

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและหลักการของระบบต้นทุนกิจกรรม

แนวคิดของระบบต้นทุนกิจกรรมคือ กิจกรรมเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดต้นทุน จึงปันส่วนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเข้าสู่กิจกรรมโดยอาศัยตัวหลักต้นทุน (Cost Driver) แล้วคิดต้นทุนเข้าสู่สินค้า บริการ หรือ สิ่งที่ต้องคิดต้นทุน (Cost Object) แนวคิดนี้จะให้สารสนเทศที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ฝ่ายบริหารทั้งในส่วนของการคำนวณและการควบคุมต้นทุนซึ่งแตกต่างจากระบบบัญชีเดิมที่แสดงเฉพาะต้นทุน ตามขั้นตอนการจัดทำระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรมประกอบด้วย

4 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดหรือการวิเคราะห์กิจกรรม (Activity Analysis)
2. วิเคราะห์ที่ตัวหลักต้นทุน (Cost Driver Analysis) และ การวัดผลการปฏิบัติงาน
3. การคำนวณต้นทุนกิจกรรม (Activity Costing)
4. การระบุต้นทุนกิจกรรมเข้าสู่สิ่งที่นำมาคิดต้นทุน (Cost Object)

แนวคิดการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้

การนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการนั้น กิจการต้องระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่า นำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์อะไร เนื่องจากความซับซ้อนของการใช้จะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน จากการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้อาจจัดทำเฉพาะในหน่วยงานนั้นไม่จำเป็นต้องประยุกต์ทั้งกิจการ ทั้งนี้ไม่ว่ากิจการจะมีวัตถุประสงค์ในการคำนวณต้นทุนหรือควบคุมต้นทุน สิ่งแรกที่ต้องทำคือ (ดุษฎา คุณพนิชกิจ, 2537, หน้า 9-1)

1. ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของระบบต้นทุนกิจกรรม และผลักดันให้จัดทำขึ้นภายในองค์กร มีการกำหนดหน่วยงานภายในองค์กรเป็นศูนย์ความรับผิดชอบต่างๆ เช่น ศูนย์ต้นทุน ศูนย์รายได้และศูนย์กำไร เป็นต้น
2. กำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ให้พนักงานทุกแผนกมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมภายในแผนก
3. อบรมพนักงานให้เข้าใจระบบต้นทุนกิจกรรม และชี้แจงให้ทราบวัตถุประสงค์ของการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างพนักงานและกิจการ

การคิดต้นทุนกิจกรรมช่วยให้ผู้บริหารทราบต้นทุนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เน้นการบริหารต้นทุนโดยแบ่งการดำเนินงานเป็นกิจกรรมต่างๆ การระบุกิจกรรมจะช่วยให้ทราบว่า การดำเนินงานขององค์กรประกอบด้วยกิจกรรมอะไรบ้าง ดังนั้นก่อนที่จะนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในองค์กร ผู้บริหารควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงประโยชน์ของการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้และเพราะอาจมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรดังนั้นการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทุกระดับในองค์กร
2. ผู้บริหารระดับกลางต้องเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่มีต่อบุคลากรในองค์กร
3. ผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นว่า การวัดผลสำเร็จขององค์กรจะต้องวัดจากความพอใจของผู้รับบริการไม่ใช่การวัดเฉพาะหน่วยงานในองค์กร เพราะเป้าหมายสำคัญของการวัดผลการปฏิบัติงานคือความมีประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม
4. องค์กรมีความพร้อมหรือไม่ที่จะทำการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานของบุคลากรดังนั้นผู้บริหารควรมีการวางแผนล่วงหน้า
5. ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าระบบต้นทุนกิจกรรมเป็นเรื่องการบริหารต้นทุนไม่ใช่เรื่องระบบบัญชีต้นทุนเท่านั้น

ข้อควรคำนึงถึงในการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการ

การนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการนั้นมีข้อควรคำนึงถึงเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดย (ภาวิณี ช้อยสุนิธร, ม.ป.ป., หน้า 5-6)

1. ผู้บริหารควรยอมรับและสนับสนุนการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อหน่วยงานทุกระดับจึงต้องได้รับการสนับสนุนด้านเงินทุนและทรัพยากรต่างๆ กำหนดให้มีการวัดผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน
2. ผู้บริหารควรนำระบบต้นทุนกิจกรรมเชื่อมโยงกับกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนได้ ควรเป็นระบบที่สามารถวัดความมีประสิทธิภาพของกิจการโดยรวม ไม่ใช่การวัดผลการปฏิบัติงานเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น
3. ผู้บริหารควรตระหนักว่าการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ส่งผลกระทบต่อพนักงานค่อนข้างมากและนับเป็นปัญหามากที่สุดของการนำระบบมาใช้ ดังนั้นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานใหม่

4. ผู้บริหารควรเข้าใจและยอมรับว่าระบบต้นทุนกิจกรรมเป็นระบบการบริหารต้นทุนมากกว่าเป็นระบบบัญชีต้นทุนหรือบัญชีการเงิน

5. ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานควรยอมรับว่าความสำเร็จของกิจการไม่เกิดขึ้นจากเพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง การมุ่งสู่ความสำเร็จจึงไม่ควรคำนึงถึงเฉพาะความสำเร็จภายในหน่วยงานแต่ควรคำนึงถึงความสำเร็จโดยรวมของกิจการ

6. ผู้ปฏิบัติงานควรยอมรับและปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อประโยชน์โดยรวมของกิจการ การฝึกอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อรองรับการนำระบบมาใช้

7. ผู้ปฏิบัติงานควรยอมรับการปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลการปฏิบัติงานจากเพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นการวัดความมีประสิทธิภาพของกิจการโดยรวมตามแนวทางการวัดผลของระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรม

ข้อจำกัดของระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรม

ระบบต้นทุนกิจกรรมมีข้อจำกัดซึ่งอาจสรุปได้ดังนี้

1. ระบบต้นทุนกิจกรรมไม่เหมาะกับกิจกรรมที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการเพียงชนิดเดียว

2. การแยกกิจกรรมให้ละเอียดที่สุด ส่งผลให้ต้นทุนที่คำนวณได้มีความถูกต้อง

ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด แต่การแยกกิจกรรมอย่างละเอียดทำให้ค่าใช้จ่ายสูง

3. อาจก่อให้เกิดการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานภายในกิจการ เนื่องจากมีความกดดันด้านประสิทธิภาพและเวลาในการปฏิบัติงาน อาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกรงว่าตนอาจถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ ถ้างานที่ปฏิบัติเป็นกิจกรรมที่ไม่เพิ่มค่า

4. ความรู้ ความเข้าใจในระบบต้นทุนกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ หากเข้าใจไม่ตรงกัน อาจทำให้เกิดปัญหาในการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในการกิจการ

5. ต้นทุนกิจกรรมไม่สามารถช่วยด้านการคำนวณต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้สมบูรณ์ หากการกำหนดกิจกรรมไม่เหมาะสม อาจมีจำนวนมากหรือน้อยไป หรือไม่ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่ทำอยู่ ทำให้การปันส่วนผิดพลาดได้ หรือ การหาข้อมูลเพื่อกำหนดกิจกรรมจากโครงสร้างองค์กร จากคำบรรยายลักษณะงานแผนปฏิบัติการและการสัมภาษณ์ อาจได้รับข้อมูลที่บิดเบือนไปจากความจริง หรือ การให้น้ำหนักเวลาของพนักงานในใบประเมินน้ำหนักเวลาการปฏิบัติงานไม่ตรงตามจริง ส่งผลให้การปันส่วนค่าใช้จ่ายผิดพลาดได้ อาจเป็นกรณีผลิตภัณฑ์ของกิจการมีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้กำหนดวิธีการปันส่วนกิจกรรมไม่เหมาะสมสำหรับอนาคต

แนวคิดของการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรม

แนวคิดว่าการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรมนั้น ฝ่ายบริหารต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ของความสำเร็จ ประสิทธิภาพและมีข้อควรคำนึงในการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรม (วรศักดิ์ ทุมมานนท์, 2547, หน้า 9-10) ดังนี้

1. อย่าคาดหวังว่าพนักงานในองค์กรจะเข้าใจระบบต้นทุนกิจกรรมเหมือนกันหรือทิศทางเดียวกัน
 2. การพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรมไม่ใช่การเปลี่ยนระบบแต่เป็นการเปลี่ยนการบริหารและการปฏิบัติงาน
 3. ระบบต้นทุนกิจกรรมมีต้นทุนในการพัฒนาสูง และทำให้พนักงานมีภาระงานเพิ่มขึ้น
 4. การนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ควรเป็นไปในลักษณะของรายงานเพื่อการบริหาร มากกว่าการทดแทนระบบบัญชีหรือ ระบบการควบคุมการดำเนินงานเดิม
 5. ระบบต้นทุนกิจกรรมไม่ได้ให้ข้อมูลเพื่อการบริหารงานที่สมบูรณ์ในตัวเอง แต่จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ การหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกว่าและเปรียบเทียบกับธุรกิจในกลุ่มเดียวกัน
 6. การนำระบบต้นทุนกิจกรรมไปใช้อย่างได้ผล จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจหน้าที่ และการตัดสินใจพร้อมกัน
 7. การพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรมให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในเชิงทฤษฎีมากกว่า การได้ข้อมูลเพื่อการบริหาร ทำให้ยุ่งยากและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ
- ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรม**
- ต้นทุนกิจกรรมจะระบุกิจกรรมแต่ละประเภทและระบุการใช้ทรัพยากรโดยอาศัยการวิเคราะห์ทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมและตัวผลักดันกิจกรรม การพัฒนาจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้
1. การกำหนดกิจกรรมควรมุ่งเน้นกิจกรรมที่มีสาระสำคัญและควรหลีกเลี่ยงการกำหนดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นและลงลึกในรายละเอียดมากเกินไป
 2. ความชัดเจนของตัวผลักดันต้นทุนที่ใช้จัดสรรค่าใช้จ่ายทางอ้อมไปยังผลผลิต
 3. องค์กรขนาดใหญ่ ควรจัดทำเป็นโครงการนำร่องก่อนเพื่อให้พนักงานและผู้บริหาร เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดการพัฒนากิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างไร

4. ฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานต้องให้ความร่วมมือและยอมรับประโยชน์ที่ได้รับจากระบบต้นทุนกิจกรรมเนื่องจากการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพต่อหน่วยงานทุกระดับในองค์กร

สรุปประเด็นจากแนวคตินำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการส่วนใหญ่มักเกิดปัญหาและอุปสรรคด้านการนำมาใช้ ต่อกลุ่มผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องนึกถึงคุณค่าของการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการ
2. ทุกคนในองค์กรอาจไม่เข้าใจระบบต้นทุนกิจกรรมเหมือนกัน
3. การนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้จะส่งผลกระทบต่อพนักงานค่อนข้างมาก นับเป็นปัญหามากที่สุดของการนำระบบมาใช้ จึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความสามารถและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานใหม่
4. ต้นทุนกิจกรรมมีต้นทุนในการพัฒนาสูง และทำให้พนักงานมีภาระงานที่เพิ่มขึ้น
5. องค์กรขนาดใหญ่ควรจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบการใช้ระบบต้นทุนกิจกรรม

แนวคิดด้านคุณสมบัติของพนักงานบัญชีและนักบัญชี

จากแนวคิดด้านคุณสมบัติของพนักงานบัญชีและนักบัญชีในการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ มีดังต่อไปนี้

1. มีพื้นฐานความรู้ในระบบต้นทุนกิจกรรมพอสมควร
2. มีทักษะทั้งบัญชีและการเงินช่วยให้บริหารระบบได้ หน้าที่การบริหารระบบได้แก่ การลงข้อมูลงบประมาณ บัญชีแยกประเภท การกระทบต้นทุนทั้งหมดกับต้นทุนกิจกรรม
3. นักบัญชีควรเห็นความสำคัญของระบบเดิมให้ข้อมูลที่ผิดพลาดและต้นทุนกิจกรรมให้ข้อมูลที่ดีกว่า
4. ได้รับการอบรมสัมมนาด้านระบบต้นทุนกิจกรรมแล้วนำมาถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบและเข้าใจอย่างถ่องแท้
5. นักบัญชีควรเข้าพบหน่วยงานที่ใช้ระบบต้นทุนกิจกรรมแล้วประสบความสำเร็จเพื่อเรียนรู้ปัญหาและประสบการณ์

จากแนวคตินำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการ อาจมีปัญหาและอุปสรรคสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในด้านผู้บริหารเป็นเรื่องการยอมรับและความพร้อมในการสนับสนุนการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ทั้งด้านเงินทุน ทรัพยากร ด้านการฝึกอบรม ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานระบบใหม่ที่เข้ามา พร้อมยอมรับและ

เข้าใจว่าระบบต้นทุนกิจกรรมเป็นการบริหารต้นทุนมากกว่าเป็นบัญชีต้นทุน หรือบัญชีการเงิน สำหรับด้านปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง และมีการยอมรับในระบบต้นทุนกิจกรรมที่นำมาใช้โดยเข้ารับการฝึกอบรม การพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อรองรับระบบใหม่

แนวคิดของการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรมมีข้อควรคำนึงถึงหลายประการได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรอาจไม่เข้าใจระบบเหมือนกันหรือทิศทางเดียวกันทั้งหมด การพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรมมีค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสูง พนักงานมีภาระงานที่เพิ่มขึ้น ความชัดเจนของตัวผลกดันต้นทุน สำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ควรจัดให้มีโครงการนำร่องก่อนเพื่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานให้ความร่วมมือและการยอมรับ แนวคิดคุณสมบัติของผู้ทำบัญชีระบบต้นทุนกิจกรรมควรมีพื้นฐานความรู้ในระบบต้นทุนกิจกรรม ทำหน้าที่การบริหารระบบ ได้แก่ การลงข้อมูลงบประมาณ บัญชีแยกประเภท กระทบต้นทุนทั้งหมดกับต้นทุนกิจกรรม และเห็นความสำคัญของระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรม

ผู้วิจัยสรุปแนวคิดดังกล่าวข้างต้นได้ว่าการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการอาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับองค์กรและผู้ปฏิบัติงานในหลายด้าน ทำให้ผู้ศึกษาเกิดความสนใจว่าเมื่อ บมจ.ทศท. คอร์ปอเรชั่น นำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้แล้วจะเกิดปัญหาและอุปสรรคในด้านใดกับกลุ่มผู้จัดทำบัญชีและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใดบ้างในองค์กร

การศึกษาระบบต้นทุนกิจกรรมที่ใช้ในต่างประเทศ

Terry (n.d., pp.4,57-59) ได้ศึกษาเรื่องการนำต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการ มีปัญหาที่เกิดขึ้นสรุปได้ดังนี้ ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการปฏิบัติงานในลักษณะการนำต้นทุนร่วมมามีปันส่วน ต้นทุนฐานกิจกรรม กำหนดกิจกรรมจากการสัมภาษณ์ แบบสำรวจ และ สังเกตการณ์ โดยตรงของส่วนงานการผลิตสินค้าหรือส่วนงานสนับสนุนซึ่งใช้ระยะเวลานานและมีต้นทุนค่อนข้างสูง การวิเคราะห์ต้นทุนกิจกรรมมีอุปสรรคเรื่องการยอมรับ การปันส่วนต้นทุนกิจกรรมกำหนดไม่ละเอียดชัดเจนสำหรับกิจกรรมของแต่ละบุคคล รวมถึงการกำหนดอัตราของตัวผลกดันต้นทุนไม่ละเอียดชัดเจน บริษัทควรจัดเก็บต้นทุนกิจกรรมให้เป็นปัจจุบันมากที่สุด การที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยให้ความสำคัญของระบบต้นทุนกิจกรรมที่นำมาใช้ ท้ายที่สุดอาจเลิกใช้การประเมินค่าจากตัวผลกดันต้นทุน การประเมินค่าในระบบใหม่มีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและระยะเวลาที่ใช้ ความต้องการเพิ่มกิจกรรมใหม่ๆ เป็นปัญหาเกิดจากการสัมภาษณ์ ออกแบบสำรวจ ถือเป็นปัญหาที่มีความละเอียดและสำคัญมาก จำนวนเวลาที่ใช้ในกิจกรรมของแต่ละบุคคลนั้นรายงานเป็นอัตรา

ร้อยละ บางส่วนแสดงร้อยละของเวลา สำหรับกลุ่มที่มีงานทำหรือไม่มีขึ้นอยู่กับอัตราตัวผลักดัน
ต้นทุนที่คำนวณจากการใช้ทรัพยากรในการทำงาน

Cham and Ng Shio Wei (1999, pp.6-11) ได้ศึกษาเรื่องปัญหาและอุปสรรคของ
องค์กรบางแห่งที่นำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้แล้วไม่ประสบความสำเร็จ สืบเนื่องจาก

1. จำนวนตัวผลักดันต้นทุนกิจกรรมที่มีจำนวนมากเกินไป
2. บริหารงานไม่เหมาะสม ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของระบบต้นทุนกิจกรรม
3. ติดตาม วัดผลการทำงานไม่ได้ ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ
4. ใช้ตัวผลักดันต้นทุนเป็นตัววัดประสิทธิภาพการทำงาน แต่ความคิดเห็นส่วนใหญ่

ต้องการให้ใช้กลุ่มต้นทุนทั้งหมดจึงเกิดข้อโต้แย้งกันเองภายใน

กิจการจะประสบความสำเร็จจากการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ ประกอบด้วย

1. คณะผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและมีงบประมาณตั้งไว้ก่อน
2. มีเงินทุนสำหรับการจัดตั้งระบบต้นทุนกิจกรรมขององค์กร
3. ได้รับความร่วมมือของแต่ละกลุ่มหรือหน่วยงาน
4. แบ่งกลุ่มหรือแบ่งระดับของกิจกรรม
5. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม
6. ผู้บริหารด้านต้นทุนต้องมีประสบการณ์ที่ดี
7. ให้ระบบต้นทุนกิจกรรมเชื่อมโยงไปสู่ ABM ,JIT ,TQM ฯลฯ
8. การประชุมภายในของหุ้นส่วน กิจการที่เข้าหุ้นกัน

การศึกษาระบบต้นทุนกิจกรรมที่นำมาใช้ในประเทศไทย

อำพร อัครกิตติกวิน (2543) ได้ศึกษาการค้นคว้าอิสระเรื่องการจัดทำระบบบัญชี
ต้นทุนกิจกรรมของ บริษัท โอที พรินซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ทำให้ทราบวิธีการปันส่วนค่าใช้จ่าย
ต่างๆจากบัญชีแยกประเภทลงสู่ศูนย์ความรับผิดชอบและวิธีการปันส่วนจากศูนย์ความรับผิดชอบ
ลงสู่กิจกรรมและยังทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรมคือ
ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญและส่งเสริมให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของระบบบัญชีต้นทุน
กิจกรรม ในการจัดทำอาจเริ่มต้นเพียงหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งก่อนแล้วค่อยขยายให้ครบทุก
หน่วยงาน หรืออาจมีข้อจำกัดอื่นๆ เช่น เงินทุน หรือความพร้อมของพนักงานทั้งกิจการ เป็นต้น

ปรานอม บัวบานศรี (2546) ได้ศึกษาการค้นคว้าอิสระเรื่อง การประยุกต์ใช้ต้นทุน
กิจกรรมในสถานศึกษาเอกชน : กรณีศึกษาโรงเรียนเทคโนโลยีเอเชีย จ.เชียงใหม่ ทำให้ทราบ

ต้นทุนรวมประกอบด้วยสัดส่วนของต้นทุนโดยตรง ต้นทุนปันส่วนและค่าเสื่อมราคา และการที่ผู้บริหารทราบต้นทุนโดยละเอียดในทุกส่วน จะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่าต้นทุนในส่วนใดที่เป็นเหตุให้การดำเนินงานมีผลกำไรที่ลดลงหรือขาดทุน และยังทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค คือผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญของระบบต้นทุนกิจกรรมก่อน และจัดให้มีการประชุมทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือ

ศิริชัย สิริเสถียร (2545) ได้ศึกษาการค้นคว้าอิสระเรื่อง การรายงานตามส่วนงาน กรณีศึกษาขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ทำให้ทราบการปันส่วนต้นทุนขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ใช้บัญชีตามความรับผิดชอบแบ่งเป็นศูนย์ต้นทุนและศูนย์กำไร มีปัญหาที่พบในการบริหารงานศูนย์ ความรับผิดชอบ คือ ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานของศูนย์กำไรยังไม่สะท้อนค่าใช้จ่ายที่แท้จริง ทำให้ทราบว่าควรนำระบบบัญชีต้นทุนกิจกรรมมาใช้เนื่องจากอาจจะเก็บข้อมูลเป็นรายกิจกรรมซึ่งมีประโยชน์ในการบริหารงานได้มากยิ่งขึ้นและสามารถปันส่วนต้นทุนได้ละเอียดเป็นรายกิจกรรมให้บริการ แต่ต้องพิจารณาเรื่องต้นทุนสูงในการวางระบบ ค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาการฝึกอบรม ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลที่มากขึ้นกว่าระบบปกติทั่วไป จากบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่ามียุทธศาสตร์ได้นำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้แล้วเกิดปัญหาและอุปสรรคด้านความพร้อมของพนักงาน ใช้เงินลงทุนสูงสำหรับการพัฒนาระบบต้นทุนกิจกรรม ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของระบบก่อน และต้องจัดการประชุมเพื่อให้เกิดความเข้าใจและร่วมมือจากบุคลากรในบริษัท มีค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บข้อมูลที่มากกว่าปกติทั่วไป

ผู้วิจัยสรุปบทความและงานวิจัยข้างต้นได้ว่าการนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้ในกิจการ อาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคสำหรับองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน จึงเกิดความสนใจว่า บมจ.ทศท. คอร์ปอเรชั่น เมื่อนำระบบต้นทุนกิจกรรมมาใช้แล้วมีปัญหาและอุปสรรคในด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติงาน ด้านค่าใช้จ่ายและ ระยะเวลาที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใดบ้างในบริษัทและเป็นปัญหาในระดับใด