

## บทที่ 9

# การบริหารงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีก

### บทนำ

นอกจากผู้ค้าปลีกจะต้องทำการจัดซื้อสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคแล้ว ผู้ค้าปลีกจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องของการบริหารงบประมาณตัวสินค้า ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะมีการขายในปริมาณมากน้อยเท่าใด จะต้องเก็บสต็อกไว้ในระดับใด จะให้มีการหักลดเท่าใด จะวางแผนซื้อในปริมาณมากน้อยเท่าใด และจะต้องการมีกำไรขั้นต้นและกำไรจากการดำเนินงานเท่าไร จึงเห็นได้ว่าการบริหารตัวสินค้าโดยงบประมาณเป็นเรื่องของอนาคตที่จะสอดคล้องกับการจัดซื้อสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

ในบทนี้จะศึกษาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีก
2. องค์ประกอบในการบริหารงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีก
3. ข้อจำกัดของงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีก

### วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากศึกษาบทที่ 9 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมายและวัตถุประสงค์ของงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีกได้
2. อธิบายองค์ประกอบในการบริหารงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีกได้
3. ระบุข้อจำกัดของงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีกได้

## บทที่ 9 การบริหารงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีก

### 1) ความหมายและวัตถุประสงค์ของงบประมาณตัวสินค้า

#### 1.1) ความหมายของงบประมาณตัวสินค้า

งบประมาณตัวสินค้าหรือแผนงานตัวสินค้าเป็นการพยากรณ์สินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ งบประมาณจะทำอยู่บนแผนกระดาษโดยจะมีการกำหนดวิธีการอย่างเหมาะสม แม้ว่าในกิจการแต่ละกิจการจะไม่เหมือนกันแต่ก็จะมีปัจจัยทางงบประมาณเหมือนกัน ซึ่งมีองค์ประกอบทางด้านยอดขาย, สต็อก, ส่วนลดต่าง ๆ, การจัดซื้อ, กำไรขั้นต้น, ค่าใช้จ่าย, กำไรสุทธิ และการรับสินค้าคืน

#### 1.2) วัตถุประสงค์ของงบประมาณตัวสินค้า

จุดประสงค์ของงบประมาณตัวสินค้าก็เพื่อจะให้มีแผนงานที่กระจ่างชัดในการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่งตามความต้องการและเงื่อนไข เป็นการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้าง ทำอะไรก่อนและหลัง และยังเป็นการประเมินผลปฏิบัติในปัจจุบันได้ สามารถช่วยผู้ค้าปลีกในการขายสินค้าโดยจะกำหนดการซื้อสินค้าเป็นระยะ ๆ และเป็นการปรับระดับสินค้าคงคลังให้ตรงกับยอดขาย ยังช่วยในการตรวจสอบผลปฏิบัติงานของผู้บริหารตัวสินค้าและผู้จัดซื้อตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบ ช่วยประสานงานของแผนกทั้งหมดในร้าน ช่วยฝ่ายการเงินในการเตรียมเงินสำหรับซื้อสินค้า ช่วยในการเก็บบันทึกข้อมูลในอดีตเพื่อช่วยผู้ค้าปลีกในการปรับปรุงแผนในอนาคต ช่วยให้ผู้ค้าปลีกตระหนักถึงว่าการทำอะไรก็จะต้องมีการวางแผนอยู่เสมอไม่ใช่ใช้วิธีการเดาสุ่ม หรือคาดการณตามใจชอบอย่างไม่มีหลักเกณฑ์

ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น งบประมาณตัวสินค้าควรที่จะประกอบไปด้วย

1. การวางแผนล่วงหน้า
2. ง่ายต่อการนำไปใช้
3. สามารถจะนำเอาองค์ประกอบในงบประมาณมาใช้

4. มีช่วงเวลายาวนานจนเกินไปจนไม่สามารถจะคาดการณ์ได้
5. มีความยืดหยุ่นในการปรับปรุง

ในการทำงานประมาณตัวสินค้าจำเป็นจะต้องปรับปรุงความแม่นยำของการพยากรณ์ และการวางแผนให้ใกล้เคียงกับผลที่ต้องการ ในกิจการขนาดเล็กเจ้าของกิจการจะเป็นผู้ร่างงบประมาณตัวสินค้าโดยมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องไม่มากนักและไม่ยุ่งยากมากนัก งบประมาณตัวสินค้าเพียงแต่มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับยอดขาย, สต็อก, การจัดซื้อ, การตรวจสอบสต็อกเป็นระยะ, กำไรขั้นต้น และการหักลด (Reduction) แต่เมื่อกิจการได้ขยายตัวขึ้นเจ้าของกิจการไม่สามารถจะอยู่ใกล้ชิดกับกิจการหมดทุกอย่างได้ มีความยุ่งยากขึ้นในการวางแผนในอนาคต จำเป็นจะต้องอาศัยระบบเข้ามาช่วยในการหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำงบประมาณ ในการจัดทำงบประมาณตัวสินค้าจะต้องอาศัยผู้บริหารทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้จัดซื้อและผู้จัดการกิจการจะมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานประมาณตัวสินค้า แต่ในการทบทวนงบประมาณจะต้องอาศัยผู้จัดการตัวสินค้าและผู้ควบคุมบัญชี (Controller) เป็นผู้ปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม

ในการทำงานประมาณตัวสินค้าจะไม่จัดทำในช่วงเวลายาวนานเกินไปเพราะจะมีปัญหาในด้านการคาดคะเนผล แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีการกำหนดเวลาที่ไม่ยาวนานนักแต่ก็ต้องมีการแบ่งย่อยเป็นช่วงสั้น ๆ เช่น กำหนดการทำงานประมาณตัวสินค้าในช่วง 6 เดือนข้างหน้า ก็ต้องมีการแบ่งย่อยงบประมาณออกเป็นแต่ละเดือน ผลที่ออกมากับสิ่งที่เราคาดคะเนอาจจะไม่ตรงกัน เพราะฉะนั้นอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นได้ แต่ทว่าเราก็ถือว่างบประมาณเป็นตัวเครื่องมือในการวางแผนและวัดผล

## 2) องค์ประกอบในการบริหารงบประมาณตัวสินค้า

### 2.1) การวางแผนการขาย (Planned Sales)

การวางแผนการขายเป็นขั้นแรกในการจัดทำงบประมาณตัวสินค้า โดยจะทำออกมาในรูปของหน่วยสินค้าหรือตัวเงินก็ได้ การทำในรูปของหน่วยสินค้าจะต้องทำการคาดคะเนยอดขายในรูปหน่วยสินค้าแล้วจึงแปลงเป็นรูปตัวเงิน การทำในรูปของเงินตราจะต้องอาศัยแนวโน้มของยอดขาย, สภาพภายนอกของธุรกิจที่มีผลต่อยอดขาย และสภาพภายในธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อยอดขายในอนาคต

ในการพิจารณาแนวโน้มของยอดขายมีส่วนสำคัญต่อการวางแผนยอดขาย ยอดขายที่แปรไปจากแนวโน้มมีเหตุผลมาจากอะไร จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อจะคาดคะเนยอดขายได้

ในการพิจารณาสภาพภายนอกจะต้องคำนึงถึงการเพิ่มของประชากร, ลักษณะของผู้ซื้อ, การเปลี่ยนแปลงอำนาจการซื้อของประชากร, ความเข้มข้นของการแข่งขัน, การเปลี่ยนแปลงทางสมันิยม สำหรับสภาพแวดล้อมภายในกิจการจะต้องคำนึงถึงนโยบายการใช้สินเชื่อ, การส่งเสริมทางการตลาด, การเพิ่มสินค้าเข้ามาใหม่, การเปลี่ยนแปลงเวลาการทำงาน, การเปิดกิจการสาขาเพิ่มขึ้น, การเปลี่ยนแปลงเนื้อที่ภายในหรือการเปลี่ยนตำแหน่งภายใน

ในการวางแผนการขายเป็นเรื่องที่ผู้ค้าปลีกวางแผนไว้ 1 ปี โดยจะแตกย่อยเป็นยอดขายรายเดือน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการติดตามยอดขายที่อาจจะแปรเปลี่ยนไปได้อย่างใกล้ชิด ถ้ายอดขายจริงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากยอดขายที่วางแผนเอาไว้ผู้ค้าปลีกก็สามารถจะปรับตัวได้ทันที่และมีประสิทธิภาพ สำหรับการวางแผนการขาย 12 เดือนข้างหน้า นั้นผู้ค้าปลีกสามารถจะหาค่าเฉลี่ยของยอดขายแต่ละเดือนได้ ซึ่งยอดขายที่วางแผนหรือที่กำหนดไว้กับยอดขายเฉลี่ยจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนสต็อกและการวางแผนซื้อต่อไป การวางแผนการขาย 12 เดือน แสดงให้เห็นดังนี้

เดือน	ยอดขายที่วางแผนหรือที่กำหนดไว้
มกราคม	50,000
กุมภาพันธ์	45,000
มีนาคม	40,000
เมษายน	45,000
พฤษภาคม	70,000
มิถุนายน	60,000
กรกฎาคม	40,000
สิงหาคม	50,000
กันยายน	50,000
ตุลาคม	25,000
พฤศจิกายน	25,000
ธันวาคม	100,000
รวมยอดขายตลอดปี	600,000
ยอดขายเฉลี่ยแต่ละเดือน	50,000

## 2.2 การวางแผนสต็อก (Planned Stock)

ในการวางแผนสต็อกหรือสินค้าคงคลังจะใช้ประกอบถึงการวางแผนการขาย เพราะว่าในการวางแผนการขายจะต้องคำนึงถึงระดับสินค้าคงคลัง หรือสต็อกที่ต้องการด้วย ในการวางแผนสต็อกสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. วิธีสต็อกพื้นฐานหรือสต็อกขั้นต่ำ (the basic stock method)
2. วิธีกำหนดเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน (the percentage variation method)
3. วิธีกำหนดความต้องการตามสัปดาห์ (week's supply method)
4. วิธีกำหนดอัตราส่วนสต็อกต่อยอดขาย (stock-to-sale ratio)

1. วิธีสต็อกพื้นฐานหรือสต็อกขั้นต่ำ วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้ค้าปลีกได้กำหนดสต็อกขั้นต่ำเอาไว้เพื่อที่จะนำไปรวมกับยอดขายของเดือนที่กำหนดไว้ หรือเป็นยอดขายประมาณของแต่ละเดือน ซึ่งผู้ค้าปลีกจะต้องทำการกำหนดสต็อกเริ่มแรกของเดือน หรือสต็อกต้นงวด (the beginning of the month = B.O.M.) ขึ้นมา และสต็อกเริ่มแรกของเดือนก็จะเป็นผลที่ได้จากยอดขายของเดือนที่กำหนดไว้หรือยอดขายประมาณของแต่ละเดือนบวกกับสต็อกพื้นฐานหรือขั้นต่ำ ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สต็อกเริ่มแรกของเดือน} &= \text{ยอดขายที่กำหนดแต่ละเดือน} + \text{สต็อกพื้นฐาน} \\ \text{สต็อกพื้นฐาน} &= \text{สต็อกเฉลี่ยแต่ละเดือน} - \text{ยอดขายเฉลี่ยแต่ละเดือน} \end{aligned}$$

**ตัวอย่าง** ร้านค้าปลีกมียอดขายเฉลี่ยแต่ละเดือน 50,000 บาท และต้องการมีสต็อกเฉลี่ยแต่ละเดือน 60,000 บาท (สต็อกเฉลี่ยนั้นได้รวมเอายอดขายเฉลี่ย และสต็อกของแต่ละเดือนเข้าด้วยกัน) ผู้ค้าปลีกได้กำหนดยอดขายหรือยอดขายประมาณของเดือนถัดไป 70,000 บาท

$$\begin{aligned} \text{คำนวณ สต็อกพื้นฐาน} &= 60,000 - 50,000 = 10,000 \text{ บาท} \\ \text{สต็อกเริ่มแรกของเดือน} &= 70,000 + 10,000 = 80,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

2. วิธีกำหนดเปอร์เซ็นต์ความแปรปรวน วิธีนี้เหมาะที่จะนำมาใช้กับกรณีที่สต็อกเริ่มแรกของเดือนเพิ่มหรือลดลงจากสต็อกเฉลี่ย 50% ของจำนวนที่คาดไว้ ซึ่งสามารถเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

สต็อกเริ่มแรกของเดือน = ๑๗๖ ชิ้น (๑๖๖ + ๑๐)

หรือ = สต็อกของสินค้าคงคลังเฉลี่ย =  $\frac{166 + 176}{2}$  = ๑๗๑ ชิ้น  
หรือ =  $\frac{166 + 176}{2}$  = ๑๗๑ ชิ้น

หรือ = สต็อกของสินค้าคงคลังเฉลี่ย =  $\frac{166 + 176}{2}$  = ๑๗๑ ชิ้น  
หรือ =  $\frac{166 + 176}{2}$  = ๑๗๑ ชิ้น

**ตัวอย่าง** ผู้ค้าปลีกได้กำหนดสต็อกของสินค้าคงคลังเฉลี่ยไว้ที่ ๑๗๑ ชิ้น สต็อกของสินค้าคงคลังของเดือนถัดไปเป็น ๑๐% ของยอดขาย ยอดขายมีมูลค่า ๑๗๖,๐๐๐ บาท

**คำนวณ** สต็อกเริ่มแรกของเดือนถัดไป = ๑๗๑ x ๑.๑ = ๑๘๗.๑ = ๑๘๗ ชิ้น

๖

#### แบบฝึกหัดที่ ๑๖

**หมายเหตุ** ถ้าใจทมิฬกำหนดสต็อกของสินค้าคงคลังไว้ที่ ๑๗๑ ชิ้น และกำหนดสต็อกของเดือนถัดไปเป็น ๑๐% ของยอดขาย ยอดขายมีมูลค่า ๑๗๖,๐๐๐ บาท และสต็อกของเดือนถัดไปเป็น ๑๐% ของยอดขาย ยอดขายมีมูลค่า ๑๗๖,๐๐๐ บาท

๓. วิธีที่ ๒) กำหนดสต็อกของสินค้าคงคลังไว้ที่ ๑๗๑ ชิ้น และกำหนดสต็อกของเดือนถัดไปเป็น ๑๐% ของยอดขาย ยอดขายมีมูลค่า ๑๗๖,๐๐๐ บาท และสต็อกของเดือนถัดไปเป็น ๑๐% ของยอดขาย ยอดขายมีมูลค่า ๑๗๖,๐๐๐ บาท

สต็อกเริ่มแรกของเดือน = ๑๗๖ ชิ้น (๑๖๖ + ๑๐)

**ตัวอย่าง** ผู้ค้าปลีกได้กำหนดสต็อกของสินค้าคงคลังไว้ที่ ๑๗๑ ชิ้น สต็อกของสินค้าคงคลังของเดือนถัดไปเป็น ๑๐% ของยอดขาย ยอดขายมีมูลค่า ๑๗๖,๐๐๐ บาท

**คำนวณ** สต็อกเริ่มแรกของเดือนถัดไป = ๑๗๑ x ๑.๑ = ๑๘๗.๑ = ๑๘๗ ชิ้น

๗

4. วิธีกำหนดอัตราส่วนสต็อกต่อยอดขาย วิธีนี้เป็นการหาสต็อกเริ่มแรกของเดือนโดยการนำเอายอดขายที่กำหนดไว้คูณเข้ากับสต็อกที่ต้องการที่เป็นอัตราส่วนต่อยอดขาย เขียนได้เป็นสูตรดังนี้

$$\text{สต็อกเริ่มแรกของเดือน} = \text{ยอดขายที่กำหนดแต่ละเดือน} \times \text{อัตราส่วนระหว่างสต็อกกับยอดขาย}$$

ตัวอย่าง ผู้ค้าปลีกกำหนดยอดขายของเดือนถัดไป = 20,000 บาท และกำหนดอัตราส่วนระหว่างสต็อกกับยอดขาย = 3 ต่อ 1

$$\begin{aligned} \text{คำนวณ สต็อกเริ่มแรกของเดือน} &= 20,000 \times 3 \\ &= 60,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

ในการวางแผนสต็อกเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะต้องใช้สินค้าเป็นจำนวนเท่าใดในช่วงแรกของระยะเวลา, ซึ่งจะต้องซื้อสินค้าเข้ามาในช่วงเวลาดังกล่าวและคาดว่าจะต้องมีสินค้าอยู่เท่าไรในช่วงหลังของระยะเวลา

สิ่งสำคัญสำหรับผู้ค้าปลีกจะต้องตระหนักก็คือสต็อกและยอดขายไม่จำเป็นจะต้องเป็นการเพิ่มหรือลดที่เป็นสัดส่วนกัน ตัวอย่างเช่น ในขณะที่ยอดขายเพิ่มขึ้นสต็อกอาจจะลดลงได้และการหมุนเวียนของสต็อกจะสูงขึ้นก็ได้ นอกจากนี้สินค้าที่เกี่ยวกับขนาด เช่น รองเท้าและเสื้อผ้าจะต้องมีระดับสต็อกต่ำสุดและควรที่จะมีการปรับปรุงสต็อกก่อนที่จะถึงฤดูกาลขาย

### 2.3) การวางแผนการหักลด (Planned Reduction)

การวางแผนการหักลดนี้เป็นขั้นที่สามในการจัดทำงบประมาณ การหักลดนี้ได้แก่ การลดราคาจากเดิม, การให้ส่วนลดแก่พนักงานและลูกค้าบางประเภท เช่น พระภิกษุ และการสูญหายของสินค้า เนื่องจากส่วนลดที่ให้แก่พนักงานและลูกค้าบางประเภทได้รวมอยู่ในการลดราคาให้แล้ว ดังนั้น เราจะกล่าวเป็นการลดราคากับการสูญหายของสต็อก

ในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกจำเป็นที่จะต้องมีการลดราคาสินค้าในบางโอกาส (แต่จะทำการในช่วงสั้น ๆ) การลดราคาสินค้านั้นก็มีจุดประสงค์ที่จะขายสินค้านั้นออกไป การลดราคาสินค้านั้นมีสาเหตุอยู่ดังนี้

1. ซื้อสินค้าเข้ามาไม่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค โดยซื้อสินค้าที่มีจำนวนมากไปจนขายไม่หมด, สินค้าผิดแบบ, ผิดสี, ผิดขนาด
2. การเปลี่ยนแปลงราคาจากภายนอก เช่น การลดราคาของคู่แข่ง
3. นโยบายของกิจการที่จะต้องมีการลดราคา

#### 4. สินค้าที่ได้รับความเสียหาย, ขาด

การสูญหายของสินค้าก็มีผลต่อการวางแผนงบประมาณตัวสินค้า เพราะมันกระทบกระเทือนต่อยอดจำนวนของสินค้า ในกิจการประเภทสรรพอาหารย่อมจะมีโอกาสที่สินค้าจะถูกขโมยมากกว่าร้านที่ขายพวกเพชรพลอย นอกจากนี้จะต้องศึกษาและติดตามการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้า, สินค้าที่จะนำเข้าและนำออก และพนักงานของกิจการ ฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างให้พนักงานที่ขายสินค้ามีความตระหนักถึงการสูญหายของสินค้า

#### 2.4) การวางแผนซื้อ (Planned Purchases)

หลังจากที่เราได้วางแผนยอดขาย, สินค้าสต็อกเริ่มแรกและตอนปลาย และการหักส่วนลดแล้วก็มาถึงการวางแผนซื้อ ซึ่งการวางแผนซื้อจำเป็นจะต้องใช้การคำนวณหาปริมาณสินค้าที่จะซื้อ สูตรที่ใช้มีดังนี้

$$1) \text{ การวางแผนซื้อ} = \text{การวางแผนยอดขาย} + \text{การวางแผนหักลด} + \text{การวางแผนสต็อกสินค้าที่เพิ่มขึ้นหรือ} - \text{การวางแผนสต็อกสินค้าที่ลดลง}$$

$$2) \text{ การวางแผนซื้อ} = \text{การวางแผนสต็อกสินค้าตอนปลาย} + \text{การวางแผนยอดขาย} + \text{การวางแผนหักลด} - \text{สต็อกสินค้าตอนต้น}$$

จากสูตรทั้งสองนี้เราสามารถจะแสดงเป็นตัวเลขได้ดังนี้

สูตรที่ 1 สำหรับเดือนสิงหาคม

การวางแผนยอดขาย		10,000	
การวางแผนหักลด			
การลดราคา	900		
การสูญหาย	<u>100</u>	1,000	
รวมทั้งหมด			11,000
สต็อกสินค้าที่มีอยู่ในวันที่ 1 สิงหาคม		20,000	
การวางแผนสต็อกสินค้าในวันที่ 31 สิงหาคม		<u>22,000</u>	
การวางแผนสต็อกเพิ่มขึ้น			<u>2,000</u>
การวางแผนซื้อ			<u>13,000</u>



สูตรที่ 2 สำหรับเดือนสิงหาคม

การวางแผนสต็อกสินค้าในวันที่ 31 สิงหาคม	22,000	
การวางแผนยอดขาย	10,000	
การวางแผนหักลด	<u>1,000</u>	
รวมทั้งหมด		33,000
สต็อกสินค้าที่มีอยู่ในวันที่ 1 สิงหาคม		<u>20,000</u>
การวางแผนซื้อ		<u>13,000</u>

**การเปิดการซื้อ (The Open-to-Buy)** การเปิดการซื้อก็คือ จำนวน (อาจจะอยู่ในรูปของราคาหรือต้นทุนก็ได้) ที่ผู้จัดซื้อได้เปิดการซื้อเพื่อจะนำสินค้าเข้ามาเป็นสต็อกในช่วงเวลาของแผนงานที่ได้กำหนดขึ้น\* เพื่อจะเห็นได้ชัดเจนจะยกตัวอย่างประกอบดังนี้ สมมติว่าเราใช้ระดับราคาเป็นเกณฑ์พิจารณาและเราได้วางแผนซื้อสำหรับเดือนตุลาคม = 1,000 บาท เพราะฉะนั้นในวันที่ 1 ตุลาคม ผู้จัดซื้อจะเปิดการซื้อสินค้าในจำนวนของช่วงเดือนตุลาคม และสมมติว่าในวันที่ 20 ตุลาคม ผู้จัดซื้อได้ใช้จ่ายเงิน 700 บาท เพื่อซื้อสินค้า ส่วนที่เหลือ 300 บาท จะต้องจ่ายเพื่อซื้อสินค้าในช่วงเวลาที่เหลือของเดือนตุลาคม กล่าวอีกอย่างหนึ่งผู้จัดซื้อจะต้องเปิดการซื้อ 300 บาทในวันที่ 20 ตุลาคม อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติการคำนวณหาการเปิดการซื้อไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ทั้งนี้เพราะว่ามีปัจจัยหลายอย่างเกี่ยวข้อง เช่น การปรับปรุงสินค้าคงคลัง, การเปลี่ยนแปลงของยอดขาย, การลดราคา, สินค้าที่สั่งซื้อแล้วแต่ยังไม่ได้รับ มีผู้จัดซื้อเป็นจำนวนมากที่ได้เดินทางไปยังตลาดเพื่อจะหาซื้อสินค้าตามที่ตัวต้องการ แต่ก่อนที่จะเดินทางผู้จัดซื้อก็ต้องกำหนดการเปิดการซื้อ สำหรับงบประมาณที่ยังเหลืออยู่ในช่วงเวลานั้น เพื่อที่จะแสดงให้เห็นการเปิดการซื้อเราจะแสดงตัวเลขของเดือนเมษายนให้ดู ดังนี้

สต็อกที่มีอยู่จริง ในวันที่ 1 เมษายน	37,000	บาท
วางแผนขายสำหรับเดือน เมษายน	75,000	บาท
วางแผนลดราคาและสินค้าสูญหายสำหรับเดือนเมษายน	2,500	บาท
วางแผนสต็อกสินค้าในวันที่ 30 เมษายน	35,000	บาท
วางแผนกำไรเริ่มแรก (Initial Markup)	40%	

\* Delbert J. Duncan, Charles F. Phillips, Stanley C. Hollander; "Modern Retailing Management: Basic Concepts and Practices", Eighth Edition, 1972 Richard D. Irwin, Inc., P. 345

เราสมมติต่อไปว่าในช่วงครึ่งเดือนแรกมียอดขายสุทธิ 28,000 บาท, ลดราคาและสินค้าสูญหาย 900 บาท, ได้รับสินค้าเข้า 30,000 บาท ในวันที่ 15 เมษายน สินค้าที่สั่งสำหรับเดือนเมษายน มีจำนวน 20,000 บาท ในราคาขายปลีก จำนวนที่จะเปิดการซื้อสามารถคำนวณได้ดังนี้

สต็อกที่ต้องการ (Needed Stock)		สต็อกที่มีอยู่ (Available Stock)	
วางแผนสต็อก, 30 เมษายน	35,000	สต็อกที่มีอยู่ในปัจจุบัน (67,000-28,900)	38,100
วางแผนยอดขายสำหรับช่วงเวลา ที่เหลือของเดือน (75,000-28,000)	47,000	สต็อกที่มีอยู่จริง, เมษายน	37,000
วางแผนลดราคาและการสูญหาย ช่วงเวลาที่เหลือของเดือน (2,500-900)	1,600	ได้รับสินค้าเข้า	30,000
		รวมสต็อกที่มีอยู่	<u>67,000</u>
		การลดราคาและการสูญหาย ที่ผ่านมา	900
		ยอดขายที่ผ่านมา	28,000
		รวมสิ่งหักลด	<u>28,900</u>
		สินค้าที่สั่งสำหรับเดือนเมษายน	20,000
รวมทั้งหมด	<u>83,600</u>	รวมทั้งหมด	<u>58,100</u>

$$\therefore \text{การเปิดการซื้อ ณ ราคาขายปลีก} = \text{สต็อกที่ต้องการ (83,600)} - \text{สต็อกที่มีอยู่ (58,100)}$$

$$= 25,500$$

$$\therefore \text{การเปิดการซื้อ ณ ราคาต้นทุน} = 25,500 \times .60 = 15,300$$

การเปิดการซื้อจะใช้เป็นแนวทางมากกว่าที่จะกำหนดเป็นจำนวนที่ต้องแน่นอนตายตัวลงไป แม้ว่าเราจะกำหนดจำนวนที่จะซื้อแล้วก็ตาม แต่ทว่าในสินค้าบางอย่างที่มีความต้องการของผู้บริโภคมาก เช่น สินค้าประเภทอาหารและสินค้าที่ขายได้ตลอดเวลา เราก็สามารถที่จะเปิดการซื้อมากกว่าจำนวนที่กำหนดได้

## 2.5) การวางแผนกำไรขั้นต้นและกำไรจากการดำเนินงาน (Planned Gross Margin and Operating Profit)

กำไรเริ่มแรก (Initial Markup) เป็นกำไรที่เกิดจากราคาขายที่เรากำหนดไว้ที่ตัวสินค้าหักด้วยต้นทุนของสินค้านั้น ส่วนกำไรขั้นต้นเป็นกำไรเริ่มแรกที่เกิดหลังการเปลี่ยนแปลงราคาไปจากเดิม, หลังการสูญหายของสต็อก, และหลังการให้ส่วนลดแก่พนักงาน เมื่อเรา

กำหนดกำไรขั้นต้นไว้แล้วก็สามารถจะนำไปหักจากยอดเงินที่วางแผนซื้อ เพื่อจะได้จัดงบประมาณการซื้อได้อย่างถูกต้อง

$$\text{กำไรขั้นต้น} = \text{กำไรเริ่มแรก} (100\% + \text{การหักลด}) - \text{การหักลด}$$

ตัวอย่างเช่น กำหนดกำไรเริ่มแรก 45% และการหักลด 15% เราแทนค่าลงไปในสูตร

$$\begin{aligned}\text{กำไรขั้นต้น} &= .45 (100 + 15) - 15 \\ &= .45 \times 115 - 15 \\ &= 51.75 - 15 \text{ หรือ } 36.75\%\end{aligned}$$

เราจะเห็นได้ว่าการหักลดมีผลกระทบต่อกำไรขั้นต้น นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายก็มีผลต่อกำไรขั้นต้น เพราะฉะนั้นถ้าจะต้องการรักษาระดับกำไรสุทธิทั้งหมดแล้ว จะต้องทำการกำหนดกำไรขั้นต้นให้สูงขึ้น

### 3) ข้อจำกัดของงบประมาณตัวสินค้า

ถึงแม้ว่างบประมาณตัวสินค้าจะเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารก็ตาม แต่ก็มีข้อจำกัดอยู่บางประการ ดังนี้

1) งบประมาณไม่สามารถจะควบคุมสินค้าคงคลังได้ตลอดไป จะต้องมีการตรวจสอบอยู่เสมอ และข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในงบประมาณจะต้องมีความสมบูรณ์และทันกับเหตุการณ์ ดังนั้นจึงอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย

2) การวางแผนและการปฏิบัติของงบประมาณจะต้องใช้เวลา, ความพยายาม และค่าใช้จ่ายอย่างมาก ดังนั้นผลที่ได้รับจากการใช้งบประมาณจะต้องมีมูลค่ามากกว่าต้นทุนที่ลงไปในการวางแผนและการใช้งบประมาณ

3) ผู้จัดซื้อจะได้รับข้อจำกัดในการปฏิบัติงานเพราะทำให้ไม่สามารถจะจัดซื้อสินค้าได้ตามใจเมื่อมีโอกาส หรือว่าสินค้าที่จะซื้อตามงบประมาณเกิดมีแนวโน้มที่ผู้จัดซื้อคิดว่าจะขายไม่ดีก็ไม่สามารถจะรับการซื้อได้ เพราะฉะนั้นข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณควรวางที่จะทำให้ผู้จัดซื้อได้รับรู้และจะได้ทำการแก้ไขได้

4) ปกติการวางแผนงบประมาณเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาจากข้อมูลที่เป็นจริงและเงื่อนไขในอนาคต ดังนั้นเมื่อเหตุการณ์เกิดเปลี่ยนแปลงไปก็ต้องทำการทบทวนวางแผนใหม่

## บทสรุป

การที่ผู้ค้าปลีกต้องจัดซื้อสินค้าเข้าร้านเพื่อขายให้กับผู้บริโภคนั้น ผู้ค้าปลีกจะต้องจัดสรรเงินเพื่อที่จะใช้ซื้อสินค้าดังกล่าว แต่เนื่องจากการจัดซื้อสินค้าดังกล่าวเป็นเรื่องของอนาคต ดังนั้นผู้ค้าปลีกจึงต้องบริหารงบประมาณตัวสินค้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวสินค้าในการจัดทำงบประมาณตัวสินค้ามีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการคือ 1) การวางแผนการขายสำหรับช่วงเวลาหนึ่งในอนาคต 2) การวางแผนสต็อกในช่วงเวลาที่วางแผนการขาย 3) การวางแผนการหักลดที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในช่วงการวางแผนการขาย 4) การวางแผนซื้อหลังจากพิจารณาสต็อกและการหักลดแล้ว และ 5) การวางแผนกำไรขั้นต้นและกำไรจากการดำเนินงาน ในการจัดทำงบประมาณตัวสินค้า ก็มีข้อจำกัดอยู่ทั้งบางประการที่ผู้ค้าปลีกควร จะพิจารณา และระมัดระวังในการทำงานงบประมาณตัวสินค้า

## คำถามท้ายบท

**อัตนัย** จงตอบคำถามต่อไปนี้

1. ให้อธิบายความหมายและวัตถุประสงค์ของงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีก
2. ให้อธิบายองค์ประกอบในการบริหารงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีก
3. ให้ระบุข้อจำกัดของงบประมาณตัวสินค้าในกิจการค้าปลีก

**ปรนัย** จงเลือกคำตอบที่ดีที่สุดเพียง 1 คำตอบ

1. ข้อใดที่เป็นความหมายของงบประมาณตัวสินค้า
  1. เป็นเรื่องของการพยากรณ์
  2. เป็นเรื่องของปัจจุบัน
  3. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่าย
  4. เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดซื้อ
  5. เป็นเรื่องของกำไร
2. จุดเริ่มต้นของการบริหารงบประมาณตัวสินค้าได้แก่อะไร
  1. การวางแผนซื้อ
  2. การวางแผนขาย
  3. การวางแผนกำไร
  4. การวางแผนสต็อก
  5. การวางแผนการหักลด
3. ข้อใดเป็นจุดประสงค์ของงบประมาณตัวสินค้า
  1. การสร้างยอดขาย
  2. การลดต้นทุน
  3. การซื้อสินค้าให้มากที่สุด
  4. แผนงานในช่วงเวลาหนึ่ง
  5. ยังสรุปไม่ได้
4. ข้อจำกัดของงบประมาณตัวสินค้าได้แก่ข้อใด
  1. ต้องใช้เวลามากในการปฏิบัติ
  2. ไม่สามารถซื้อสินค้าตามใจชอบ
  3. เป็นเรื่องของอนาคตจึงต้องมีการปรับอยู่เสมอ

4. อาจมีความผิดพลาดได้
5. ที่กล่าวมาทั้งหมด