

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาใช้ 2 แนวคิดดังนี้

1. แนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน (Blocher et. Al., 2008 : 610-630)
 - 1.1 การจัดการเพิ่มผลผลิต (Managing Productivity)
 - 1.2 ประสิทธิภาพการจัดการตลาด (Managing Marketing Effectiveness)
 - 1.3 วิเคราะห์ปัจจัยการเติบโต (Growth Factor)
 - 1.4 วิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Price Recovery Factor)
 - 1.5 วิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต (Productivity Factor)
2. แนวคิดต้นทุนเป้าหมาย (Blocher et. Al., 2008 : 360-381)

1. แนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน (Blocher et. Al., 2008 : 610-630)

1.1 การจัดการเพิ่มผลผลิต (Managing Productivity)

การรักษาความสามารถในการสร้างกำไรอย่างยั่งยืนหรือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด จำเป็นต้องทำกิจกรรมทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของปัจจัยต่างๆ เช่น ราคาขาย จำนวนขาย ขนาดตลาด ส่วนแบ่งตลาดและผลกำไร สิ่งแรกที่ต้องทำคือ ต้องตรวจสอบ ประเมินผลกำไร และวิเคราะห์ผลกำไรที่เปลี่ยนแปลงสูงขึ้นในปีนั้น ลำดับที่สองที่ต้องทำ คือ อภิปรายถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในราคาขาย จำนวนขาย ขนาดตลาด และส่วนแบ่งตลาด ของประสิทธิผลด้านการตลาด อันดับสุดท้ายที่ต้องทำ คือ วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์ธุรกิจทุกปี

ความต้องการในการผลิตให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม ใน 10 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจอุตสาหกรรมในประเทศ มีการเพิ่มผลกำไรเกินกว่าร้อยละ 45 ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนชั่วโมงแรงงานที่เฉลี่ยต่อประชากร 1 คน ในสหรัฐอเมริกา ลดลงเป็น 3,000 ชั่วโมง เหลือประมาณ 1,800 ชั่วโมง

การปรับปรุงผลกำไรการผลิตและการขายสินค้าโดยใช้แรงงาน วัตถุประสงค์ เครื่องจักร และอื่นๆ ให้น้อยลง ธุรกิจจะมีผลกำไรสูงกว่าคู่แข่ง และได้เปรียบคู่แข่งขั้นผลตอบแทนที่ได้รับจะสูงกว่าผลตอบแทนโดยเฉลี่ย และทำให้เกิดผลสำเร็จในระยะยาว ธุรกิจจำนวนมากที่ดำเนินการโดยขาดการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่จะทำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว

ธุรกิจจะเลือกใช้กลยุทธ์ขายสินค้าราคาถูก หรือจะขายสินค้าราคาแพงที่มีลักษณะพิเศษ ดังนั้นธุรกิจจะแข่งขัน โดยการขายสินค้าราคาถูก จะต้องใช้ทรัพยากรที่ราคาถูกกว่าคู่แข่ง ในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ธุรกิจจะแข่งขัน โดยการขายสินค้าราคาแพงที่มีลักษณะพิเศษ จะต้องใช้ ทรัพยากรเท่ากับหรือน้อยกว่าคู่แข่ง ในการดำเนินการ อัตราผลิตภาพเป็นอัตราส่วนระหว่างผลผลิตกับปัจจัยการผลิต แสดงดังนี้

$$\text{ผลิตภาพ} = \frac{\text{ผลผลิต (Output)}}{\text{ปัจจัยการผลิต (Input)}}$$

โดยมีวิธีการวัดการเพิ่มผลผลิตแบ่งเป็น 2 วิธี คือ

1) การเพิ่มผลผลิตโดยรวม (Total Productivity) การวัดการเพิ่มผลผลิตจากทรัพยากร ทั้งหมดที่ใช้ในการผลิตนั้น คือนำจำนวนผลผลิตที่ผลิตได้หารด้วยจำนวนต้นทุนที่ใช้ในการผลิตนั้น

$$\text{การเพิ่มผลผลิตโดยรวม} = \frac{\text{ผลผลิตที่ผลิตได้ทั้งหมด (เป็นจำนวนเงินและจำนวนหน่วย)}}{\text{ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตทั้งหมด (เป็นจำนวนเงินและจำนวนหน่วย)}}$$

2) การวัดการเพิ่มผลผลิตบางส่วน (Partial Productivity) เป็นการวัดการเพิ่มผลผลิตแยกหารด้วยปัจจัยการผลิตแต่ละปัจจัยหรือหารด้วยปัจจัยเป็นบางส่วนที่ใช้ในการผลิต

$$\text{การวัดการเพิ่มผลผลิตบางส่วน} = \frac{\text{จำนวนผลผลิตที่ผลิตได้ (เป็นจำนวนหน่วยและจำนวนเงินค่าขาย)}}{\text{ปัจจัยเป็นบางส่วนที่ใช้ในการผลิต (จำนวนหน่วยและจำนวนเงินต้นทุน)}}$$

ความยากของการวัดการเพิ่มผลผลิตนั้นอยู่ที่การพิจารณาเลือกว่าอะไรควรเป็นตัวผลิตผลหรือปัจจัยการผลิตที่เหมาะสม การวัดการเพิ่มผลผลิตจะทำได้โดยการวัดผลของอัตราส่วนการเพิ่มผลผลิตดังนี้

$$\text{การเพิ่มผลผลิต} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ปัจจัยการผลิต}}$$

การวัดการเพิ่มผลผลิตแยกตามปัจจัยการผลิต คำนวณได้ดังนี้

$$\text{การวัดการเพิ่มผลผลิตวัดดูดิบ} = \frac{\text{ผลผลิตที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนหน่วยวัดดูดิบที่ใช้ในการผลิต}}$$

$$\text{การวัดการเพิ่มผลผลิตแรงงาน} = \frac{\text{ผลผลิตที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนชั่วโมงแรงงานที่ใช้ในการผลิต}}$$

$$\text{การวัดการเพิ่มผลผลิตกิจกรรมการผลิต} = \frac{\text{ผลผลิตที่ผลิตได้}}{\text{จำนวนชั่วโมงเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตหรือผลผลิตที่ผลิตได้หรือจำนวนชั่วโมงกิโลวัตต์ที่ใช้ในการผลิต}}$$

การวัดการเพิ่มผลผลิตวิธีนี้ เน้นความสัมพันธ์เพียงส่วนเดียวหรือปัจจัยเดียวจากปัจจัยทั้งหมดต่อผลผลิตที่ผลิต ตัวอย่างการวิเคราะห์การเพิ่มผลผลิตโดยการลดชั่วโมงการทำงานจากปกติใช้ 3,000 ชั่วโมงในการผลิตสินค้าสำเร็จรูปจำนวนเดียวกันลดลง เหลือเพียง 2,000 ชั่วโมง แสดงให้เห็นว่า ผลผลิตด้านแรงงานได้เพิ่มสูงขึ้น หากใช้วัตถุดิบลดลงใช้เครื่องจักรอุปกรณ์หรือทรัพยากรอื่นลดลง ยิ่งแสดงถึงผลผลิตโดยรวมได้เพิ่มสูงขึ้น แต่หากเดิมใช้วัตถุดิบ 20 กิโลกรัม ในการผลิตสินค้าสำเร็จรูปได้ 1 หน่วย แต่ใช้เพิ่มเป็น 30 กิโลกรัม แสดงว่าการเพิ่มผลผลิตวัตถุดิบได้ลดลง

1.2 ประสิทธิภาพการจัดการตลาด (Managing Marketing Effectiveness)

เป็นการพิจารณาผลกระทบของราคาขาย จำนวนขาย ส่วนแบ่งการตลาดที่อยู่บนฐานการทำกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิผล การปรับปรุงส่วนแบ่งตลาดให้ได้ ด้วยการทำกิจกรรมทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพก่อให้เกิดความสามารถในการสร้างกำไรที่ยั่งยืนและปัจจัยการทำกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ ที่ต้องพิจารณาคือ ราคาขาย จำนวนขาย แบ่งการวิเคราะห์ผลต่างด้านราคาขาย ผลต่างด้านการขายผสม และผลต่างด้านจำนวนขาย การวิเคราะห์ขนาดตลาดและส่วนแบ่งตลาด การวิเคราะห์ประสิทธิผลการจัดการตลาดมี 5 ส่วนดังนี้

1. ผลต่างด้านราคาขาย = (ราคาขายจริง - ราคาขายตามงบประมาณ) x จำนวนขายจริง
2. ผลต่างด้านการขายผสม = (อัตราขายผสมเกิดขึ้นจริง - อัตราส่วนขายผสมตามงบประมาณ) x จำนวนหน่วยขายรวมที่เกิดขึ้นจริง x อัตรากำไรผันแปรตามงบประมาณต่อหน่วย
(การขายผสม หมายถึง การขายในกรณีที่กิจการที่มีการผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิดออกจำหน่าย)
3. ผลต่างด้านจำนวนขาย = (จำนวนขายจริงรวม - จำนวนหน่วยขายตามงบประมาณ) x อัตราขายผสมตามงบประมาณ x อัตรากำไรผันแปรต่อหน่วย
4. การวิเคราะห์ผลต่างขนาดตลาด (Market Size Variance) = (จำนวนหน่วยขายจริงปัจจุบัน - จำนวนขายตามงบประมาณ) x ส่วนแบ่งตลาดตามงบประมาณ x อัตรากำไรผันแปรต่อหน่วยตามงบประมาณ

5. การวิเคราะห์ผลต่างส่วนแบ่งตลาด (Market Share Variance) = (ส่วนแบ่งตลาดจริง – ส่วนแบ่งตลาดตามงบประมาณ) x จำนวนหน่วยขายตามงบประมาณ x อัตรากำไรผันแปรต่อหน่วยตามงบประมาณ

ในการศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาเฉพาะการวิเคราะห์ผลต่างขนาดตลาด (Market Size Variance) และการวิเคราะห์ผลต่างส่วนแบ่งตลาด (Market Share Variance) เนื่องผลิตภัณฑ์ของโรงงานยาสูบมีบุหรีเพียงอย่างเดียวและถูกกำหนดราคาโดยรัฐบาล จึงไม่มีการศึกษาด้านราคาขาย การขายผสม และผลต่างด้านจำนวนขาย

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยการเติบโต (Growth Factor)

การวิเคราะห์ปัจจัยการเติบโตเป็นการวัดที่เปลี่ยนแปลงของกำไรจากการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงจำนวนหน่วยขาย ทำการวิเคราะห์ผลต่างจำนวนหน่วยขายหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลต่างวัตถุดิบทางตรง ผลต่างแรงงานทางตรง ค่าจำนวนขายเปลี่ยนแปลงรวมทั้งจำนวนค่าขายเปลี่ยนแปลง ต้นทุนดำเนินงานเปลี่ยนแปลง และผลกำไรจากการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงจากผลกระทบของค่าขายและต้นทุนดำเนินงานที่เปลี่ยนไปนั้น แบ่งการวิเคราะห์ได้ดังนี้

- 1) การเติบโตมีผลกระทบจากรายได้ (Revenue Effect of Growth)

การเติบโตมีผลกระทบจากรายได้ = (จำนวนหน่วยขายปีปัจจุบัน – จำนวนหน่วยขายปีก่อน) x ราคาขายปีก่อน

- 2) การเติบโตมีผลกระทบจากต้นทุน (Cost Effect of Growth)

การเติบโตมีผลกระทบจากวัตถุดิบทางตรง = (จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงปีก่อน – จำนวนหน่วยวัตถุดิบทางตรงปีปัจจุบัน ณ หน่วยตามอัตราระดับการเพิ่มผลผลิตปีก่อน) x ราคาต้นทุนวัตถุดิบทางตรงปีก่อน

การเติบโตมีผลกระทบต่อแรงงานทางตรง = (จำนวนชั่วโมงแรงงานทางตรงปีก่อน – ชั่วโมงแรงงานทางตรงปีปัจจุบัน ณ ชั่วโมงตามระดับการเพิ่มผลผลิตปีก่อน) x อัตราค่าแรงงานทางตรงปีก่อน

3) การวิเคราะห์การเติบโตมีผลกระทบต่อต้นทุนผันแปรอื่นๆ

การเติบโตมีผลกระทบต่อต้นทุนผันแปรอื่นๆ = (จำนวนชั่วโมงต้นทุนผันแปรปีก่อน - ชั่วโมงต้นทุนผันแปรปีปัจจุบัน ณ ชั่วโมงตามอัตราระดับการเพิ่มผลผลิตปีก่อน) x อัตราต้นทุนผันแปรปีก่อน

4) การวิเคราะห์การเติบโตมีผลกระทบต่อต้นทุนคงที่ โดยจากการเปลี่ยนแปลงของปีปัจจุบันและปีก่อน

1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Price Recovery Factor)

วัดจากกำไรจากการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงที่เป็นผลเนื่องมาจากราคาที่เปลี่ยนแปลงและต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งราคาขายที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง วิเคราะห์และคำนวณ ได้ดังนี้

1. รายได้ที่มีผลกระทบต่อราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง

$$= (\text{ราคาขายปีปัจจุบัน} - \text{ราคาขายปีก่อน}) \times \text{หน่วยขายปีปัจจุบัน}$$

2. ต้นทุนที่มีผลกระทบต่อราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง

$$= (\text{ต้นทุนต่อหน่วยปีก่อน} - \text{ต้นทุนต่อหน่วยปีปัจจุบัน}) \times \text{จำนวน (วัตถุดิบ ค่าแรงงาน และปัจจัยการผลิต) ปีปัจจุบันตามอัตราระดับการเพิ่มผลผลิตปีก่อน}$$

1.5 วิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต (Productivity Factor)

การเพิ่มผลผลิตมีวิธีการที่จะทำได้ 3 ด้านคือ

1) การเพิ่มผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยี ในการเพิ่มผลผลิตด้วยเทคโนโลยีนั้นสามารถทำได้ในแง่ของเทคโนโลยีที่แฝงมากับเครื่องจักรหรืออุปกรณ์นั้น อาจปรับปรุงเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ด้วยค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อย หรืออาจใช้อุปกรณ์เครื่องจักรที่ทันสมัยเข้ามาใช้ใหม่หมดก็ได้ สรุปในเนื้อหาเทคโนโลยีที่แฝงอยู่ในรูปของวิทยาการความรู้หรือวิธีการทำงานนั้น ก็สามารถช่วยเพิ่มผลผลิตได้โดยการเลือกใช้เทคโนโลยีวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ทำได้ง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น ประหยัดขึ้น เหล่านี้เป็นต้น วิธีการที่จะปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตด้านเทคโนโลยี เช่น การปรับปรุงวิธีการทำงาน การซ่อมบำรุงเมื่อเครื่องจักรขัดข้อง การบำรุงรักษาแบบแก้ไข การป้องกันการซ่อมบำรุง เป็นต้น

2) การเพิ่มผลผลิตด้านบุคคล คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้ธุรกิจการค้าดำเนินการประสบความสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตด้านบุคคล

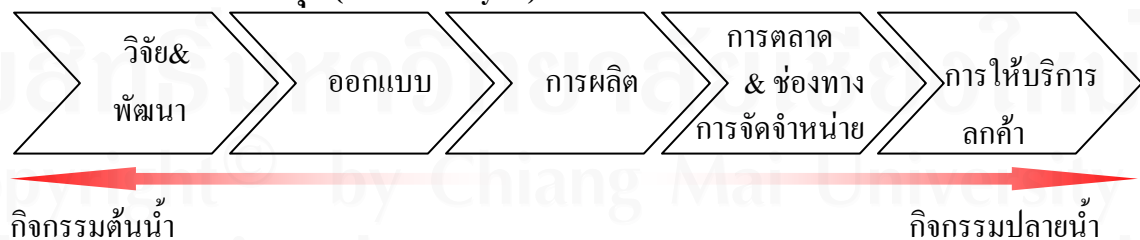
จึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งและมีวิธีการที่จะปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตด้านบุคคล เช่น การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือให้พร้อม การปรับปรุงสวัสดิการให้ดีขึ้น การเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือน เป็นต้น

3) การเพิ่มผลผลิตโดยการจัดการ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดการด้านการผลิต การจัดการด้านตลาด การจัดการด้านบุคคล การจัดการด้านการเงิน การจัดการด้านสำนักงาน และแม้แต่การจัดการทั่วไปย่อมส่งผลกระทบต่อ การเพิ่มผลผลิต ดังนั้นการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตด้านเทคโนโลยี และคน จึงจะทำให้การเพิ่มผลผลิตโดยรวมทั้งหน่วยงานสูงขึ้น

2. แนวคิดต้นทุนเป้าหมาย (Blocher et. Al., 2008 : 360-381)

วิธีการต้นทุนเป้าหมาย เป็นหนึ่งในสี่วิธีการจากทฤษฎีอื่นๆ ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีข้อจำกัด ทฤษฎีวงจรชีวิตต้นทุน และทฤษฎีราคาในระยะยาว โดยองค์ประกอบพื้นฐานของทั้งสี่วิธีการ คือ วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ วิธีการจัดการได้พิจารณาเพียงแต่ต้นทุนการผลิต แต่ปัจจุบันได้พิจารณารวมถึง ต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมต้นน้ำ (ก่อนการผลิต) จนถึงต้นทุนที่เกิดจากกิจกรรมปลายน้ำ (หลังการผลิต) เพื่อวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์และความสามารถในการทำกำไร เช่น ในวิธีการต้นทุนเป้าหมาย ได้พิจารณาถึงข้อกำหนดในการออกแบบการผลิต (กิจกรรมต้นน้ำ) ในการช่วยลดต้นทุนช่วงปลายน้ำใน ส่วนของการผลิต ดังจะเห็นถึงทฤษฎีข้อจำกัดที่เป็นประโยชน์ในการผลิตในช่วงของการลดต้นทุน การผลิต และส่งผลไปยังกิจกรรมปลายน้ำ เมื่อพิจารณาถึงทฤษฎีวงจรชีวิตต้นทุนที่มีทั้งการประเมิน ความสามารถในการทำกำไรของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน รวมถึงต้นทุนโดยตลอดช่วงชีวิต ผลิตภัณฑ์ ที่ขายที่สุด ทฤษฎีราคาในระยะยาว ใช้สำหรับแนวคิดในการกำหนดราคาในวงจรชีวิต ผลิตภัณฑ์ ราคาในระยะยาว ซึ่งทฤษฎีทั้งหมดมีส่วนสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

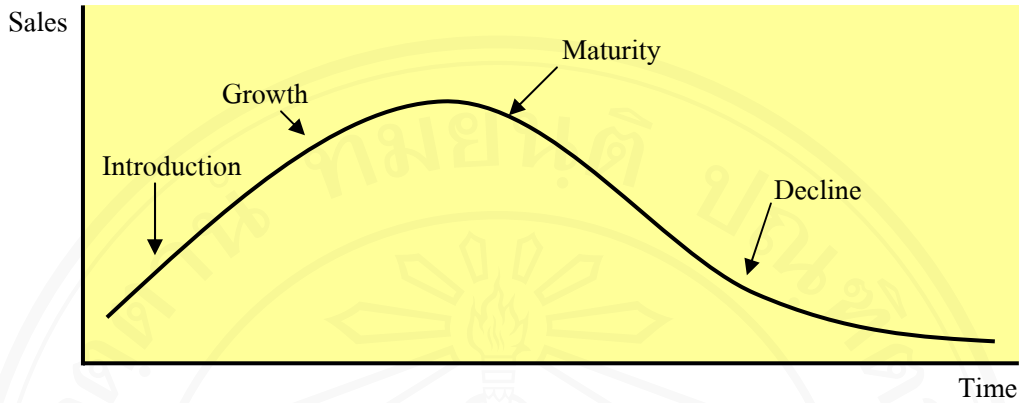
ภาพที่ 2-1 วงจรชีวิตต้นทุน (Cost Life Cycle)



ที่มา : Blocher and others, 2008

จากภาพที่ 2-1 ประการที่ 1 คือ วงจรชีวิตต้นทุน (Cost Life Cycle) กิจกรรมที่ เริ่มต้นอันดับแรก คือ การวิจัยและพัฒนา ตามมาด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต การตลาด และช่องทางการจัดจำหน่าย และการบริการลูกค้า ซึ่งเป็นวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็น ข้อสังเกตของจุดที่ทำให้เกิดต้นทุน

ภาพที่ 2-2 วงจรชีวิตการขาย (Sales Life Cycle)



ที่มา : Blocher and others, 2008

จากภาพที่ 2-2 ประการที่ 2 วงจรชีวิตการขาย (Sales Life Cycle) ต่อเนื่องจากข้างต้น วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์หรือบริการในตลาด ในช่วงการแนะนำสินค้าหรือบริการ ช่วงการเติบโตของยอดขาย ช่วงการเติบโตของยอดขายเต็มที่ และช่วงถดถอย จนกระทั่งผลิตภัณฑ์ออกจากตลาดไป การขายในช่วงแรกตลาดจะเล็ก จากนั้นจะถึงจุดอิ่มตัวในช่วงการเติบโตของยอดขายเต็มที่ หลังจากนั้นก็จะค่อยๆ ลดลง จะเห็นได้ว่าทั้งสองวงจร ไม่ว่าจะเป็นวงจรชีวิตต้นทุน หรือวงจรชีวิตการขาย อยู่ในวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งมีความสำคัญต่อกลยุทธ์การตั้งราคา

เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจการผลิต ความเร็วของกระบวนการผลิตและการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต จะต้องใช้ 3 วิธีการ คือ (1) วิธีต้นทุนเป้าหมาย (2) ทฤษฎีข้อจำกัดเพื่อหาข้อจำกัดของระบบงาน ในการตัดสินใจบริหารจัดการวงจรเวลาและต้นทุนในการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต (3) วงจรชีวิตต้นทุนอันได้แก่ การวิจัยและพัฒนา การออกแบบ การผลิต การตลาดและช่องทางการจัดจำหน่าย และการให้บริการลูกค้า เพราะเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะทางกายภาพของสินค้า และจากคำกล่าวของ Henry Ford ซึ่งได้อธิบายเทคนิคของวิธีการต้นทุนเป้าหมาย ซึ่งธุรกิจควรพิจารณาในขั้นแรกคือ ต้นทุนเป้าหมายของสินค้าและบริการ จากนั้นให้หารราคาที่แข่งขันได้ในตลาด แล้วกิจการจึงจะสามารถกำหนดกำไรที่ต้องการได้

$$\begin{aligned} \text{ต้นทุนเป้าหมาย} &= \text{ราคาที่แข่งขันได้ในตลาด} - \text{กำไรที่ต้องการ} \\ (\text{Target Cost}) &= \text{Competitive Price} - \text{Desired Profit} \end{aligned}$$

เพื่อลดต้นทุนให้ไปสู่ต้นทุนเป้าหมายทำได้ 2 ทางเลือก คือ

1. โดยนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ใช้เทคนิคการบริหารต้นทุน เช่น ต้นทุนตามฐานกิจกรรมและ แสวงหาการเพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้น
2. โดยออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ของสินค้าและบริการ วิธีการนี้เป็นประโยชน์สำหรับทุกธุรกิจ เพราะว่าการตัดสินใจออกแบบให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตต้นทุนการผลิตสินค้า

บริษัทจำนวนมากใช้ทั้งสองทางเลือก โดยมีความพยายามให้ได้มาซึ่งการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพการผลิต และต้นทุนเป้าหมาย ที่มีต้นทุนการออกแบบในระดับต่ำ แต่มีผู้จัดการบางคนที่เห็นแย้งว่าไม่ใช่ วิธีการที่ทำให้มีการปรับปรุงการผลิต ต้นทุนเป้าหมายทำให้มีเป้าหมายที่ชัดเจนในหลายทาง ในระดับต้นทุนที่กำหนด เพราะว่าเป้าหมายมีจำนวนมาก มันทำให้บรรลุผลได้หลากหลาย และต้องใช้ แรงจูงใจในหลายแนวทาง ซึ่งต้นทุนเป้าหมายมีแนวทาง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดราคาที่แข่งขันได้ในตลาด
2. กำหนดกำไรที่ต้องการ
3. คำนวณต้นทุนเป้าหมาย ณ ราคาที่แข่งขันได้ในตลาดลบด้วยกำไรที่ต้องการ
4. ต้องวิจัยและพัฒนา ออกแบบผลิตภัณฑ์ กำหนดกระบวนการผลิตและต้นทุน ที่ใช้รวมทั้งกำหนดการตลาดและช่องทางการจำหน่ายและต้นทุนที่ใช้เพื่อให้ เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า
5. ใช้หลัก Kaizen Costing และการควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุนที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต

ในสามขั้นตอนแรกไม่จำเป็นต้องอธิบายเพิ่มเติม แต่สำหรับขั้นตอนที่ 4 และ 5 ต้องอธิบายเพิ่มเติมถึง การที่ต้องวิจัยและพัฒนา ออกแบบผลิตภัณฑ์ กำหนดกระบวนการผลิตและต้นทุนที่ใช้รวมทั้งกำหนด การตลาดและช่องทางการจำหน่ายและต้นทุนที่ใช้เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงการ ใช้หลัก Kaizen Costing และการควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และ Benjamin Franklin ได้อธิบายถึงการเริ่มใช้กลยุทธ์ต้นทุนเป้าหมาย ให้มุ่งความสำคัญไปที่ความรวดเร็ว ของการดำเนินการตลอดอายุของวงจรชีวิตผลิตต้นทุน ทำไมเขาถึงมุ่งความสำคัญไปที่ความเร็ว เนื่องจากต้องแข่งขันกับหลายๆ บริษัทในการจะเคลื่อนไปข้างหน้า ลูกค้าคาดหวังว่าสินค้าจะเป็นไป ตามความต้องการและได้รับการขนส่งที่เร็วด้วย ช่วงชีวิตการขายของหลายๆ อุตสาหกรรมจึงสั้น และการปฏิบัติงานในโรงงานจึงต้องใช้เวลาในการพัฒนางานให้เร็วขึ้นด้วย

ต้นทุนเป้าหมายจะประสบความสำเร็จได้ต้องใช้ ทฤษฎีข้อจำกัด มาพิจารณา ประกอบ ซึ่งหากทราบข้อจำกัดในเรื่องต่างๆ จะช่วยพัฒนาให้วงจรเวลาในการปฏิบัติงานสั้นลง และ ช่วยในการควบคุมต้นทุนที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะมีทฤษฎีข้อจำกัด การบริหารจัดการต้อง

พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพโดยเร่งกระบวนการผลิตให้เร็วขึ้นตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ แทนการมุ่งความสนใจไปที่กิจกรรมที่เป็นข้อจำกัดหรือเงื่อนไขของกระบวนการนั้นๆ เงื่อนไขหรือข้อจำกัด คือ กิจกรรมที่ทำให้การผลิตช้าลงหรือใช้เวลานานในการผลิตมาก ซึ่งขั้นตอนในการวิเคราะห์ตามทฤษฎีข้อจำกัด มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดจุดที่เป็นข้อจำกัดหรือเงื่อนไขของระบบ
2. ตัดสินใจที่จะใช้ประโยชน์จากข้อจำกัดหรือเงื่อนไข
3. จัดการกับข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในกระบวนการปฏิบัติงานให้ได้มากที่สุด
4. เพิ่มความสำคัญในการจัดการกับข้อจำกัดหรือเงื่อนไข
5. หากได้แก้ไขกระบวนการในการผลิตตามข้อจำกัดหรือเงื่อนไขได้แล้ว จะทำให้วงจรเวลาที่ใช้เร็วขึ้น

ทฤษฎีข้อจำกัด เป็นวิธีการที่ค้นหาและจัดการกับข้อจำกัดหรือเงื่อนไขในกระบวนการผลิตในโรงงานให้ผลิตสินค้าได้รวดเร็วขึ้น

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรวัดน์ วัฒนบุตร (2541) ได้ศึกษาเรื่อง “การวิเคราะห์ต้นทุนสัมฤทธิ์ผลในการบ่มใบยาสูบ : กรณีศึกษาโรงบ่มใบยาสูบแบบดั้งเดิมกับแบบความร้อนรวมศูนย์ ณ. จังหวัดลำพูน” โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดตามหลัก สัมฤทธิ์ผลทางต้นทุน พบว่า ผลการวิเคราะห์ต้นทุนทางการเงินตามหลักสัมฤทธิ์ผลทางต้นทุนที่ทุกระดับอัตราคิดลด มีมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนทั้งหมดในการบ่มใบยาสูบด้วยโรงบ่มแบบความร้อนรวมศูนย์มีค่าต่ำที่สุด และผลการวิเคราะห์ต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์พบว่า ที่ทุกระดับอัตราคิดลด มูลค่าปัจจุบันของต้นทุนทั้งหมดในการบ่มใบยาสูบด้วยโรงบ่มแบบความร้อนรวมศูนย์มีค่าต่ำที่สุด และเนื่องจากข้อดีของการใช้โรงบ่มแบบความร้อนรวมศูนย์ก็คือช่วยให้ประหยัดพลังงานเพราะประสิทธิภาพในการเผาไหม้สูงกว่า และช่วยลดปัญหาในเรื่องมลภาวะได้ ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเปลี่ยนมาใช้วิธีการบ่มด้วยโรงบ่มแบบความร้อนรวมศูนย์กันมากขึ้นเพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

ปวิณ น้อยเรือง (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การวัดผลการดำเนินงานของสวนส้มแห่งหนึ่งในอำเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงใหม่” โดยใช้แนวคิดเรื่องการวัดผลการดำเนินงาน ได้แก่การจัดการการเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพการจัดการตลาด การวิเคราะห์การเติบโต การวิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงและการวิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิตของกิจการในปี พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2549 พบว่า ผลผลิตภาพโดยรวมในปี 2548 มีอัตราการเพิ่มผลผลิตสูงกว่าผลผลิตปี 2546 และปี 2547 เนื่องจาก

ปริมาณการผลิตรวมมากกว่า และวัดจากรายได้ทั้งหมดพบว่า ผลผลิตในปี 2546 สูงกว่าปี 2547 และปี 2548 เนื่องจากปี 2547 และปี 2548 ราคาขายต่อกิโลกรัมลดลงจึงทำให้รายได้รวมลดลง การวิเคราะห์ ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต พบว่ามีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ และส่งเสริมให้พนักงานฝึกอบรม ให้เกิดความชำนาญงาน ร่วมกับมีผู้ควบคุมดูแลที่เชี่ยวชาญจึงทำให้ผลผลิตมีคุณภาพสูง ดังนั้น ปัจจัย ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสวนส้ม เป็นผลมาจากปัจจัย 3 ปัจจัย คือ ปริมาณผลผลิตที่ผลิต ออกจำหน่ายในแต่ละปี ราคาต่อกิโลกรัมที่ขายได้ และค่าใช้จ่ายรวมในแต่ละปี

อังสนา วงศ์สถาน (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ผลิตภาพของสวนส้มแห่งหนึ่งในอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่” โดยใช้แนวคิดเรื่องการวัดผลการดำเนินงาน ได้แก่การจัดการการเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพการจัดการตลาด การวิเคราะห์การเติบโต การวิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่า ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงและการวิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต พบว่าด้านผลิตภาพมีผลผลิตโดยรวม ลดลงเนื่องจากปริมาณผลผลิตสูงขึ้นแต่ราคาตลาดลดลงจึงทำให้รายได้โดยรวมลดลง การวิเคราะห์ปัจจัย การเพิ่มผลผลิต มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับผู้ควบคุมที่เชี่ยวชาญทำให้ผลผลิตที่ คุณภาพสูง ดังนั้นปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสวนส้มจึงเป็นผลมาจาก 3 ปัจจัย คือ ปริมาณ ผลผลิตที่ผลิตออกจำหน่ายในแต่ละปี ราคาต่อกิโลกรัมที่ขายได้ และค่าใช้จ่ายรวมในแต่ละปี

ปรีชญา ชามาศย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินการเพิ่มผลิตภาพของ โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง” โดยใช้แนวคิดเรื่องการวัดผลการดำเนินงาน ได้แก่การจัดการการ เพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพการจัดการตลาด การวิเคราะห์การเติบโต การวิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่ เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงและการวิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต พบว่าผลิตภาพโดยรวมด้าน การดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น และต้นทุนที่ลดลง ผลิตภาพ โดยรวมด้านการเงินลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากราคาเฉลี่ยของค่าไฟฟ้าได้ลดลงจึงทำให้รายได้ รวมลดลง ผลิตภาพบางส่วนพบว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประกอบด้วยค่าเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายในการผลิต ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา ค่าใช้จ่ายทางอ้อมอื่นในการผลิต และค่าเสื่อมราคา มีอัตราการเพิ่มผลผลิตลดลงจึงมีผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิต ดังนั้นปัจจัยที่มีผลต่อการ ดำเนินงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง เป็นผลมาจาก 3 ปัจจัย คือ ปริมาณผลผลิตที่ผลิตได้ ในแต่ละปี ราคาต่อกิโลวัตต์ชั่วโมงที่ขายได้ และค่าใช้จ่ายรวมในแต่ละปี

การพัฒนาอุตสาหกรรมยาสูบในประเทศไทย

ประเทศไทยเริ่มมีการผลิตบุหรี่ปริศครั้งแรกในสมัยรัชกาลที่ 5 โดยในระยะแรกเป็นบุหรี่ปริศด้วยมือ ต่อมาในช่วงสมัยรัชกาลที่ 6 จึงมีเครื่องจักรนำมาใช้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำการผลิต มีการผลิตเพิ่มขึ้นและส่งออกไปจำหน่ายสิงคโปร์ ฮองกง ซัวเถาและเซี่ยงไฮ้ ต่อมาโรงงานได้ปิดลงเนื่องจากสงครามโลกครั้งที่ 1 เนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ จึงต้องมีการนำเข้าบุหรี่ปริศจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก

ในปี พ.ศ.2469 รัฐบาลได้จัดเก็บภาษียาสูบเพิ่มขึ้น โดยกำหนดภาษีใบยาสูบในอัตราที่ต่ำกว่าภาษีบุหรี่ปริศยังผลให้มีโรงงานยาสูบเกิดหลายแห่ง โรงงานเหล่านี้ยังคงต้องสั่งซื้อวัตถุดิบคือใบยาสูบจากประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศจีน กิจการยาสูบที่ใหญ่ที่สุดที่เข้ามาเปิดดำเนินการ คือบริษัท British American Tobacco Company (BAT) ซึ่งก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2473 ในช่วงแรก BAT เพียงแต่นำเข้าบุหรี่ปริศต่างประเทศ ต่อมาในปี พ.ศ.2475 จึงดำเนินการผลิตเอง และปีถัดมาก็ริเริ่มนำใบยาสูบพันธุ์เวอร์จิเนียเข้ามาปลูกในประเทศไทยจนประสบความสำเร็จเป็นครั้งแรกที่จังหวัดเชียงราย

ในปี พ.ศ.2482 รัฐบาลไทยในสมัยนั้น มีนโยบายที่จะให้รัฐ ดำเนินการอุตสาหกรรมยาสูบเสียเอง ทั้งหมด จึงได้เริ่มซื้อโรงงานยาสูบไทย ของห้างหุ้นส่วน บุรพยาสูบ จำกัด ที่สะพานเหลือง ถนนพระราม 4 มาดำเนินงาน ภายใต้การควบคุมของ กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลังตั้งแต่วันที่ 19 เมษายน 2482 โดยมีชื่อว่า โรงงานยาสูบ ไทยสะพานเหลือง ภายหลังเป็น โรงงานยาสูบสรรพสามิต 2 และถือว่าวันนี้เป็น "วันสถาปนาโรงงานยาสูบ"

ในปี พ.ศ. 2484 กิจการยาสูบได้เริ่มขยายตัว เมื่อรัฐบาล ได้รับซื้อโรงงานผลิตบุหรี่ปริศของบริษัทกวางสก และบริษัทฮอฟฟิน มาสมทบอีก และยังรับซื้อโรงงานผลิตบุหรี่ปริศที่ตำบลบ้านใหม่ ถนนเจริญกรุง (ร.ย.ส.1) พร้อมกับกิจการ เพาะปลูกใบยา BAT การรับซื้อรายหลังนี้ มีเงื่อนไขว่าเจ้าหน้าที่ BAT ประมาณ 10 นาย จะให้ความร่วมมือดำเนินงาน ในฐานะหัวหน้างานส่วนต่างๆ ต่อไป จนสิ้นปีภายใต้การควบคุม ของกรมสรรพสามิต โรงงานยาสูบที่รัฐบาล รวมซื้อมาดำเนินงานนี้เรียกว่า "โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต" และเรียกชื่อภาษาอังกฤษว่า "Thailand Tobacco Monopoly" โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินกิจการตามระบบ งาน ของบริษัท BAT เรื่อยมา ขณะนั้นได้แบ่งหน่วยงาน เป็น 4 ฝ่าย คือ ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายขาย ฝ่ายบัญชี และฝ่ายไร่

ในปี พ.ศ. 2485-2488 ระหว่างสงคราม ต้องเปลี่ยนสังกัดครั้งหนึ่ง เมื่อมีการประกาศพระราชกฤษฎีกา จัดวางระเบียบราชการ กระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2485 ให้โอนโรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ไปสังกัดกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวง

อุตสาหกรรม แต่ต่อมาใน เดือนตุลาคม 2486 โรงงานยาสูบจึงได้กลับมา สังกัดกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ตามเดิม

ในปี พ.ศ.2486 รัฐบาลประกาศใช้พระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ.2486 ให้การ ประกอบอุตสาหกรรม ซิกาเรต เป็นอุตสาหกรรมผูกขาดของรัฐ ในขณะนั้น โรงงานยาสูบ ประสบ ปัญหาขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์ การผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งใบยา เนื่องจากการขนส่งใบยา เป็นไป ด้วย ความยากลำบากเพราะภัยทางอากาศ และ ภัยโรคระบาดขาดแคลนใบยาจึงเป็นสาเหตุสำคัญ ซึ่งทำให้ โรงงานยาสูบไม่สามารถผลิตบุหรี่ออกจำหน่าย ให้เพียงพอกับความต้องการของตลาด

ในปี พ.ศ.2487 ได้มีการดัดแปลงโกดังเฮาส์ ถนนวิฑู ให้เป็นโรงงานบุหรี่ยีก แห่ง แต่ในที่สุดก็ถูกเพลิงไหม้ใน พ.ศ. 2489

ในปี พ.ศ.2488 โรงงานยาสูบประสบปัญหาขาดแคลนใบยา และกระดาษมวนบุหรี่อย่าง หนักที่สุด ถึงกับต้องปิดโรงงาน สะพานเหลือง และที่ถนนวิฑู คงเปิดทำการผลิตที่โรงงานบ้านใหม่ เพียงเดียว ปี พ.ศ. 2489 เมื่อสิ้นสุดสงครามแล้ว โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต จึงได้ติดต่อกับบริษัท BAT ขอดำเนินการตามสัญญาและเงื่อนไขการซื้อขายกิจการเมื่อ พ.ศ. 2484 ต่อไป และได้ ตกลงกันเมื่อ วันที่ 23 มกราคม 2489 บริษัท BAT ยินยอมให้โรงงานยาสูบ ยืมเจ้าหน้าที่ของบริษัทมาร่วมงาน โดย โรงงานยาสูบ จะต้องจ่ายเงินเดือนให้เจ้าหน้าที่ BAT และจ่ายค่าป่วยการให้แก่บริษัทฯ เดือนละ 2,000 ปอนด์ กับ ค่าธรรมเนียม 3 เพนนีต่อใบยา ที่ใช้ผลิตบุหรี่ทุกกิโลกรัมอีกด้วย คณะเจ้าหน้าที่ BAT เริ่ม ปฏิบัติงานในเดือนเมษายน 2489 ได้ทำการสำรวจงาน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงรูปงานหลายอย่าง เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจการยาสูบจึงเข้าสู่สภาพเรียบร้อยเป็นปกติ

ในปี พ.ศ.2490 กิจการยาสูบเจริญรุดหน้าเป็นลำดับ ผลิตบุหรี่จากโรงงานบ้านใหม่ เพียงแห่งเดียว แต่มีปริมาณการผลิตสูงกว่า พ.ศ.2489 ถึง 3 เท่า

ในปี พ.ศ.2491 เปิดโรงงานสะพานเหลืองอีกแห่งหนึ่ง ปริมาณการผลิตบุหรี่ ทั้ง สองโรงงาน จึงเพิ่มมากกว่าปี พ.ศ.2489 ถึง 5 เท่า ทั้งนี้เพราะมีวัสดุอุปกรณ์การผลิตครบครัน ประกอบกับพนักงานมีความชำนาญมากขึ้นด้วย

ปี พ.ศ.2492 วันที่ 12 มกราคม ผู้แทนของบริษัท BAT ได้ยื่นคำร้องขอให้โรงงาน ยาสูบ พิจารณาเพิ่มเงินเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ที่ปฏิบัติงานอยู่กับโรงงานยาสูบ กับขอ อนุญาตส่งเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ จากต่างประเทศ เข้ามาฝึกงานเป็นครั้งคราวอีกด้วย โรงงานยาสูบ ยินดีสนองความประสงค์ของบริษัท BAT แต่โรงงานยาสูบขอร้องไห้บริษัท BAT เลิกเก็บ ค่าธรรมเนียม ในอัตรา 3 เพนนีต่อใบยาที่ใช้ผลิตบุหรี่ ทุกกิโลกรัมเสีย ผลการเจรจาไม่เป็นที่ตกลงกัน

ได้ บริษัท BAT จึงถอนเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ กลับไปหมด เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2492 โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิตจึงเริ่มบริหารและดำเนินงาน โดยเจ้าหน้าที่ไทยทั้งหมดอีกวาระหนึ่ง

ในปี พ.ศ.2493 ศูนย์อำนวยการโรงงานยาสูบ ได้ย้ายจากบริเวณ โรงงานสะพานเหลือง ไปอยู่ที่ถนนราชดำริ โดยมีวัตถุประสงค์ ที่จะรวมส่วนงานต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต ให้อยู่ในที่เดียวกัน และให้โรงงานสะพานเหลืองมีโอกาสขยายบริเวณ เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต ในปีนี้โรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต ได้ซื้อที่ดินที่ตำบลคลองเตยเนื้อที่ประมาณ 641 ไร่ จากสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และต้องจ่ายเงินค่ารื้อถอนและเงินชดเชยจำนวน 3 ล้านบาท ให้กับผู้เช่าที่ดินอยู่เดิม ซึ่งส่วนใหญ่เลี้ยงสัตว์และทำสวนผักประมาณ 750 หลังคาเรือน เมื่อที่ดินตอนใดว่างลงก็ดำเนินการปลูก สร้างอาคารต่าง ๆ ตามกำลังทุน และลำดับความจำเป็น

ในปี พ.ศ. 2496 ย้ายศูนย์อำนวยการโรงงานยาสูบ จากถนนราชดำริ เข้ามาอยู่ในอาคารหลังหนึ่งซึ่งสร้างเพื่อใช้เป็นโรงงานช่างกลเป็นการชั่วคราว ในอาณาบริเวณ 600 ไร่เศษ ที่ถนนพระราม 4 คลองเตย

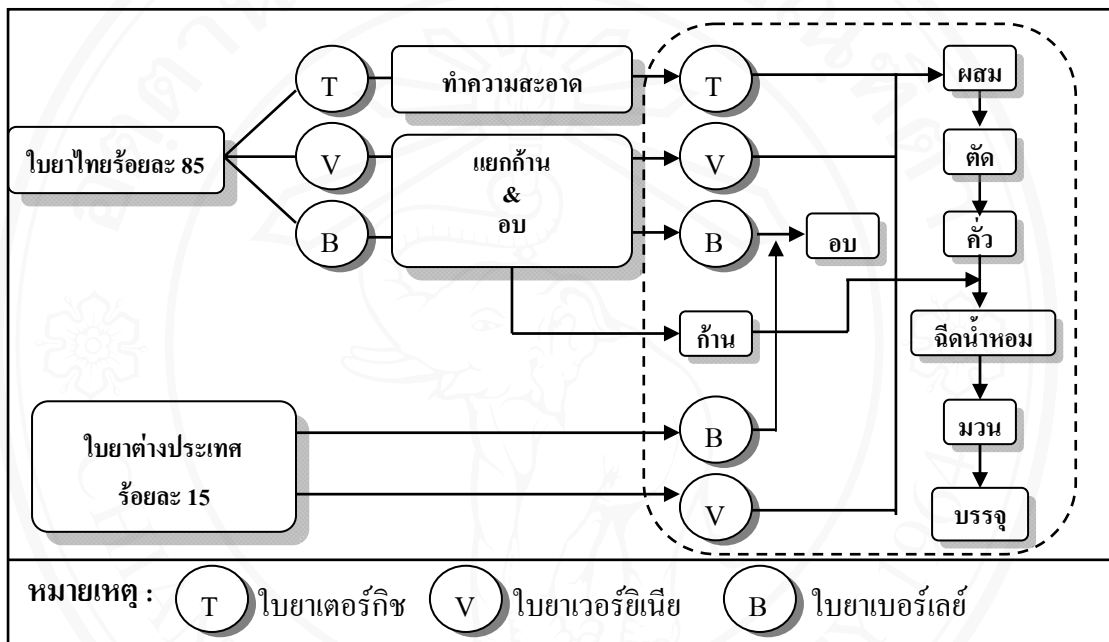
ในปี พ.ศ.2497 โรงงานยาสูบได้เปลี่ยนสังกัด จากกรมสรรพสามิต มาสังกัดกระทรวงการคลัง โดยตรง

ในปี พ.ศ.2501 ย้ายศูนย์อำนวยการจากอาคารโรงงานช่างกล มาอยู่ที่ตึกอำนวยการซึ่งสร้างใหม่ และใช้เป็นสถานที่นี้ เป็นศูนย์อำนวยการกิจการยาสูบ มาจนทุกวันนี้ และเรียกชื่อตึกนี้ว่า ตึกชานาญยุทธศิลป์

กระบวนการผลิตบุหรี่ของโรงงานยาสูบ

กระบวนการผลิตบุหรี่ของโรงงานยาสูบเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาใบยา การทำความสะอาด แยกก้านและอบ ผสมใบยาตามอัตราส่วนของแต่ละสูตร ตัดใบยาให้เป็นเส้นฝอย นำใบยาใบยาที่ใช้ได้แก่ ใบยาไทยร้อยละ 85 ใบยาต่างประเทศร้อยละ 15

ภาพที่ 2-3 กระบวนการผลิตบุหรี่



ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 2-3 ใบยาไทยร้อยละ 85 ประกอบด้วยใบยาเตอร์กีช ต้องนำใบยามาทำความสะอาดก่อนเข้ากระบวนการผสม ส่วนใบยาเวอร์จิเนียและเบอร์เลย์ ต้องนำไปแยกก้านใบยาออกจากนั้น นำเนื้อใบยาเบอร์เลย์ไปอบก่อนเข้ากระบวนการผสม ส่วนเนื้อใบยาเวอร์จิเนียไม่ต้องอบก่อนนำไปเข้ากระบวนการผสม ใบยาต่างประเทศร้อยละ 15 ได้แก่ ใบยาเบอร์เลย์ และเวอร์จิเนีย ซึ่งเป็นใบยาที่ผ่านกระบวนการอบแห้งแล้ว ใบยาเบอร์เลย์ต้องนำไปเข้ากระบวนการอบก่อนผสม ส่วนใบยาเวอร์จิเนียส่งเข้ากระบวนการผสม จากนั้นนำใบยาไทยและต่างประเทศเข้ากระบวนการผสมตามสัดส่วนที่โรงงานยาสูบกำหนด แล้วนำไปเข้ากระบวนการตัดใบยา คั่วใบยา และนำก้านใบยาที่แยกออกไปมาผสมเพื่อนำเข้ากระบวนการฉีดน้ำหอม มวน และบรรจุห่อต่อไป

ใบยาที่ใช้ในการผลิตบุหรี่

1. ใบยาบ่มไอร้อน หรือใบยาเวอร์ยิเนีย เป็นใบยาที่บ่มให้แห้งด้วยการใช้ไอร้อน ซึ่งผ่านอยู่ในท่อเหล็กบริเวณส่วนล่างของเตาบ่ม บ่มใบยาที่ถูกเสียบร้อยเป็นแผงแขวนเรียงไว้ ตามแนวความสูงของเตาบ่ม ใช้เวลาบ่มให้ใบยาแห้งประมาณ 5-7 วัน

2. ใบยาบ่มอากาศ หรือใบยาเบอร์เลย์ ใบยาประเภทนี้อาจจะเก็บใบยาที่สุกดีในไร่เป็นใบ แล้วเสียบร้อยเป็นแผงหรือตัดตั้งต้นมาแขวนไว้ในโรงบ่มให้ค่อยๆ แห้งไปเอง ปกติไม่ใช้ความร้อนช่วย นอกจากเวลาที่มีความชื้นในบรรยากาศมาก ใบยาที่บ่มได้จะมีสีน้ำตาลอ่อนจนถึงน้ำตาลแดง มีกลิ่นฉุนคล้ายกลิ่นโกโก้ การบ่มใช้เวลา 6 สัปดาห์

3. ใบยาบ่มแดด

3.1 ใบยาเตอร์กิช หรือใบยาตะวันออก เป็นใบยาที่มีขนาดเท่าฝ่ามือลงมาใบยา ยิ่งเล็กยิ่งคุณภาพดี เมื่อเก็บใบยาเริ่มจากโคนต้นครั้งละ 3-4 ใบ นำมาร้อยด้วยเชือกยาว ผึงลมไว้ 3-4 วัน จึงนำไปตากแดด การบ่มมีสถานะอยู่ระหว่างใบยาบ่มไอร้อนและใบยาบ่มอากาศ เพราะได้รับความร้อนขณะผึงแดด

3.2 ใบยาพื้นเมือง ใบยาประเภทนี้มักจะตอนยอมต่ำ เหลือใบยาไว้ประมาณ 10-12 ใบ เมื่อเก็บใบยาแล้วจะนำมาหั่นด้วยเครื่องหั่นใบยาสด ใบยาสดที่หั่นเป็นฝอยแล้ว จะเกลี่ยลงบนแผงสานด้วยไม้ไผ่หรือกระเชง ตากแดด 3 วัน

การจัดหาใบยาในประเทศ

โรงงานยาสูบจัดหาใบยาภายในประเทศเป็นวัตถุดิบในการผลิตบุหรี่ทั้งหมด 85% ประกอบด้วย ใบยาเวอร์ยิเนีย ใบยาเบอร์เลย์ และใบยาเตอร์กิช โดยกำหนดปริมาณจัดหาใบยาแต่ละชนิด ตามประมาณการจำหน่ายบุหรี่ และปริมาณใบยาคงคลังที่มีอยู่เดิม

โรงงานยาสูบทำหน้าที่ส่งเสริมการผลิตและรับซื้อใบยาโดยมีสำนักงานในการดำเนินการอยู่ 8 แห่ง ได้แก่ สำนักงานยาสูบเชียงใหม่ เชียงราย แพร่ สุโขทัย เพชรบูรณ์ หนองคาย นครพนม และบ้านไผ่ มีสถานีทดลองยาสูบทำหน้าที่ค้นคว้าทดลองและเผยแพร่งานด้านวิชาการอยู่ 1 แห่ง คือ สถานีทดลองยาสูบแม่โจ้ มีโรงอบใบยาในการแยกก้านและอบใบยาอยู่ 1 แห่ง คือ โรงอบใบยาเด่นชัย

โรงงานยาสูบ ใช้วิธีจัดสรรโควตาผลิตใบยาและส่งเสริมชาวไร่และผู้บ่มอิสระโดยแนะนำส่งเสริมวิธีการเพราะปลูก พร้อมให้การสนับสนุนสินเชื่อและจัดหาปัจจัยการผลิตที่จำเป็น แล้วนำใบยาสดส่งขายให้สถานีใบยาของโรงงานยาสูบ เพื่อนำไปบ่มเป็นใบยาแห้งอีกต่อหนึ่ง และในปัจจุบันโรงงานยาสูบได้ส่งเสริมให้ชาวไร่ทำการผลิตใบยาแห้งเพิ่มเติมอีกด้วย

การจัดหาใบยาต่างประเทศ

โรงงานยาสูบจัดหาใบยาต่างประเทศเป็นวัตถุดิบในการผลิตบุหรี่ทั้งหมด 15% ประกอบด้วยใบยาเวอร์จิเนียและใบยาเบอร์เลย์ โดยจัดซื้อจากประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศบราซิล และประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

ใบยาจากประเทศสหรัฐอเมริกาและบราซิล จัดซื้อโดยวิธี e-Auction ตามประกาศกระทรวงการคลัง เรื่อง หลักเกณฑ์การซื้อและการจ้าง โดยการประมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ลงวันที่ 13 มกราคม 2548

ใบยาจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จัดซื้อโดยวิธีพิเศษ เนื่องจากธุรกิจยาสูบของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ดำเนินการในระบบผูกขาดภายใต้บัญชาการที่เป็นเอกภาพ และบริหารงานตามแนวคิดและผูกขาด โดยบริษัทรัฐวิสาหกิจ ชื่อ ไชนา เนชั่นแนล โทแบกโก อิมพอร์ต แอนด์ เอ็กซ์พอร์ต กรุ๊ป / ซีเอ็นทีไอเอจีซี (China National Tobacco Import & Export Group Corporation / CNTIEGC)

การผลิตใบยาในปริมาณความต้องการของโรงงานยาสูบ

แต่ละปีโรงงานยาสูบจะกำหนดปริมาณจัดหาใบยาภายในประเทศตามความต้องการใช้ในการผลิตบุหรี่และระดับคงคลังที่เหมาะสม โดยเสนอขออนุมัติจัดหาจากคณะกรรมการอำนาจฯ แล้วจัดสรรโควตา ให้ชาวไร่และผู้บ่มอิสระในสังกัดไปทำการผลิตพร้อมทั้งแนะนำส่งเสริมการผลิตแล้วทำการรับซื้อใบยาตามโควตาที่กำหนดให้ ใบยาที่รับซื้อแล้วจะถูกนำมาแปรรูปที่โรงงานแยกก้านและอบ (ใบยาเวอร์จิเนียและเบอร์เลย์) และโรงงานทำความสะอาดใบยา (ใบยาเตอร์กิช) เพื่อให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้ผลิตใช้ผลิตบุหรี่และมีความชื้นที่เหมาะสมในการเก็บกองใบยา ใบยาที่แยกก้านอบและทำความสะอาดแล้ว จะถูกเก็บกองไว้ในส่วนภูมิภาคระยะหนึ่งเพื่อให้ใบยามีคุณภาพดีขึ้น เรียกว่าการเก็บใบยาให้ได้อายุ (Aging) จึงจะถูกส่งไปทำการผลิตบุหรี่ต่อไป

การบรรจุของและตราบุหรี่

บุหรี่ที่ผ่านกระบวนการมวนและสภาพสมบูรณ์จะนำไปบรรจุของๆ ละ 20 มวน ห่อด้วยกระดาษอลูมิเนียม กระดาษซอง ปิดแสดมปี และห่อกระดาษแก้ว ห่อสิบซอง และบรรจุหีบๆ ละ 50 ห่อ ก่อนนำไปจำหน่าย

ผลิตภัณฑ์บุหรี่ของโรงงานยาสูบมีทั้งหมด 19 ตรา ประกอบด้วยบุหรี่ไม่มีก้นกรอง 5 ตรา ได้แก่ บุหรี่ตราวงทิพย์33 พระจันทร์33 เกล็ดทอง33 สามิต33 และกรุงทอง33

บุหรีมีถิ่นครอง 14 ตรา ได้แก่ บุหรีครองทิพย์ 90 กรองทิพย์ รสอเมริกัน กรองทิพย์ ไททส์ กรองทิพย์ 90 เดอลุกซ์ เกล็ดทอง 90 สายฝน 90 กรุงทอง 90 สามิต 90 รยส.90 รอยล์๑ 90 เดอลุกซ์ WONDER รสอเมริกัน WONDER รสเมนทอล BLUE WAVE และ CHOPPER

การจำหน่ายบุหรีของโรงงานยาสูบและบุหรีต่างประเทศนำเข้า

ระบบการจัดจำหน่ายบุหรีของ โรงงานยาสูบเป็นระบบการจัดจำหน่ายแบบผูกขาด โดยแบ่งออกเป็น 4 ภาค คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ใช้ระบบตลาดโดยมีการแต่งตั้งร้านค้าส่ง และมีร้านค้าช่วงทำการจัดจำหน่ายยาสูบแบบเป็นทอดๆ ไปยังร้านค้าปลีก หรือเรียกว่าระบบยี่ปี่ว โดยแบ่งร้านค้าขายส่งออกเป็น 3 ประเภทตามแต่ลักษณะของใบอนุญาต ได้แก่

ใบขออนุญาตประเภทที่ 1	เป็นการขายบุหรีได้ไม่จำกัดจำนวน
ใบขออนุญาตประเภทที่ 2	เป็นการจำกัดการขายบุหรีได้จำนวน 20,000 มวน (ประมาณ 1,000 ซอง)
ใบขออนุญาตประเภทที่ 3	เป็นการจำกัดการขายบุหรีได้ไม่เกิน 1,000 มวน (ประมาณ 20 ซอง)

ส่วนผลิตภัณฑ์บุหรีนำเข้าจากต่างประเทศนั้น บริษัทผู้ผลิตได้มีการตั้งตัวแทนในการจัดจำหน่ายและดำเนินการทางการตลาดเองซึ่งทางบริษัทจะต้องมีการขอใบอนุญาตประเภทที่ 1 เป็นการขายบุหรีได้โดยไม่จำกัดจำนวน แล้วจึงดำเนินการทางการตลาดเหมือนกับการจัดจำหน่ายของโรงงานยาสูบ