

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเพิ่มผลิตภาพของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ได้เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารและพนักงาน โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง เพื่อให้ทราบถึง ข้อมูลเกี่ยวกับการประกอบกิจการ ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และแนวคิดวิธีแก้ไขปัญหาในอนาคต รวมถึงข้อมูลที่รวบรวมจากรายงานประจำปีของโรงงานยาสูบปีงบประมาณ 2547 – 2551 ข้อมูลจากหนังสือ วารสาร เอกสารการอบรม คู่มือการปฏิบัติงาน ข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายงานผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

1. รายงานผลข้อมูลในปีงบประมาณ 2547 – 2551 ปริมาณการผลิตบุหรี่โดยรวมลดลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับประมาณการจำหน่ายบุหรี่ที่ลดลงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ซึ่งสาเหตุมาจากยอดการจำหน่ายที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2548 – 2549 และยอดการจำหน่ายเริ่มขยับตัวสูงขึ้นเล็กน้อยในปีงบประมาณ 2550 – 2551

2. รายงานงบกำไรขาดทุน ปีงบประมาณ 2547 – 2551

การวิเคราะห์ตามแนวน้ำม พบว่า รายได้ค่าขายบุหรี่ในปีงบประมาณ 2548 – 2549 ลดลงจากปีงบประมาณ 2547 เท่ากับร้อยละ 2.46 และ 8.05 ในปีงบประมาณ 2550 – 2551 เพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 3.34 และ 7.73 กำไรสุทธิในปีงบประมาณ 2548 – 2549 ลดลงจากปีงบประมาณ 2547 เท่ากับร้อยละ 2.28 และ 16.39 ในปีงบประมาณ 2550 เพิ่มขึ้น 0.03 และในปีงบประมาณ 2551 ลดลงร้อยละ 3.80

การวิเคราะห์ตามแนวตั้ง ในปีงบประมาณ 2547 – 2551 พบว่า ต้นทุนของสินค้าที่ขาย ประมาณร้อยละ 15 – 18 ของรายได้ค่าขายบุหรี่ ค่าเสื่อมปียาสูบรวมกับค่ากองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ และเงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพฯ ประมาณร้อยละ 65 – 70 ของรายได้ค่าขายบุหรี่ และกำไรสุทธิประมาณร้อยละ 12 – 13 ของรายได้ค่าขายบุหรี่

3. รายงานความสำคัญของโรงงานยาสูบกับภาครัฐ

รัฐบาลได้รับเงินได้นำส่งจากโรงงานยาสูบไม่ว่าจะเป็นทางตรงจากเงินนำส่งรัฐ ซึ่งคิดจากกำไรสุทธิ และทางอ้อมผ่านทางภาษีแสตมป์ยาสูบ เงินค่ากองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ และเงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพฯ เป็นจำนวนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 70 ของเงินรายได้ค่าขายบุหรี่ และทางรัฐบาลมีแนวโน้มที่จะเพิ่มอัตราภาษีแสตมป์ยาสูบในอนาคตให้เป็นร้อยละ 85 เพื่อเพิ่มเงินนำส่งรัฐในสูงมากขึ้น

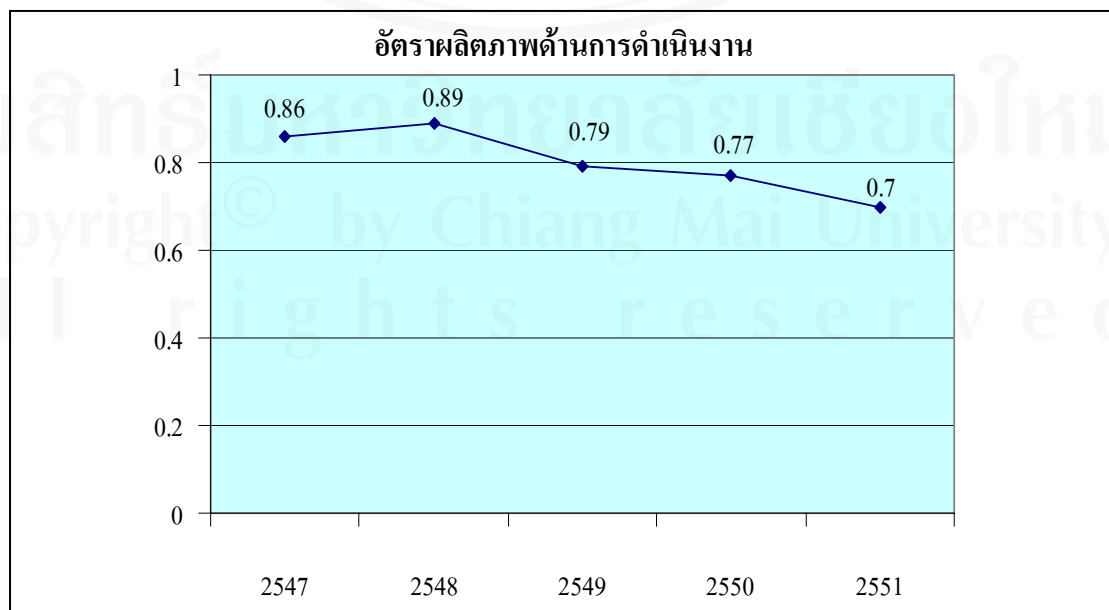
ส่วนข้อจำกัดที่รัฐบาลเพิ่มขึ้นและมีผลกระทบต่อโรงงานยาสูบ อันได้แก่ การยินยอมให้บุหรี่ต่างชาติเข้ามาจำหน่ายในอัตราภาษีต่ำและจะปรับลดลงเหลือร้อยละ 0 ตาม AFTA ในปี 2553 ทำให้ส่วนแบ่งตลาดของบุหรี่โรงงานยาสูบลดลงอย่างต่อเนื่อง การใช้หลักเกณฑ์การเก็บภาษีของโรงงานยาสูบกับบุหรี่ต่างประเทศที่นำเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยต่างกัน ทำให้โรงงานยาสูบต้องจ่ายเงินค่าซื้อแสตมป์ก่อนการจำหน่าย กฎหมายเกี่ยวกับบุหรี่ที่เข้มงวดส่งผลต่อการบริโภคบุหรี่ เช่น พรบ.คุ้มครองผู้ไม่สูบบุหรี่ เกี่ยวกับการห้ามสูบบุหรี่ในที่สาธารณะ พรบ.ควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ เกี่ยวกับการแสดงภาพและข้อความ คำเตือนถึงพิษภัยของบุหรี่

4. รายงานผลการประเมินการเพิ่มผลิตภาพของโรงงานยาสูบตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

4.1 การจัดการเพิ่มผลผลิต (Managing Productivity)

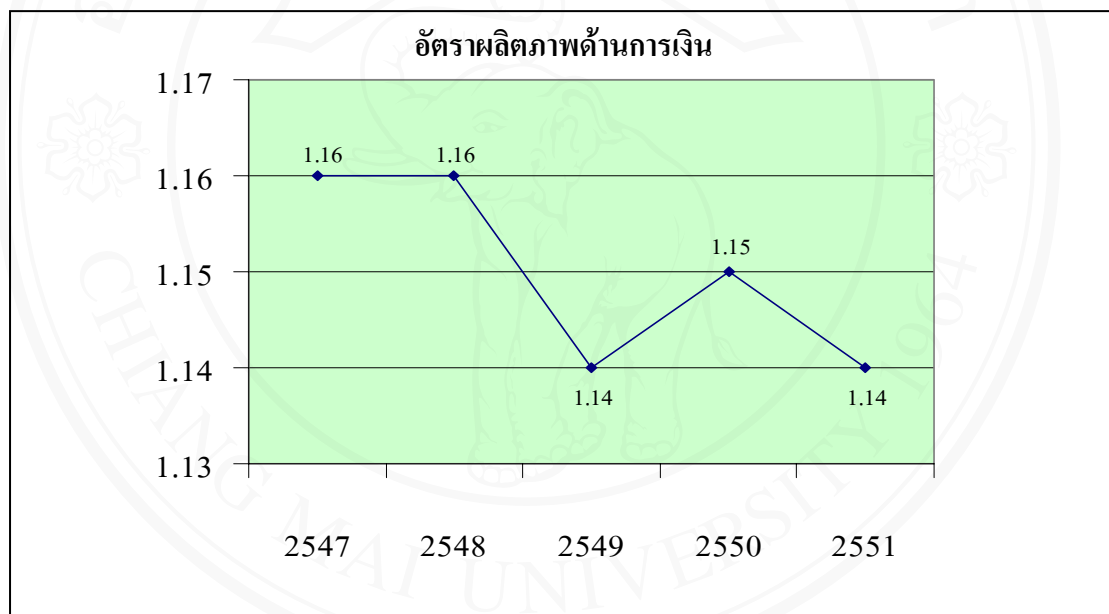
การเพิ่มผลผลิตจากปัจจัยโดยรวม (Total Productivity)

ภาพที่ 5-1 อัตราผลิตภาพด้านการดำเนินงาน



จากภาพที่ 5-1 ในปีงบประมาณ 2547 พบว่า อัตราผลิตภาพด้านการดำเนินงาน เท่ากับ 0.86 ในปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 0.89 และในปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเป็น 0.79 0.77 และ 0.70 ตามลำดับ ในปีงบประมาณ 2548 มีอัตราการเพิ่มผลผลิตโดยรวมสูงกว่าผลผลิตปีงบประมาณ 2547 เนื่องจากในปีงบประมาณ 2548 การผลิตบุหรีเพิ่มขึ้นในขณะที่ค่าใช้จ่ายโดยรวมลดลง ส่วนในปีงบประมาณ 2549 – 2551 มีอัตราการเพิ่มผลผลิตโดยรวมด้านการดำเนินงานต่ำกว่าผลผลิตปีงบประมาณ 2547 เนื่องจากในปีงบประมาณ 2549 – 2551 การผลิตบุหรีลดลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายโดยรวมเพิ่มขึ้น

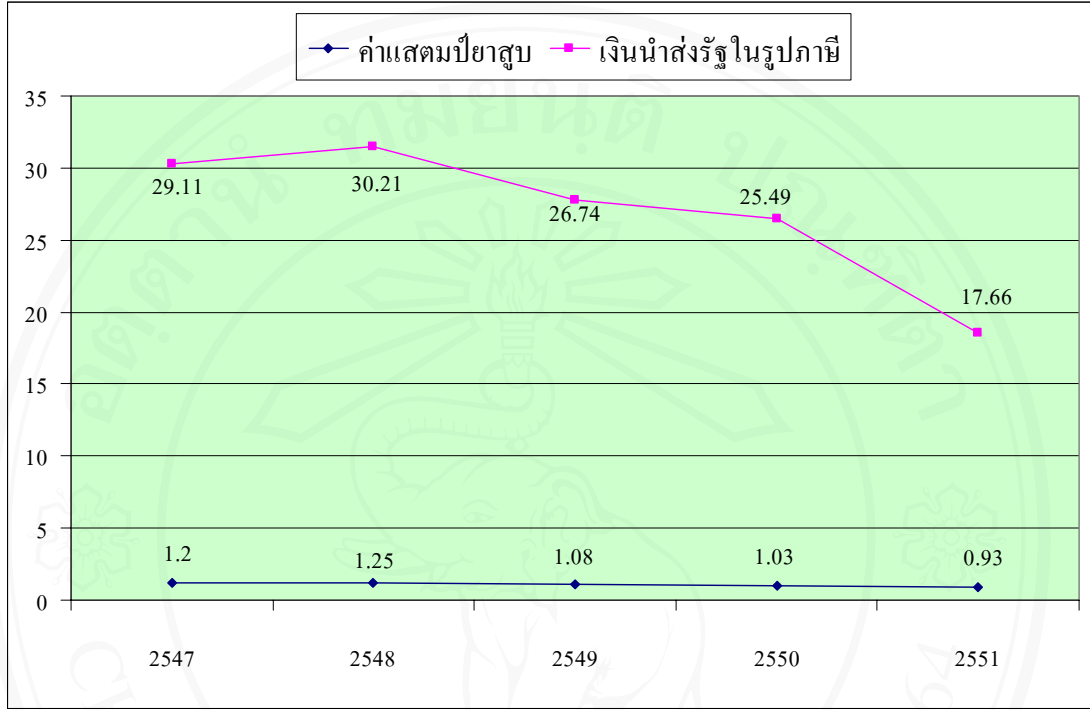
ภาพที่ 5-2 อัตราผลิตภาพด้านการเงิน



จากภาพที่ 5-2 ในปีงบประมาณ 2547 – 2548 พบว่า อัตราผลิตภาพด้านการเงิน เท่ากับ 1.16 ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเท่ากับ 1.14 1.15 และ 1.14 ตามลำดับ ในปีงบประมาณ 2549 มีอัตราการเพิ่มผลผลิตโดยรวมลดลง เนื่องจาก รายได้ค่าขายบุหรีรวมลดลงมากกว่าค่าใช้จ่ายโดยรวมที่ลดลง ในปีงบประมาณ 2550 – 2551 มีอัตราการเพิ่มผลผลิตโดยรวมลดลง เนื่องจาก รายได้ค่าขายบุหรีรวมเพิ่มขึ้นน้อยกว่าค่าใช้จ่ายโดยรวมที่เพิ่มขึ้น

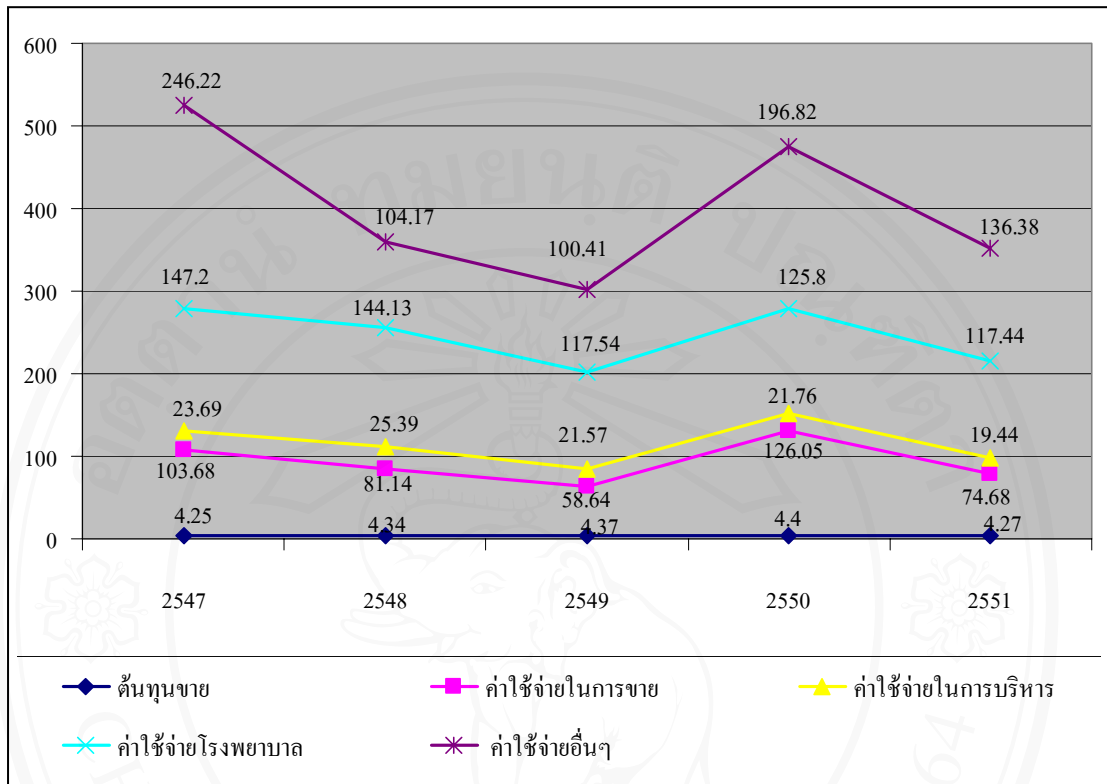
การเพิ่มผลผลิตบางส่วน (Partial Productivity)

ภาพที่ 5-3 อัตราผลิตภาพจากค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้รัฐบาล



จากภาพที่ 5-3 ในปีงบประมาณ 2547 อัตราผลิตภาพจากค่าแสดมปียาสูบและเงินนำส่งรัฐในรูปภาษี เท่ากับ 29.11 ในปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 30.21 ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเป็น 26.74 25.49 และ 17.66 ตามลำดับ เนื่องจากค่าแสดมปีที่ซื้อไว้สำหรับรอกการติดยูหรือเพิ่มขึ้นและต้องจ่ายภาษีและกองทุนผันแปรตามค่าแสดมปียาสูบ จึงทำให้ผลิตภาพลดลงอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 5-4 อัตราผลิตภาพจากค่าใช้จ่ายดำเนินงาน



จากภาพที่ 5-4 ต้นทุนขาย ผลิตภาพค่อนข้างคงที่ ในปีงบประมาณ 2547 – 2551 เท่ากับ 4.25 4.34 4.37 4.40 และ 4.27 ตามลำดับ เนื่องจากการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้คงที่

จากภาพที่ 5-4 ค่าใช้จ่ายการขาย ผลิตภาพลดในปีงบประมาณ 2548 – 2549 เท่ากับ 81.14 และ 58.64 ปีงบประมาณ 2550 เพิ่มขึ้นเท่ากับ 126.05 ปีงบประมาณ 2551 ลดลงเท่ากับ 74.68 ผลิตภาพที่ลดลงเกิดจากค่าใช้จ่ายในการขายที่เพิ่มขึ้นมาก

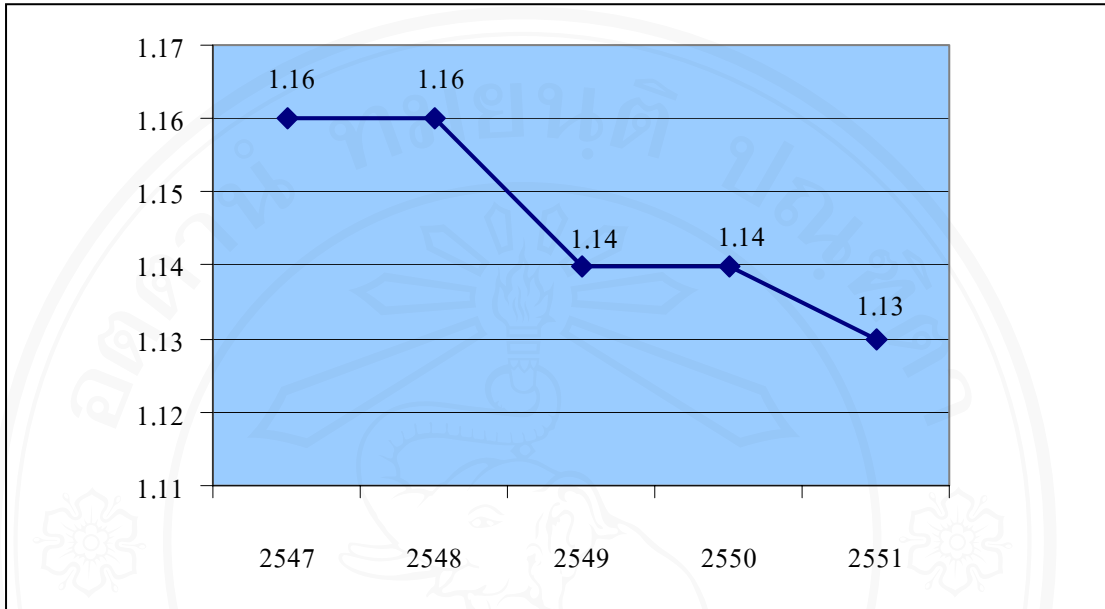
จากภาพที่ 5-4 ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ผลิตภาพเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2548 เท่ากับ 25.39 ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเท่ากับ 21.57 21.76 และ 19.44 ตามลำดับ ผลิตภาพที่ลดลงเกิดจากค่าใช้จ่ายในการขายที่เพิ่มขึ้นมาก ผลิตภาพที่ลดลงเกิดจากค่าใช้จ่ายในการบริหารงานที่เพิ่มขึ้น

จากภาพที่ 5-4 ค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล ผลิตภาพลดลงในปีงบประมาณ 2548 – 2551 เท่ากับ 144.13 117.54 125.80 117.44 ตามลำดับ เนื่องจากเป็นโรงพยาบาลสวัสดิการ จึงมีรายได้จากการรักษานุคคลภายนอกน้อย

จากภาพที่ 5-4 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ผลิตภาพลดลงในปีงบประมาณ 2548 – 2551 เท่ากับ 104.17 100.41 196.82 136.38 ตามลำดับ เนื่องจากมีการใช้จ่ายอื่นๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

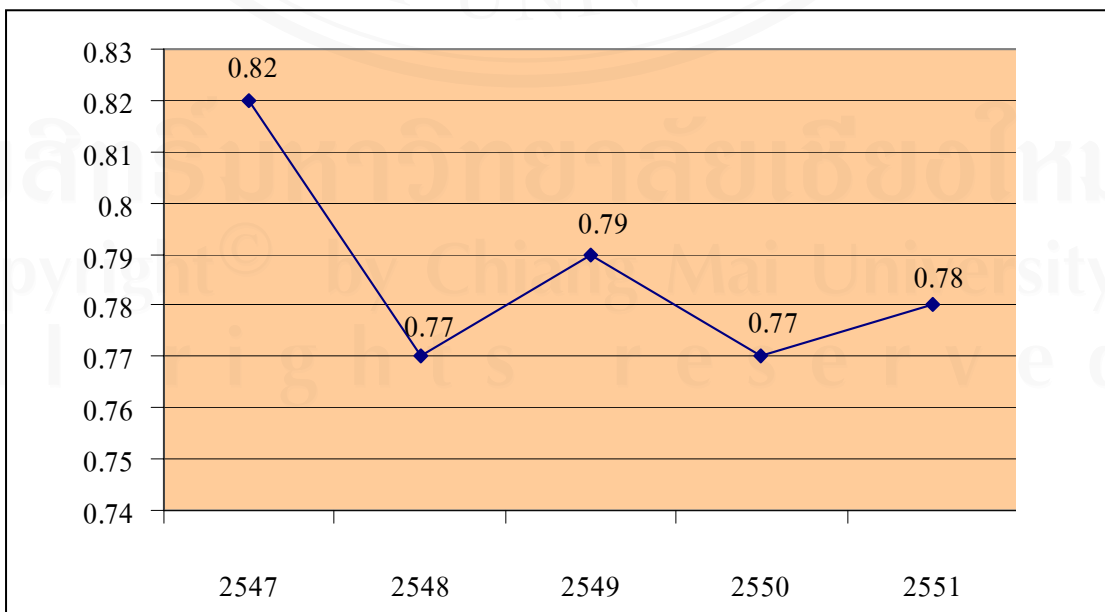
อัตราผลิตภาพวิเคราะห์ด้านการเงิน

ภาพที่ 5-5 อัตราผลิตภาพการดำเนินงานการจำหน่ายบุหรี่



จากภาพที่ 5-5 อัตราผลิตภาพการดำเนินงานการจำหน่ายบุหรี่ พบว่า ผลิตภาพก่อนข้างคงที่ ในปีงบประมาณ 2548 ผลิตภาพเท่าเดิมเท่ากับ 1.16 ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเท่ากับ 1.14 1.14 และ 1.13 ตามลำดับ เนื่องจากรายได้จากการขายบุหรี่เพิ่มขึ้นน้อยกว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นเล็กน้อย

ภาพที่ 5-6 อัตราผลิตภาพการดำเนินงานโรงพยาบาลโรงงานยาสูบ



จากภาพที่ 5-6 อัตราผลิตภาพการดำเนินงานของโรงพยาบาลโรงงานยาสูบ พบว่า ลดลงอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ 2548 – 2551 เท่ากับ 0.77 0.79 0.77 และ 0.78 ตามลำดับ เนื่องจากรายได้โรงพยาบาลเพิ่มขึ้นน้อยกว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เพิ่ม

4.2 ประสิทธิภาพการจัดการตลาด (Managing Marketing Effectiveness)

ผลต่างด้านราคา

ผลต่างด้านราคาของบุหรี่ทุกตราของโรงงานยาสูบ พบว่า ในปีงบประมาณ 2549 และ 2550 มีมูลค่าการขายสูงกว่าที่ได้ประมาณการไว้ เนื่องจากรัฐบาลประกาศขึ้นภาษีบุหรี่ ส่งผลให้ราคาขายบุหรี่สูงกว่าราคาที่ได้ประมาณการไว้ ส่วนในปีงบประมาณ 2547 2548 และ 2550 ไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านราคาจึงไม่เกิดผลต่างด้านราคา

ผลต่างปริมาณ

ผลต่างปริมาณของบุหรี่รวมทุกตราของโรงงานยาสูบ พบว่า ผลต่างปริมาณเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2547 และ 2549 – 2551 เท่ากับ 59,332,500 ซอง 15,617,000 ซอง 91,495,000 ซอง และ 100,017,000 ซอง ผลต่างปริมาณลดลงในปีงบประมาณ 2548 เท่ากับ 49,620,500 ซอง ตามลำดับ

4.3 การวิเคราะห์การเติบโต (Growth Factor)

เมื่อเปรียบเทียบปริมาณบุหรี่ที่ขายได้ในปัจจุบันกับปริมาณที่ขายได้ในปีก่อน เพื่อวัดการเติบโตที่มีผลกระทบจากรายได้ของบุหรี่รวมของโรงงานยาสูบ พบว่า มีการเติบโตเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2548 และ 2550 เท่ากับ 3,173,000 ซอง และ 128,378,000 ซอง การเติบโตลดลงในปีงบประมาณ 2549 และ 2551 เท่ากับ 293,762,500 ซอง และ 21,478,000 ซอง ตามลำดับ

4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Price Recovery Factor)

วัดจากกำไรจากการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงเป็นผลเนื่องมาจากราคาขายที่เปลี่ยนแปลง รายได้ที่มีผลกระทบต่อราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงของบุหรี่ 19 ตรา พบว่า รายได้เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปีงบประมาณ 2549 และ 2550 เนื่องมาจาก รัฐบาลประกาศขึ้นภาษีบุหรี่จึงทำให้ราคาบุหรี่เพิ่มสูงขึ้น เป็นผลให้เกิดรายได้ที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงของบุหรี่ทุกตรา

4.5 วิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต (Productivity Factor)

การเพิ่มผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยี โรงงานยาสูบใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มผลผลิต โดยนำระบบต่างๆ มาใช้บริหารจัดการองค์กร เช่น การนำระบบการบริหารจัดการแบบทันเวลา (Just in time) มาใช้เพื่อมุ่งพัฒนาระบบการผลิต โดยเน้นการจัดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้หมดไป เช่น ระบบ Barcode นำมาช่วยในการบริหารวัสดุอุปกรณ์คลัง ระบบ E-commerce นำมาช่วยในการบริหารการตลาด ในการสั่งซื้อวัตถุดิบผ่านระบบออนไลน์ ความยืดหยุ่นในการผลิต (Manufacturing Flexibility) ซึ่งครอบคลุมถึง ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อกำหนดส่งมอบของลูกค้า ความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงการออกแบบ และการเปลี่ยนแปลงด้านปริมาณการผลิตตามประมาณการของฝ่ายตลาดที่เปลี่ยนไป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็น (Kaizen) โรงงานยาสูบ นำระบบไคเซ็นมาใช้ในการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดความสูญเสียเปล่าในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่ม

การเพิ่มผลผลิตด้านบุคคล โรงงานยาสูบคำนึงถึงความสำคัญของบุคลากรในด้านการผลิต โดยรับพนักงานในสายการผลิตเข้าฝึกอบรมภาคทฤษฎี 3 เดือน และภาคปฏิบัติ 3 เดือน ก่อนการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง

การเพิ่มผลผลิตโดยการจัดการ โรงงานยาสูบได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการ เช่น ระบบ EVM (Economic Value Management) เข้ามาใช้บริหารจัดการองค์กร มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร โดยมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์หรือ EP (Economic Profit) เป็นตัววัดผลการดำเนินงานด้านการเงิน บริหารงานตาม BSC (Balanced Scorecard) มาใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ในการจัดการองค์กร โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ และเติบโต ระบบ KPI (Key Performance Index) มาใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร

5. รายงานผลการประเมินตามแนวคิดต้นทุนเป้าหมาย

ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาต่อวงจรชีวิตการขาย (Sales Life Cycle) ของยอดขายรวม บุหรี่ โรงงานยาสูบเนื่องจากไม่สามารถศึกษาข้อมูลเชิงลึกได้ เมื่อพิจารณาปริมาณการจำหน่ายรวมพบว่า ปริมาณการจำหน่ายลดลงและเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

การบริหารวงจรชีวิตต้นทุน (Cost Life Cycle) ในปัจจุบัน โรงงานยาสูบพยายามรักษาคุณภาพทั้ง รสชาติ สภาพการหอมวน รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมไว้ ไม่ให้เปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคไปสู่ผลิตภัณฑ์ต่างประเทศนำเข้า และพยายามขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น

เนื่องจากราคาขายบุหรีไทย กับบุหรีต่างประเทศ ลดลงเสียจากกระบวนการผลิต เพื่อรักษาระดับ ต้นทุนสินค้าไม่ให้สูงขึ้น รักษาช่องทางการการจัดจำหน่ายโดย ส่งเสริมการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนร้านค้า ที่จำหน่ายบุหรี และอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าโดยแจกกล่องบรรจุบุหรีผ่านทางตัวแทนร้านค้า

การวิเคราะห์ต้นทุนเป้าหมาย

1. เปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับราคาขายบุหรี หากคิดต้นทุน ต่อหน่วยเท่ากันทุกตราจากค่าใช้จ่ายทั้งหมด พบว่า ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอด 5 ปี

- บุหรีตราที่ได้กำไรต่อซองสูง คือ บุหรีตราที่ 3 และตราที่ 10 (ยอดจำหน่ายต่ำ ราคาสูง)
- บุหรีตราที่กำไรต่อซองติดลบ คือ บุหรีตราที่ 15 ตราที่ 16 และตราที่ 19 (ยอดจำหน่ายต่ำ ราคาต่ำ)
- บุหรีที่มีกำไรต่อซองไม่สูงไม่ต่ำ คือ บุหรี 4 ตราหลัก คือตราที่ 1 ตราที่ 5 ตราที่ 11 และ ตราที่ 12 (ยอดจำหน่ายสูง ราคาปานกลาง)

ข้อจำกัดในการลดต้นทุน

- ด้านค่าใช้จ่ายแรงงานในการผลิตจ่าย 8 ชั่วโมงต่อวัน ถึงแม้ว่าทำงานไม่ถึง 8 ชั่วโมง และจ่ายค่าล่วงเวลาเพิ่มหากทำงานเกิน 8 ชั่วโมง ค่าแรงงานด้านบริหาร
- ด้านเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตล่าสมัย ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาสูง กำลังการผลิตต่ำ ต้นทุนการดำเนินงานจึงสูงตาม
- ด้านวัฒนธรรมองค์กร ยึดติดวัฒนธรรมองค์กรเดิมซึ่งเป็นองค์กรแบบผูกขาด จึงขาดความ กระตือรือร้นในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การแข่งขันเชิงกลยุทธ์
- ด้านโรงพยาบาล โรงงานยาสูบ มีค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ แต่ต้อง ดำเนินการต่อไปเนื่องจากเป็นโรงพยาบาลสวัสดิการ

2. เปรียบเทียบราคาที่แข่งขันได้(ราคาบุหรีต่างประเทศ) กับราคาขายบุหรีของ โรงงานยาสูบ จะเห็นว่าโรงงานยาสูบยังสามารถเพิ่มราคาให้เท่ากับราคาคู่แข่งซึ่งเป็นบุหรี ต่างประเทศได้ แต่โรงงานยาสูบต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานให้เทียบเท่ากับบุหรีต่างประเทศ ด้วย เช่น คุณภาพด้านรสชาติ คุณภาพการมวนบุหรี คุณภาพบรรจุภัณฑ์ที่ใช้บรรจุบุหรี ฯลฯ จะทำ ให้โรงงานยาสูบสามารถแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากบุหรีต่างประเทศกลับคืนมาได้ รวมถึงมี กำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการประเมินการเพิ่มผลผลิตของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง พบว่า

1. ปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่มผลผลิตของโรงงานยาสูบ ขึ้นอยู่กับปริมาณการจำหน่ายในแต่ละปี ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากปริมาณความต้องการสูบบุหรี่ของผู้บริโภคที่เลิกสูบบุหรี่ไม่ได้ อาจเปลี่ยนแปลงลดปริมาณการสูบจากสภาพเศรษฐกิจ จากการห่วยไฮสุขภาพ รวมถึงอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหันไปสูบบุหรี่ต่างประเทศ และขึ้นอยู่กับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นจากค่าแสตมป์ที่ปรับตัวสูงขึ้น และภาษีต่างๆ ที่ต้องจ่ายผันแปรตามมูลค่าแสตมป์ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปวิน น้อยเรือง (2550) ที่พบว่า การเพิ่มผลผลิตขึ้นอยู่กับปัจจัยอันได้แก่ ปริมาณการจำหน่ายแต่ละปี ราคาขายต่อซอง และค่าใช้จ่ายรวมในแต่ละปี

2. การเพิ่มผลผลิตของโรงงานยาสูบจะต้องมีการควบคุมด้านต้นทุน การใช้แรงงานให้มีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังสนา วงศ์สถาน (2550) ที่พบว่า การปรับปรุงผลผลิตจะต้องมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อลดเวลาการผลิต และลดปริมาณของเสีย รวมถึงต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

3. การเพิ่มผลผลิตของโรงงานยาสูบไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปรีชญา ชามาตย์ (2551) ที่ศึกษาเรื่อง “การประเมินการเพิ่มผลผลิตของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง” ซึ่งพบว่า กระแสไฟฟ้าเป็นสิ่งจำเป็นและความต้องการใช้มีปริมาณที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ แตกต่างกับบุหรี่ เป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำลายสุขภาพ ซึ่งรัฐบาลมีนโยบายลด ละ เลิก ส่งเสริมให้เลิกสูบบุหรี่ จึงมีผลกระทบต่อปริมาณการจำหน่ายที่ลดลง รวมถึงการลดปริมาณการผลิตตามการประมาณการตลาด ส่งผลต่อต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นจากต้นทุนคงที่

5.3 ข้อค้นพบ

เนื่องจากโรงงานยาสูบมีจุดแข็งคือ มีช่องทางการจัดจำหน่ายครอบคลุมทั่วประเทศมากกว่าคู่แข่ง และผูกขาดการผลิตรายเดียวในประเทศไทย การที่จะทำให้โรงงานยาสูบรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมและดึงส่วนแบ่งตลาดจากบุหรี่ต่างประเทศกลับมา โรงงานยาสูบต้องมีการบริหารต้นทุนการดำเนินงาน การบริหารจัดการด้านตลาด รวมถึงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ควรประเมินผลผลิตของโรงงานยาสูบ 5 ด้าน ดังนี้

1. การจัดการเพิ่มผลผลิต (Managing Productivity)

การจัดการการเพิ่มผลผลิตโดยรวมของโรงงานยาสูบ ขึ้นอยู่กับการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่ำสุด และการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เพื่อรักษา

ยอดขายและส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ไทย ส่วนค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นส่วนมากมาจากรายการค่าแถมปียาสูบ ภาษีและกองทุนต่างๆ ที่โรงงานยาสูบจำเป็นต้องจ่าย

2. ประสิทธิภาพการจัดการตลาด (Managing Marketing Effectiveness)

เนื่องจากราคาบุหรี่ผันแปรตามการประกาศขึ้นภาษียาสูบของทางรัฐบาล จึงเกิดผลต่างราคาที่สูงขึ้นเสมอ เมื่อราคาบุหรี่ปรับสูงขึ้นส่งผลต่อปริมาณการจำหน่ายที่ปรับตัวลดลงทำให้เกิดผลต่างปริมาณที่จำหน่ายที่ได้ประมาณการไว้คาดเคลื่อน

3. การวิเคราะห์การเติบโต (Growth Factor)

การเติบโตของบุหรี่โรงงานยาสูบภายในปีงบประมาณ 2547 – 2551 มีการปรับขึ้นและลดลงเล็กน้อย อาจเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจและการปรับขึ้นราคาจากภาษีสรรพสามิต

4. การวิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Price Recovery Factor)

พบว่า บุหรี่ทั้งหมดของโรงงานยาสูบ เกิดรายได้เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปีงบประมาณ 2549 และ 2550 เนื่องมาจากรัฐบาลประกาศขึ้นภาษีบุหรี่จึงทำให้ราคาบุหรี่เพิ่มสูงขึ้น เป็นผลให้เกิดรายได้ที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงของบุหรี่ทุกตรา

5. วิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต (Productivity Factor)

พบว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต เช่น ระบบ E-commerce นำมาช่วยในการบริหารการตลาด ในการสั่งซื้อบุหรี่ผ่านระบบออนไลน์ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็น (Kaizen) การพัฒนาแรงงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้นโดยให้ความรู้ สร้างความชำนาญ ประกอบกับการใช้ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ EVM (Economic Value Management) ระบบ BSC (Balanced Scorecard) และระบบการวัดผล KPI (Key Performance Index) จะส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลงและเพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ EP (Economic Profit) ให้กับองค์กร

6. การประเมินตามแนวคิดต้นทุนเป้าหมาย

หากคิดต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับทุกตราจากค่าใช้จ่ายทั้งหมด พบว่า ต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอด 5 ปี และบุหรีตราที่ได้กำไรต่อซองสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องคือ บุหรีตราที่ 3 และตราที่ 10 เนื่องจากเป็นบุหรี Segment – Premium Price จึงมีราคาขายที่สูงกว่าทุกตราแต่เป็นบุหรีที่มียอดการจำหน่ายต่ำ ส่วนบุหรีตราที่ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าราคาจำหน่าย คือ บุหรีตราที่ 15 16 และ 19 เป็นบุหรีอยู่ใน Segment – Saving Price จึงมีราคาขายที่ต่ำกว่าทุกตรา และเป็นบุหรีที่มียอดการจำหน่ายต่ำ ดังนั้นบุหรีที่มีกำไรต่อซองไม่สูงไม่ต่ำ แต่มียอดการจำหน่ายที่สูงสุดของบุหรีทั้งหมดของโรงงานยาสูบ ได้แก่ บุหรี 4 ตราหลัก คือ บุหรีตราที่ 1 5 11 และ 12

หากเปรียบเทียบราคาที่แข่งขันได้ (ราคาบุหรีต่างประเทศ) กับราคาขายบุหรีของโรงงานยาสูบ จะเห็นว่าโรงงานยาสูบยังสามารถเพิ่มราคาให้เท่ากับราคาคู่แข่งซึ่งเป็นบุหรีต่างประเทศได้ แต่โรงงานยาสูบต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานให้เทียบเท่ากับบุหรีต่างประเทศด้วย เช่น คุณภาพด้านรสชาติ คุณภาพการมวนบุหรี คุณภาพบรรจุภัณฑ์ที่ใช้บรรจุบุหรี ฯลฯ จะทำให้โรงงานยาสูบสามารถแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากบุหรีต่างประเทศกลับคืนมาได้ รวมถึงมีกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะ

การบริหารจัดการเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและสามารถแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจากบุหรีต่างประเทศมาได้ และการบริหารจัดการองค์กรให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำรวมถึงมีกำไรทางเศรษฐศาสตร์ที่สูงขึ้น ควรมืองค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดราคาค่าบุหรี โรงงานยาสูบ ไม่สามารถเป็นผู้กำหนดราคาเองได้ เนื่องจากมีการควบคุมราคาโดยรัฐบาล ซึ่งบุหรีเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีผลกระทบต่อสุขภาพประชาชน ดังนั้น ควรมีการบริหารค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยสามารถทำได้จาก

- มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการผลิตเข้ามาใช้ เช่น การนำคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการผลิต (Computer – aided Manufacturing) เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรการผลิตอย่างคุ้มค่า และมีต้นทุนที่ต่ำ

- การปรับปรุงด้านวัตถุดิบ (Material – based Techniques) การใช้วัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ เช่น การควบคุมพัสดุคงคลัง (Inventory Control) การจัดการวัตถุดิบ (Materials Management) เพื่อให้ต้นทุนการจัดเก็บต่ำที่สุด

- การประเมินประสิทธิภาพของเครื่องจักรว่ายังสามารถใช้งานได้ดี หรือมี ประสิทธิภาพในการใช้งานเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ปัจจุบันหรือไม่ ถ้าเครื่องจักรเก่าและมีสภาพ หรือประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะใช้งาน ควรทำการ Upgrade หรือ ตัดจำหน่ายต่อไป รวมถึงมีแผนการซ่อมบำรุงเป็นระยะและต่อเนื่อง (Preventive maintenance)

- การปรับปรุงด้านบุคลากร (Employee – based Techniques) การนำเทคนิคต่างๆ มาช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจูงใจ (Incentives) และควรจัดคนให้ตรงกับความรู้ความสามารถ (Put the Right Man in the Right Job) พัฒนาบุคลากรควรมีการฝึกอบรมให้เพิ่มความรู้ความชำนาญในงานมากขึ้น

2. การปรับปรุงด้านผลิตภัณฑ์ (Product – based Techniques) การนำเทคนิคต่างๆ มาช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ เช่น การวิเคราะห์คุณค่า (Value Analysis) การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์ (Product Standardization)

3. ค่าใช้จ่ายที่มีผลกระทบต่อการผลิต ยกเว้น ค่าแสดมปียาสูบ และภาษีต่างๆ รวมถึงเงินกองทุนต่างๆ ที่โรงงานยาสูบไม่สามารถลดค่าใช้จ่ายส่วนนี้ลงได้ มีแต่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ส่วนค่าใช้จ่ายที่โรงงานยาสูบสามารถควบคุมการเพิ่มให้เกิดผลผลิตได้ คือ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายต้นทุนขาย ค่าใช้จ่ายในการขาย และค่าใช้จ่ายในการบริหาร ดังนั้น ถ้าต้องการลดต้นทุนขององค์กรลงได้ ควรลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานดังกล่าว

4. การห่วงใยเรื่องสิ่งแวดล้อม เนื่องจากในกระบวนการผลิตบุหรี่ของโรงงานผลิต มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมหลายด้าน เช่น กลิ่น และน้ำเสีย จึงต้องมีการศึกษาระบบนิเวศวิทยาและสิ่งแวดล้อมเพื่อวางมาตรการป้องกัน รวมทั้งแก้ไขพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์มากที่สุด

ดังนั้น การพัฒนาผลิตภาพขององค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น ผู้มีหน้าที่จัดการด้านผลิตภาพต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนที่กำหนดโดยแนวทาง คือ การวางแผนองค์กรเพื่อเพิ่มผลิตภาพต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างราบรื่นและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติชัดเจน เพื่อให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจในภาพรวมและสามารถปฏิบัติได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของแผน

โรงงานยาสูบควรเร่งปรึกษาทางรัฐบาลในเรื่องการจำกัดมาตรการจำกัดการแย่งตลาดบุหรี่ภายในประเทศให้น้อยที่สุด เช่น

- การเก็บภาษีสรรพสามิตให้ใช้หลักการเก็บภาษีของบุหรี่เดียวกัน เช่น ปัจจุบันโรงงานยาสูบต้องจ่ายค่าแสดมปียาสูบก่อนล่วงหน้า เปลี่ยนเป็นการจัดซื้อแสดมปียาสูบโดยการทำสัญญาและใช้หนังสือค้ำประกันธนาคารแทนการชำระเงินค่าแสดมปีล่วงหน้า

- การนำเข้าบุหรี่ต่างประเทศ ควรนำเข้าโดยผ่าน โรงงานยาสูบ เพื่อเป็นการควบคุมให้การตลาดไม่แข่งขันกับบุหรี่ภายในมากนัก

- กรณีชาวไร่ที่เพาะปลูกขายใบยาให้โรงงานยาสูบมีรายได้น้อยลง ต้องหามาตรการส่งเสริมการส่งออกใบยา รัฐบาลอาจมีข้อตกลงกับผู้นำเข้าบุหรี่ต่างประเทศว่าต้องซื้อใบยาไทยในการผลิตบุหรี่ในอัตราส่วนตามการนำเข้าบุหรี่ต่างประเทศ โดยผ่าน โรงงานยาสูบ

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ศึกษาความเป็นไปได้ในการลดต้นทุนการผลิต โดยศึกษาว่าปัจจัยหรือว่าค่าใช้จ่ายชนิดใดที่จำเป็น และค่าใช้จ่ายชนิดใดที่สามารถปรับลดได้เพื่อการวางแผนการผลิตและการบริหารงานให้ได้กำไรสูงที่สุด รวมถึงเพื่อให้ได้กำไรทางเศรษฐศาสตร์สูงสุดด้วย



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved