

วิชา วุฒิเอกอนันต์ 2549 : การกำหนดอัตราค่าโสหุ้ยโดยใช้วิธีการคิดต้นทุนตามกิจกรรม
กรณีศึกษา บริษัทผู้ค้าส่งปูนซิเมนต์ ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ
วิศวกรรม ภาควิชาอุตสาหกรรม ประธานกรรมการที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์
พัชราภรณ์ ญาณภีร์ ,D.Tech.Sc. 189 หน้า

ในปัจจุบันธุรกิจค้าส่งปูนซิเมนต์กำลังประสบปัญหาการแข่งขันทางการตลาดอย่างสูง เช่นเดียวกับอีกหลายๆ ธุรกิจ ดังนั้นบริษัทกรณีศึกษาซึ่งเป็นบริษัทผู้ค้าส่งปูนซิเมนต์จึงต้องนำกลยุทธ์ต่างๆ มาใช้เพื่อจูงใจลูกค้า ซึ่งสิ่งที่ลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญมากที่สุดคือราคาสินค้า บริษัทกรณีศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับการคำนวณต้นทุนที่แท้จริงของสินค้า เพื่อนำไปสู่การตั้งราคาสินค้าที่เหมาะสมสำหรับลักษณะการค้าปูนซิเมนต์ของบริษัทกรณีศึกษาทั้ง 3 รูปแบบที่มีกิจกรรมแตกต่างกัน คือ รูปแบบแรกเป็นการค้าส่งโดยตัวแทนขายที่เดินทางไปนำเสนอลูกค้าโดยตรงซึ่งเน้นขายครั้งละมากๆ มีการจัดส่งปูนซิเมนต์โดยตรงจากโรงงานผู้ผลิตถึงลูกค้า ซึ่งกลุ่มลูกค้าคือกลุ่มธุรกิจหมู่บ้านจัดสรร ส่วนรูปแบบที่สองเป็นการค้าส่งโดยตัวแทนขายที่โทรศัพท์ไปนำเสนอลูกค้าซึ่งเป็นร้านค้าปลีกโดยตรง โดยปริมาณขายในแต่ละคราวจะน้อยกว่ารูปแบบแรก โดยจัดส่งปูนซิเมนต์จากคลังสินค้าบริษัทไปยังลูกค้า และสุดท้ายคือการค้าปลีกหน้าร้าน โดยจัดส่งปูนซิเมนต์จากคลังสินค้าบริษัทไปยังลูกค้าเช่นเดียวกับรูปแบบที่สอง ซึ่งการคำนวณต้นทุนกิจกรรมแบบ Volume-Based Costing ที่ใช้อยู่เดิมนั้น พบว่าต้นทุนค่าโสหุ้ยของการค้าปูนซิเมนต์ทั้ง 3 รูปแบบเท่ากับ 3.93 บาทต่อถุง ส่งผลให้บริษัทกรณีศึกษาให้ความสำคัญกับการค้าส่งโดยตัวแทนขายที่โทรศัพท์ไปนำเสนอลูกค้าซึ่งเป็นร้านค้าปลีกเป็นอันดับแรก เพราะการเลือกรูปแบบนี้ง่ายต่อการทำยอดขายเนื่องจากมีรายชื่อร้านค้าปลีกที่เป็นลูกค้าของบริษัทอยู่แล้ว แต่เมื่อใช้การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity Based Costing) แทนจึงพบว่าต้นทุนค่าโสหุ้ยของการค้าปูนซิเมนต์ทั้ง 3 รูปแบบเท่ากับ 2.30 บาทต่อถุง, 4.52 บาทต่อถุง และ 36.77 บาทต่อถุง ตามลำดับ ดังนั้นบริษัทกรณีศึกษาจึงควรเปลี่ยนมุมมองและกลยุทธ์ทางการค้าเสียใหม่ จากเดิมที่เน้นการขายส่งโดยตัวแทนขายผ่านโทรศัพท์เป็นอันดับแรก ควรพิจารณาการค้าส่งโดยตัวแทนขายตรงควบคู่ไปด้วยเพราะบริษัทสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันทางด้านราคาได้จากส่วนต่างของต้นทุนค่าโสหุ้ยที่ส่งผลให้ราคาขายต่ำกว่าเดิมประมาณ 1.50 บาทต่อถุง นอกจากนี้บริษัทควรปรับราคาสินค้าสำหรับการค้าปลีกด้วย เนื่องจากต้นทุนค่าโสหุ้ยที่แท้จริงนั้นสูงถึง 37.24 บาทต่อถุง ซึ่งทำให้บริษัทต้องขาดทุนมากขึ้นเรื่อยๆ ตามยอดขายที่เพิ่มสูงขึ้นนั่นเอง