.8	มิด(1)	1.0000	0	17	17	0	0.00
4							
5							
6							

สร้างขั้นตอนการผลิต ☐ แสดงเกณฑ์วิเคราะห์ขั้นตอนการผลิต ☐

Route ☐ Mill Roll ☐ Block ☐ Plate D/C ☐ Other Material ☐ Special ☐ Service ☐ Cost Paper ☐ Cost Item ☐ Remark ☐ Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.18 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00603

ผลจากการนำข้อมูลผ่านการคิดด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ของYA069-00603 คิดจากการขายสินค้าขั้นต่ำสุดที่จะยอมให้มีการซื้อขายเกิดขึ้น มีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 14.64บาท ช่วงราคาขายที่ยอมรับได้ 16.10-17.56บาท ราคาขายเดิมอยู่ที่ 16.48บาท

4. YA069-00656

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 ก่อสร้าง ชิ้นชุด 1 สเปค 2 ซี 1,673.99 ตรน ปะทุติดเทพ

แบบก่อสร้าง 01 ผาชน (RSC) การประกอบ เบลวด รอยเชื่อม

แบบต้นทุน

เกรดกระดาษ KA150/KA150 BC

ขนาดลูกกลิ้ง W 1,080 x L 1,102 x H 540 2-ข้อ

ขนาดลูกกลิ้ง W 1,080 x L 1,102 x H 540

เกยบนผิว / ขวางลอน ☒ ขอบสาย

หีบรอยด้านกว้าง 543 + 540 + 543 + +

หีบรอยด้านยาว 32 + 1,102 + 1,080 + +

ขนาดชิ้นงาน 1,626 x 2,214 เนื้อตัดทาง ชนิดหีบรอย

%เนื้องาน 100 ขนาดเข้าผลิต 1,626 x 2,214 ขนาดเดินกระดาษ 1,626 x 2,214 = 1x 1

น้ำหนัก 3.0420 กก. ชิ้นงานได้ 1x 1

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (บอกจาก Corrugator เข้าสายการผลิต)

การเลือก 643 + 540 + 543 + +

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

ตารางราคา

จำนวนตั้ง	ราคาตั้ง	ราคาเดิม	ราคาใหม่
150	300	600	600
150	300	600	600
150	300	600	600
ราคาตร.พ	2.27	ราคาเดิม	175.8800
ต้นทุน	184.34	183.43	182.98
กำไรขั้นต้น%	10.00	10.00	10.00
ราคาขั้นต่ำ	202.77	201.77	201.28
% เพิ่ม	-12.70	-12.24	-12.05
ราคาขาย	160.9300	160.9800	160.9300
ราคาเดิม	160.9300	0.0000	0.0000

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark
1	Sheet	100	DM - กระดาษแผ่นลูกฟูก	159.4800	159.4800	159.4800	
2	Box	HALFLINE(1)	203 Box - ค่าพิมพ์ 2 ซี	5.4236	5.4236	5.4236	0.0700 BATH/Fx
3	Box	HALFLINE(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.4948	0.2865	0.1823	187.5000 BATH/Hrs
4	Box	HALFLINE(1)	240 Box - ค่าเครื่องจักร	0.9711	0.5622	0.3578	368.0000 BATH/Hrs
5	Box	HALFLINE(1)	280 Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.6333	0.3667	0.2333	240.0000 BATH/Hrs
6	Box	ดอกมือ(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.0990	0.0885	0.0833	37.5000 BATH/Hrs
7	Box	ดอกมือ(1)	280 Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.1319	0.1181	0.1111	50.0000 BATH/Hrs

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล ส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.19 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00656

ผลจากการนำข้อมูลผ่านการคิดด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ของYA069-00656 คิดจากการขายสินค้าขั้นต่ำสุดที่จะยอมให้มีการซื้อขายเกิดขึ้น มีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 184.34บาท ช่วงราคาขายที่ยอมรับได้ 202.77-221.20บาท ราคาขายเดิมอยู่ที่ 160.93บาท

5. YA069-00658

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 ก่อสร้าง ขึ้นชุด 1

แบบกล่อง 01 ผ่าชน (RSC)

แบบดินทูน

เกรดกระดาษ KA150/KA150 BC

ขนาดลูกคำ W 545 x L 1,430 x H 310 2-ต่อ

ขนาดกล่อง W 545 x L 1,430 x H 310

เกยบนล่าง / ขวางลอน ขอบสวย

ทับรอยด้านกว้าง 273 + 310 + 273 +

ทับรอยด้านยาว 32 + 1,430 + 545 +

ขนาดชิ้นงาน 856 x 2,007 เนื้อติดหาง ชนิดทับรอย

%เนื้องาน 100 ขนาดเข้าผลิต 856 x 2,007 ขนาดเดินกระดาษ 1,727 x 2,007 = 2 x 1

น้ำหนัก 2.6640 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (ออกจาก Compugator เข้าสายการผลิตกล่อง)

การเลือก 1,727 MAX SAVE

สีพิมพ์ 2 สี 798.87 ตรม

การประกอบ ประการ

การฉีก

ชนิดลวด

พื้นที่การ

ใบมิด 5

จำนวนร่อง 0

ชนิดงานโลหะ

ขนาดโลหะใน

D/C-นอก

ปั๊มได้ 0

รูที่ต้องแกะ

แผ่นรวม ไม่ใช้รวมกัน สปก.แม่ %

ตารางฟุตคิดราคา 37.3000 คิดแบบหน้าคู่(Double

จำนวนสิ่ง 300 600 1,200

จัดส่งครั้ง 300 600 1,200

ผลิต/ครั้ง 300 600 1,200

ราคา/ตร.ฟ 2.27 ราคาเต็ม 84.6700

ต้นทุน 89.47 88.99 88.75

กำไรขั้นต้นต่ำ% 10.00 10.00 10.00

ราคายื่นต่ำ 98.42 97.89 97.63

% เพิ่ม 12.40 13.00 13.31

ราคาขาย 100.5600 100.5600 100.5600

ราคาเดิม 100.5600 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark
1	Sheet	100	DM - กระดาษแผ่นลูกฟูก	76.7700	76.7700	76.7700	
2	Box	203	Box - ค่าพิมพ์ 2 สี	2.6110	2.6110	2.6110	0.0700 BATH/FxH
3	Box	220	Box - ค่าแรงทางตรง	0.2865	0.1823	0.1302	187.5000 BATH/Hrs
4	Box	240	Box - ค่าเครื่องจักร	0.5622	0.3678	0.2556	368.0000 BATH/Hrs
5	Box	280	Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.3667	0.2333	0.1667	240.0000 BATH/Hrs
6	Box	220	Box - ค่าแรงทางตรง	0.3542	0.3333	0.3229	75.0000 BATH/Hrs
7	Box	240	Box - ค่าเครื่องจักร	0.0236	0.0222	0.0215	5.0000 BATH/Hrs

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.20 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00658

ผลจากการนำข้อมูลผ่านการคิดด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ของYA069-00658 คิดจากการขายสินค้าขั้นต่ำสุดที่จะยอมให้มีการซื้อขายเกิดขึ้น มีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 89.47บาท ช่วงราคาขายที่ยอมรับได้ 98.42-107.36บาท ราคาขายเดิมอยู่ที่ 100.56บาท

6. YA069-00661

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 กาลัง ชิ้นชุด 1 สีพิมพ์ 2 สี 428.41 ตรน ☐ ประหยัดไฟ

แบบกล่อง 01 ฝาชน (RSC) ☐ รอยเชือก

แบบดินทูน ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป

เกรดกระดาษ KL205/KL205 C ☐ เจาะหู

ขนาดลูกคำ W 351 x L 547 x H 157 1-ต่อ

ขนาดกล่อง W 351 x L 547 x H 154 ☐ SCC1

เกยบนห้าง / ☐ ขวางลอน ☒ ขอบสวย ☐ SCC2

หีบรอยด้านกว้าง 175 + 154 + 175 + ☐ ขนาดงานโลดคำ

หีบรอยด้านยาว 32 + 547 + 351 + 547 + 351 + ☐ ขนาดโลดคำ-ใน

ขนาดชิ้นงาน 504 x 1,828 ☐ เนื้อตัดหาง ☐ ชนิดหีบรอย ☐ บังได้ 0

%เนื้องาน 100 ขนาดเข้ามิลลิ 504 x 1,828 ☐ ขนาดคืนกระดาษ 2,032 x 1,828 = 4 x 1 ☐ รูที่ตึงและ

น้ำหนัก 0.5340 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1 ☐ หักหีบรอย ☐ การเลือก 2,032 MAX ☐ หาคะทำ

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (ออกจาก Compugator เข้าสายการผลิต)

การประกอบ ไม่ประกอบ ☐ รอยเชือก

การตัดอก ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป

ชนิดลวด ☐ เจาะหู

พื้นที่การ ☐ ตรน

ใบมิด 10 ☐ SCC1

จำนวนร่อง 0 ☐ SCC2

จำนวนงานโลดคำ ☐ ขนาดโลดคำ-ใน

ขนาดโลดคำ-ใน x บังได้ 0

DIC-นอก x รูที่ตึงและ

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

ไม่ใช้รวมกัน สปก.แม่ %

ตารางสูตรคิดราคา 9.9900 ☐ คิดแบบหมั่ว (Double)

จำนวนสั่ง 700 1,400 2,800

จัดส่งครั้ง 700 1,400 2,800

ผลิตครั้ง 700 1,400 2,800

ราคา/ตร.ฟ 1.88 ราคาเต็ม 18.7800

ต้นทุน 14.48 14.29 14.20

กำไรขั้นต่ำ% 10.00 10.00 10.00

ราคาขั้นต่ำ 15.93 15.72 15.62

% เพิ่ม 28.94 0 0

ราคาขาย 18.6700 0.0000 0.0000

ราคาเดิม 18.6700 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark
1	Sheet	100	DM - กระดาษแผ่นลูกฟูก	11.1900	11.1900	11.1900	
2	Box	203	Box - คำพิมพ์ 2 สี	0.6993	0.6993	0.6993	0.0700 BATH/FxH
3	Box	220	Box - คำแรงทางตรง	0.1283	0.0837	0.0614	187.5000 BATH/Hrs
4	Box	240	Box - คำเครื่องจักร	0.2519	0.1643	0.1205	368.0000 BATH/Hrs
5	Box	280	Box - คำใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.1643	0.1071	0.0786	240.0000 BATH/Hrs
6	Box	220	Box - คำแรงทางตรง	0.0368	0.0368	0.0368	37.5000 BATH/Hrs
7	Box	280	Box - คำใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.0490	0.0490	0.0490	50.0000 BATH/Hrs

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

F1=Clear F4 =กำหนดจากต้นแบบ ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.21 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00661

ผลจากการนำข้อมูลผ่านการคิดด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ของYA069-00661 คิดจากการขายสินค้าขั้นต่ำสุดที่จะยอมให้มีการซื้อขายเกิดขึ้น มีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 14.48บาท ช่วงราคาขายที่ยอมรับได้ 15.93-17.37บาท ราคาขายเดิมอยู่ที่ 18.67บาท

9. YA069-00763

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 กิ่ง 1 ชิ้นชุด 1 สีมพ 2 สี 443.08 ตรน ปะทุติดเทป

แบบกล่อง 01 ผ่าน (RSC) การประกอบ ปะการ รอยเชือก

แบบต้นทูน กรัดดอก ตัว ขึ้นรูป

ขนาดกล่อง KA150/KA150 2-คอ BC

ขนาดกล่อง W 542 x L 1,432 x H 152

ขนาดกล่อง W 543 x L 1,432 x H 152

เกยบนต่าง / ขวางตอน ขอบสวย

ทึบรอยด้านกว้าง 50 + 152 + 273 +

ทึบรอยด้านยาว 32 + 1,432 + 543 +

ขนาดชิ้นงาน 475 x 2,006 เนื้อสดหาง

%เนื้องาน 100 ขนาดชิ้นผลิต 475 x 2,006

น้ำหนัก 1.4780 กก. ชิ้นงานได้ 1 x 1

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (ออกจาก Contagator เข้าทำการผลิตต่อ)

ขนาดเดินกระดาษ 1,930 x 2,006 = 4 x 1

ผ่ากับรอย 50 + 152 + 273 + 0 + 0

การเลือก 1,930 MAX

ขนาดงานโคตหลัก

ขนาดโคตหลัก-ใน x ปมได้ 0

DIC-นอก x รูที่ตึงกะ

แผ่นรวม สปก.แม่ %

ตารางผลิตราคา 20.8200 คิดแบบหน้าคู่(Double

จำนวนสั่ง 600 1,200 2,400

จัดส่งครั้ง 600 1,200 2,400

ผลิตครั้ง 600 1,200 2,400

ราคาตร.พ 2.27 ราคาเต็ม 47.2600

ต้นทุน 50.33 50.09 49.97

กำไรขั้นต่ำ% 10.00 10.00 10.00

ราคาขั้นต่ำ 55.36 55.10 54.97

% เพิ่ม -14.64 0 0

ราคาขาย 42.9600 0.0000 0.0000

ราคาเต็ม 42.9600 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark
1	Sheet	100	DM - กระดาษแผ่นลูกทูน	42.8800	42.8800	42.8800	
2	Box	HALFLINE(1)	203 Box - ค่าพิมพ์ 2 สี	1.4574	1.4574	1.4574	0.0700 BATH/FPF
3	Box	HALFLINE(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.1823	0.1302	0.1042	187.5000 BATH/Hrs
4	Box	HALFLINE(1)	240 Box - ค่าเครื่องจักร	0.3578	0.2556	0.2044	368.0000 BATH/Hrs
5	Box	HALFLINE(1)	280 Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.2333	0.1667	0.1333	240.0000 BATH/Hrs
6	Box	ปะการ-SEMI(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.3333	0.3229	0.3177	75.0000 BATH/Hrs
7	Box	ปะการ-SEMI(1)	240 Box - ค่าเครื่องจักร	0.0222	0.0215	0.0212	5.0000 BATH/Hrs

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

F1=Clear F4=กำหนดจากต้นแบบ

ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.24 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00763

ผลจากการนำข้อมูลผ่านการคิดด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ของYA069-00763 คิดจากการขายสินค้าขั้นต่ำสุดที่จะยอมให้มีการซื้อขายเกิดขึ้น มีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 50.33บาท ช่วงราคาขายที่ยอมรับได้ 55.36-60.39บาท ราคาขายเดิมอยู่ที่ 42.96บาท

10. YA069-00802

Quotation Request - Component Specification(1)

ส่วนประกอบ 1 กล่อง ชิ้นชุด 1

แบบกล่อง 01 ฝาชน (RSC)

แบบต้นทูน

เกรดกระดาษ KL205KL205 C

ขนาดลูก้า W 351 x L 547 x H 157 1-ต่อ

ขนาดกล่อง W 351 x L 547 x H 154

เกยบนล่าง / ขวางลอน ☒ ขอบสลาย

ทับรอยด้านกว้าง 175 + 154 + 175 +

ทับรอยด้านยาว 32 + 547 + 351 + 547 + 351 +

ขนาดชิ้นงาน 504 x 1,828 เนื้อดีดหาง ชนิดทับรอย

%เนื้องาน 100 ขนาดเข้าผลิต 504 x 1,828 ขนาดเดินกระดาษ 2,032 x 1,828 = 4 x 1

น้ำหนัก 0.5340 กก. ชิ้นงานใส่ 1 x 1

(คิดจากขนาดชิ้นงาน) (ออกจาก Corrugator เข้าสายการผลิตกล่อง) การเลือก 2,032 MAX

สีพิมพ์ 2 สี 428.41 ตรน ☐ ประทุตติเทพ

การประกอบ ไม่ประกอบ ☐ รอยเชือก

กรณีตอก ☐ ตัว ☐ ขึ้นรูป

ชนิดลวด ☐ เจาะรู

พื้นที่การ ☒ ตรน ☒ SCC1

ใบมัด 10 ☐ SCC2

จำนวนร่อง

ชนิดงานโลหะ

ขนาดโลหะใน x ปมได้ 0

DIC-นอก x รูที่ตอมกะ

แผ่นร่วม ไม่ใช้ร่วมกัน สปก.แม่ %

ตารางฟุตคิดราคา 9.9900 คิดแบบหน้าคู่(Double)

จำนวนสั่ง 700 1,400 2,800

จัดส่งครั้ง 700 1,400 2,800

ผลิตครั้ง 700 1,400 2,800

ราคาตร.พ 1.88 ราคาเต็ม 18.7800

ต้นทุน 13.38 13.19 13.10

กำไรขั้นต่ำ% 10.00 10.00 10.00

ราคาขั้นต่ำ 14.72 14.51 14.41

% เพิ่ม 40.06 0 0

ราคาขาย 18.7400 0.0000 0.0000

ราคาเต็ม 18.7400 0.0000 0.0000

การ LOCK หน้าเดินกระดาษ

Cat1	Cat2	Item	Description	Cost1	Cost 2	Cost 3	Cost Driver Remark
1	Sheet	100	DM - กระดาษแผ่นลูก	10.0900	10.0900	10.0900	
2	Box	HALFLINE(1)	203 Box - ค่าพิมพ์ 2 สี	0.6993	0.6993	0.6993	0.0700 BATH/FxP
3	Box	HALFLINE(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.1283	0.0837	0.0614	187.5000 BATH/Hrs
4	Box	HALFLINE(1)	240 Box - ค่าเครื่องจักร	0.2519	0.1643	0.1205	368.0000 BATH/Hrs
5	Box	HALFLINE(1)	280 Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.1643	0.1071	0.0786	240.0000 BATH/Hrs
6	Box	มัด(1)	220 Box - ค่าแรงทางตรง	0.0368	0.0368	0.0368	37.5000 BATH/Hrs
7	Box	มัด(1)	280 Box - ค่าใช้จ่ายการผลิตอื่นๆ	0.0490	0.0490	0.0490	50.0000 BATH/Hrs

Route Mill Roll Block Plate D/C Other Material Special Service Cost Paper Cost Item Remark Cust. Remark

F1=Clear F4 =กำหนดจากต้นแบบ ตรวจสอบขนาดใกล้เคียง F9-ตรวจสอบและบันทึกข้อมูล สร้างส่วนประกอบใหม่ Esc-Close

ภาพที่ 4.25 ภาพแสดงการทดสอบระบบต้นทุนฐานกิจกรรมของYA069-00803

ผลจากการนำข้อมูลผ่านการคิดด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ของYA069-00803 คิดจากการขายสินค้าขั้นต่ำสุดที่จะยอมให้มีการซื้อขายเกิดขึ้น มีต้นทุนการผลิตอยู่ที่ 13.38บาท ช่วงราคาขายที่ยอมรับได้ 14.72-16.05บาท ราคาขายเดิมอยู่ที่ 18.74บาท

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางที่ 4.1 แสดงผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูล Model ตัวอย่าง

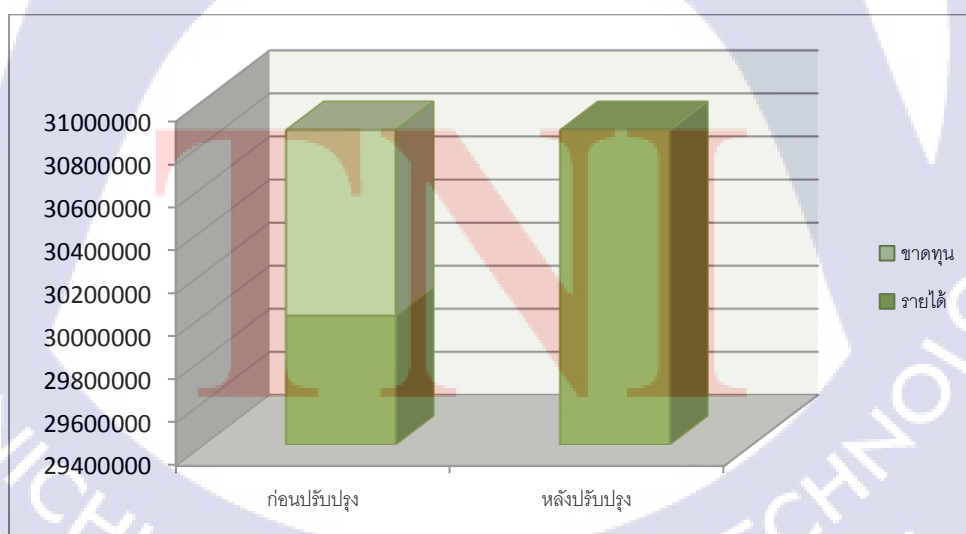
Model กลุ่ม 4 ฝา (TOYOTA)	ต้นทุน ฐาน กิจกรรม (บาท)	นโยบายราคา(บาท)		ราคา ขายเดิม (บาท)	พอใจ	ไม่พอใจ	
		+10% (Lower)	+20% (Upper)			ถูกไป	แพงไป
YA069-00483	20.21	22.23	24.25	22.44	✓		
YA069-00576	69.89	76.88	83.86	80.98	✓		
YA069-00603	14.64	16.10	17.56	16.48	✓		
YA069-00656	184.34	202.77	221.20	160.93		✓	
YA069-00658	89.47	98.42	107.36	100.56	✓		
YA069-00661	14.48	15.93	17.37	18.67			✓
YA069-00662	24.22	26.64	29.06	22.25		✓	
YA069-00695	20.95	23.05	25.14	23.20	✓		
YA069-00763	50.33	55.36	60.39	42.96		✓	
YA069-00802	13.38	14.72	16.05	18.74			✓

จากการดำเนินการแก้ไขระบบต้นทุนของบริษัท กลุ่มสยามบรรจุกภัณฑ์ ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม โดยการนำข้อมูลและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตทั้งหมดมาจัดทำเป็นสูตรคำนวณหาต้นทุนตามหลักการระบบต้นทุนฐานกิจกรรม จากนั้นจึงทำการนำข้อมูลการขายเดิมจากประชากรกลุ่ม 4 ฝา กลุ่มตัวอย่างลูกค้า TOYOTA มา Simulation พบว่า มี Model เป็นที่น่าพอใจ 5 Model และ มี Model ที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ 5 Model แบ่งเป็น ราคาขายถูกไป 3 Model, ราคาขายแพงไป 2 Model

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับกับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานหรือการจัดทำโครงการ

4.3.1 การป้องกันและลดการขายสินค้าขาดทุนด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

จากที่ได้ทำการปรับปรุงระบบต้นทุนแบบเดิมด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ทำให้สามารถป้องกันการขายสินค้าแล้วขาดทุนได้อย่างแม่นยำ 100% จากเดิมที่มีการเสนอขาย 2 Model กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 10 Model เทียบเป็นราคาขายที่แล้วขาดทุนมีประมาณ 20% ของสินค้า ได้แก่ YA069-00662 และ YA069-00763 คิดโดยการประมาณการตัวเลขคร่าวๆ ไว้ดังนี้ ราคาขายเดิมของ 2 Model รวมกันคือ 65.21 บาท ราคาขายคิดแบบเผ่ายเท่าทุน (ไม่มีกำไรและไม่ขาดทุน) ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรมคือ 74.55 บาท รวมส่วนต่างของราคาขายที่ขาดทุนไปคือ 9.34 บาท คิดเป็น 14.35% จากราคาเดิม ถ้าหากยอดขายโดยเฉลี่ยของบริษัทอยู่ที่ 30 ล้านบาทต่อเดือน 20% ของ 30 ล้านบาทจึงเท่ากับ 6 ล้านบาท ที่เป็นมูลค่าของกล่องที่มีการตั้งราคาขายแล้วขาดทุน ดังนั้นถ้าใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมในการปรับราคาใหม่ 6 ล้านบาท $\times$ 14.35% จะทำให้ป้องกันการขายแล้วขาดทุนได้โดยประมาณ 861,000 บาทต่อเดือน

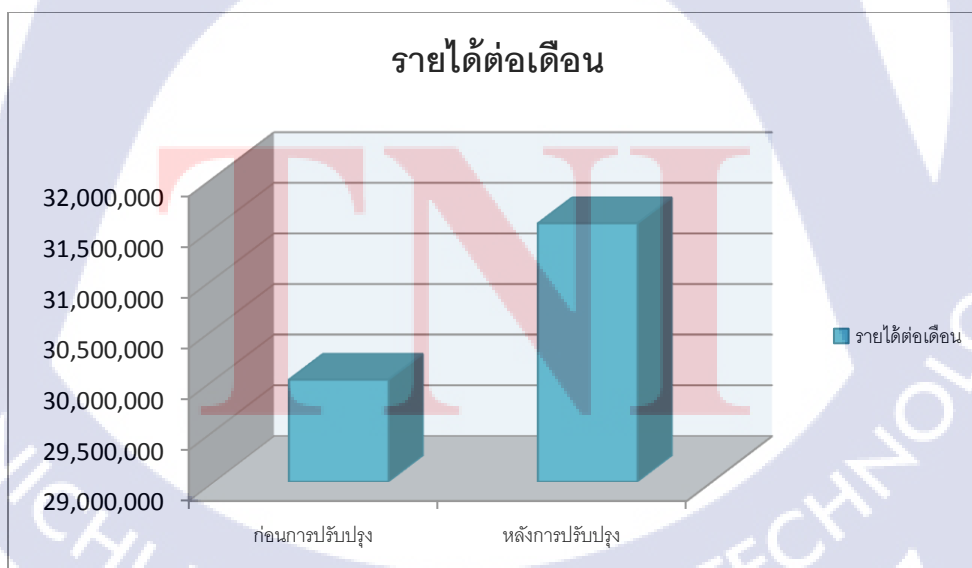


ภาพที่ 4.26 กราฟแสดงการเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง การลดลงของการขายแล้วขาดทุน

4.3.2 การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการกำหนดราคาใหม่ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

จากที่ได้ทำการปรับปรุงระบบต้นทุนแบบเดิมด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ทำให้สามารถเพิ่มรายได้ในส่วนของสินค้าที่ตั้งราคาไว้ต่ำเกินไป โดยปรับราคาเพิ่มขึ้นจากราคาเดิม 2Model จากตัวอย่างทั้งหมด 10Model เทียบเป็นราคาขายต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีประมาณ 20% ของสินค้า ได้แก่ YA069-00662 และ YA069-00763 คิดโดยการประมาณการตัวเลขคร่าวๆ ไว้ดังนี้ ราคาขายเดิมของ 2Model รวมกันคือ 65.21 บาท ราคาขายขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้หลังผ่านระบบต้นทุนฐานกิจกรรมคือ 82 บาท ส่วนต่างของราคาขายที่ต้องปรับเพิ่มขึ้นรวมคือ 16.79 บาท คิดเป็น 25.74% จากราคาเดิม ถ้าหากยอดขายโดยเฉลี่ยของบริษัทอยู่ที่ 30 ล้านบาทต่อเดือน 20% ของ 30 ล้านบาทจึงเท่ากับ 6 ล้านบาท ที่เป็นมูลค่าของกล่องที่มีการตั้งราคาขายต่ำเกินไป ดังนั้นถ้าใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมในการปรับราคาใหม่ 6 ล้านบาท $\times$ 25.74% จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นโดยประมาณ 1,544,400 บาทต่อเดือน

หมายเหตุ : ตัวเลขดังกล่าวเกิดจากการประมาณการเท่านั้น แต่ได้รับการรับรองแนวความคิดผ่านที่ประชุมผู้บริหารแล้ว



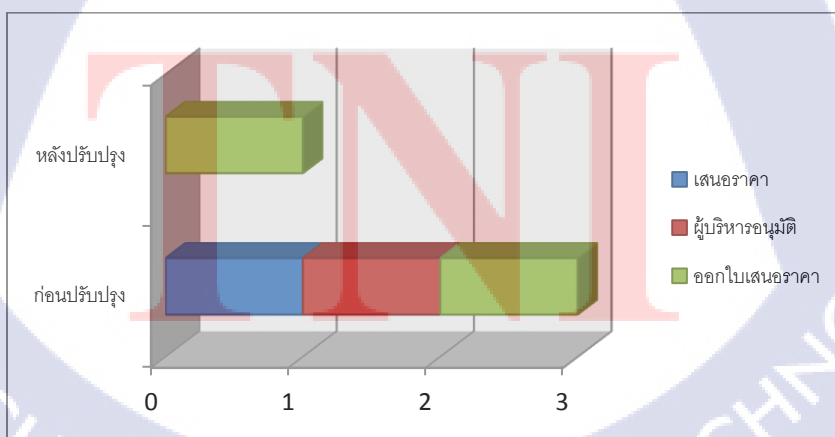
ภาพที่ 4.27 กราฟแสดงการเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง การเพิ่มขึ้นของรายได้

4.3.3 การเพิ่มขึ้นของยอดขายจากการกำหนดราคาใหม่ด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

จากที่ได้ทำการปรับปรุงระบบต้นทุนแบบเดิมด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม ทำให้สามารถเพิ่มยอดขายจากส่วนที่ราคาขายถูกกำหนดไว้สูงเกินไป ซึ่งมีอยู่ 2 Model จากทั้งหมด 10 Model ตัวอย่างการขายสินค้าแพงเกินไปจนบางครั้งลูกค้าเลือกที่จะไปซื้อกับคู่แข่งรายอื่นแทนหรือสั่งซื้อจากราที่เราเท่าที่จำเป็นเท่านั้น การลดราคาขายลงให้อยู่ในช่วงเกณฑ์ที่กำหนดไว้ให้ไม่ถูกหรือแพงเกินไป คาดว่าจะทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้น

4.3.4 การลดลงของLead Timeการเสนอราคาสินค้าแก่ลูกค้าในระบบต้นทุนฐานกิจกรรม

จากที่ได้ทำการปรับปรุงระบบต้นทุนแบบเดิมด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรมทำให้สามารถลดเวลาขั้นตอนของการเสนอราคาขายได้ เพราะว่าไม่ต้องรอให้ผู้บริหารซึ่งไม่ค่อยมีเวลาเป็นผู้อนุมัติราคาขายสินค้า จากเดิมที่ต้องใช้เวลา 3 วันทำการในการดำเนินการ แต่ถ้าใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมที่สูตรการคำนวณที่แม่นยำ และเป็นที่ยอมรับจากผู้บริหารแล้ว จะทำให้การเสนอราคาขายสินค้าเหลือเพียง 1 วันทำการ ทำให้ลดเวลาการทำงานลงได้มาก เกิดความรวดเร็วในการขายสินค้า และยังช่วยลดภาระงานของผู้บริหารด้วย



ภาพที่ 4.28 กราฟแสดงการเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุง การลดลงของLead Time งานขาย

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการดำเนินงาน

จากการศึกษาข้อมูลตั้งแต่การผลิตกล่องกระดาษลูกฟูกเพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต ไปจนถึงการนำเอาข้อมูลที่ได้มาจัดทำสูตร และทดลองSimulationด้วยสภาพงานจริงที่เคยเกิดขึ้นนำผลมาเปรียบเทียบก่อน-หลัง เพื่อวัดผลความพอใจต่อจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน การดำเนินการปรับปรุงระบบต้นทุนจากแบบเดิมไปเป็นการใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรมนั้น จึงสรุปผลได้ว่าเป็นที่น่าพอใจและผ่านการยอมรับจากผู้บริหาร ด้วยผลที่ออกมาจากการปรับปรุงดำเนินงานในครั้งนี้ ทำให้พบต้นตอของปัญหาได้อย่างชัดเจนว่าการที่เสนอขายราคาไปแล้วขาดทุนหรือไม่ได้กำไรอยู่ในเกณฑ์พอใจที่ตั้งไว้นั้น เกิดมาจากสินค้าตัวใดและเพราะอะไร ทำให้ทางบริษัท กล่องสยามบรรจุกิจน์ สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว และนำระบบต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดราคาขายที่ถูกต้องอย่างมีหลักการในอนาคตได้ อีกทั้งเมื่อรู้ต้นทุนที่แท้จริงแล้วยังสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการลดต้นทุนการผลิต จึงกล่าวได้ว่าผลที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้นสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของโครงการ

5.2 แนวทางการแก้ไข้ปัญหา

จากการศึกษาและการดำเนินการปรับปรุงระบบต้นทุนเดิมด้วยระบบต้นทุนฐานกิจกรรม พบว่ามีModelที่ไม่เป็นที่น่าพอใจอยู่ 5 รายการ และได้มีการนำผลข้อมูลที่ได้มาดำเนินการทบทวนกับผู้บริหารถึงแนวทางการแก้ไข้หรือแนวทางความคิดที่จะนำมาปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

1. YA069-00656

จากผลการดำเนินงานพบว่า มีการกำหนดราคาขายที่ต่ำเกินไปเนื่องจาก เป็นกล่องใบใหญ่ ที่มีไม่มาก ผลิตน้อย ซึ่งต้นทุนการผลิตจะต่ำกว่ากล่องขนาดปกติ ดังนั้นควรปรับสูตรการคิดต้นทุนให้รองรับกับขนาดกล่อง ถ้าปรับปรุงเรื่องนี้จะทำให้การคิดต้นทุนได้ถูกต้อง

2. YA069-00661

จากผลการดำเนินงานพบว่า มีการกำหนดราคาขายที่สูงเกินไป แต่ไม่มากนัก เนื่องจากไม่ได้เกิดจากระบบต้นทุนเดิม แต่เกิดจากตัวบุคคลที่ตั้งราคาขายของผิดพลาด จึงไม่มีแนวทางที่แก้ไขได้ ดังนั้นควรแจ้งปัญหาให้Saleผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

3. YA069-00662

จากผลการดำเนินงานพบว่า มีการกำหนดราคาขายที่ต่ำเกินไป เนื่องจากไม่ได้เกิดจากระบบต้นทุนเดิม แต่เกิดจากตัวบุคคลที่ตั้งราคาขายของผิดพลาด จึงไม่มีแนวทางที่แก้ไขได้ ดังนั้นควรแจ้งปัญหาให้Saleผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

4. YA069-00763

จากผลการดำเนินงานพบว่า มีการกำหนดราคาขายที่ต่ำเกินไป เนื่องจากต้นทุนกระดาษถูกผูกในฐานข้อมูลไม่ถูกต้อง(ไม่อัปเดต) ดังนั้นถ้าปรับให้ข้อมูลเป็นปัจจุบัน ก็จะทำให้การคิดต้นทุนผลออกมามีราคาที่ถูกต้องได้

5. YA069-00802

จากผลการดำเนินงานพบว่า มีการกำหนดราคาขายที่สูงเกินไป เนื่องจากไม่ได้เกิดจากระบบต้นทุนเดิม แต่เกิดจากตัวบุคคลที่ตั้งราคาขายของผิดพลาด จึงไม่มีแนวทางที่แก้ไขได้ ดังนั้นควรแจ้งปัญหาให้Saleผู้มีหน้าที่รับผิดชอบรับทราบ

5.3 ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน

ความสำคัญของระบบต้นทุนกิจกรรม เน้นการบริหารต้นทุนแบบใหม่ซึ่งกระตุ้นให้ผู้บริหารหันมาให้ความสนใจในข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมและต้นทุน โดยข้อมูลนั้นจะอยู่ในรูปของต้นทุนของกระบวนการผลิตขั้นต้นที่มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ ในขณะเดียวกันก็ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบได้ว่ากิจกรรมใดมีคุณค่าหรือไม่มีคุณค่าต่อกระบวนการและผลิตภัณฑ์รวมต่อกิจการโดยรวม ฉะนั้นแนวทางในการลดต้นทุนโดยใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม สามารถพิจารณาจากความสำคัญในการบริหารกิจกรรมเพื่อลดความสูญเปล่าหรือกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าให้เหลือน้อยที่สุดหรือให้หมดไป ดังนั้นเมื่อกิจการสามารถวิเคราะห์กิจกรรมหรือระบุกิจกรรมต่างๆ ได้แล้ว กิจการต้องนำมาพิจารณาว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่เพิ่มค่า และกิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

1.กิจกรรมที่เพิ่มค่า (Value Added Activity) หมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดคุณค่าในสายตาลูกค้า และทำให้เกิดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และระดับการให้บริการที่ลูกค้าควรจะจ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และระดับบริการนั้นๆ

2.กิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า (Non-Value Added Activity) หมายถึง กิจกรรมที่ลดลงหรือขจัดให้หมดไปได้ โดยขณะเดียวกันช่วยให้กิจการสามารถแข่งขันได้ในแง่การตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของลูกค้าได้

ทั้งนี้หากผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ในการบริหารกิจกรรมที่เกิดขึ้นภายในกิจการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนที่เกิดขึ้นและเพื่อให้กิจการมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ซึ่งการวิเคราะห์กิจกรรมนั้นสามารถลดต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในกิจการได้ดังนี้

1. การขจัดความสูญเปล่าต่างๆ โดยเน้นการจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า ซึ่งถือเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เมื่อสามารถขจัดกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่าได้นั้น ก็จะสามารถลดต้นทุนในการผลิตลงได้ นอกจากนี้ ยังเป็นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้ดีอีกด้วย

2. การลดกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด โดยการลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือจำเป็นน้อยที่สุด โดยไม่กระทบต่อการผลิตนั้น จะทำให้สามารถลดต้นทุนลงได้ เช่น กิจกรรมการตรวจเช็คเครื่องจักร ก่อนผลิต ซึ่งขั้นตอนนี้อาจจะตัดทิ้งได้ โดยควรทำในกิจกรรมเตรียมการผลิตในครั้งเดียว ซึ่งจะทำให้ประหยัดเวลา และลดต้นทุนในกิจกรรมนี้ได้ โดยที่ไม่ไปเพิ่มต้นทุนในกิจกรรมอื่น

3. การเลือกทำกิจกรรมใหม่เป็นการพิจารณากิจกรรมใหม่ๆ ที่กิจการไม่ได้ทำอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเลือกกิจกรรมที่มีต้นทุนต่ำที่สุด เช่น การเลือกกระหว่างที่ กิจการมีกิจกรรมทำความสะอาดบริเวณที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กับ การจ้างบุคคลภายนอกมาทำแทน โดยเปรียบเทียบต้นทุนระหว่าง 2 ทางเลือกนี้ ว่าต้นทุนใดต่ำที่สุด ก็ควรที่จะเลือกทางนั้น โดยกิจการ อาจจะตัดกิจกรรมทำความสะอาดบริเวณที่ใช้ในการปฏิบัติงานนี้ออก และเลือกกิจกรรมใหม่ก็คือ กิจกรรมการตรวจสอบการทำงานของบุคคลภายนอกซึ่งอาจจะประหยัดเวลาและต้นทุนมากกว่าจะ ดำเนินการเอง

4. ในเชิงบริหารเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติกิจกรรม (การลดต้นทุนให้ต่ำลง) ผู้บริหารสามารถที่จะใช้มาตรการอื่นๆ ร่วมกันไปในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติกิจกรรม ประสิทธิภาพนี้จะช่วยให้กิจการสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ในปริมาณเท่าเดิมแต่ใช้ทรัพยากร น้อยลง เช่น ใช้การบริหารเพื่อบรรลุการมีคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ซึ่งจะช่วยในกิจการลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติกิจกรรมได้





เอกสารอ้างอิง

ศุภนันท์ ชุ่มใจ, 2546 , แนวทางการลดต้นทุน โดยใช้ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม, วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบัญชี, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Chulalongkon University, **Activity-Based Costing** [Online], Available : <http://www2.acc.chula.ac.th>
(วันที่สืบค้นข้อมูล : 3 ธันวาคม 2556)

วรศักดิ์ ทูมมานนท์, 2544, ระบบต้นทุนฐานกิจกรรม, กรุงเทพฯไอโอนิค, หน้า.12

TNI

ประวัติผู้จัดทำโครงการ

ชื่อ – สกุล

นางสาว ธดากรณ์ ธูถาวร

วัน เดือน ปีเกิด

24 กันยายน 2534

ประวัติการศึกษา

ระดับประถมศึกษา

ประถมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2547

โรงเรียนเซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา

ระดับมัธยมศึกษา

มัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2550

โรงเรียนเซนต์หลุยส์ ฉะเชิงเทรา

ระดับอุดมศึกษา

คณะ บริหารธุรกิจ สาขา การจัดการอุตสาหกรรม พ.ศ.2553

สถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ทุนการศึกษา

ได้รับทุนการศึกษาประเภทที่ 3 จากสถาบันเทคโนโลยีไทย – ญี่ปุ่น

ประวัติการฝึกอบรม

1. Basic principle and practical advantage of TPS/Lean system

2. Purchasing in Supply Chain Management

3. ISO 9001:2008 Internal Audit

4. Leadership and teamwork

5. Tspitrachtrrm of H.M. King Bhumibol Adulyadej

ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ - ไม่มี-

