

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในการศึกษา เรื่องการประเมินการเพิ่มผลิตภาพของโรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง ผลการศึกษาเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 รายงานข้อมูล ปริมาณการผลิต ประมาณการจำหน่าย ปริมาณการจำหน่าย และราคาบุหรี่ ปีงบประมาณ 2547 – 2551

ส่วนที่ 2 รายงานงบกำไรขาดทุน ปีงบประมาณ 2547 – 2551

ส่วนที่ 3 รายงานความสำคัญของโรงงานยาสูบกับภาครัฐ

ส่วนที่ 4 รายงานผลการประเมินการเพิ่มผลิตภาพของโรงงานยาสูบตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

4.1 การจัดการการเพิ่มผลผลิต (Managing Productivity)

4.2 ประสิทธิภาพการจัดการตลาด (Managing Marketing Effectiveness)

4.3 วิเคราะห์ปัจจัยการเติบโต (Growth Factor)

4.4 วิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Price Recovery Factor)

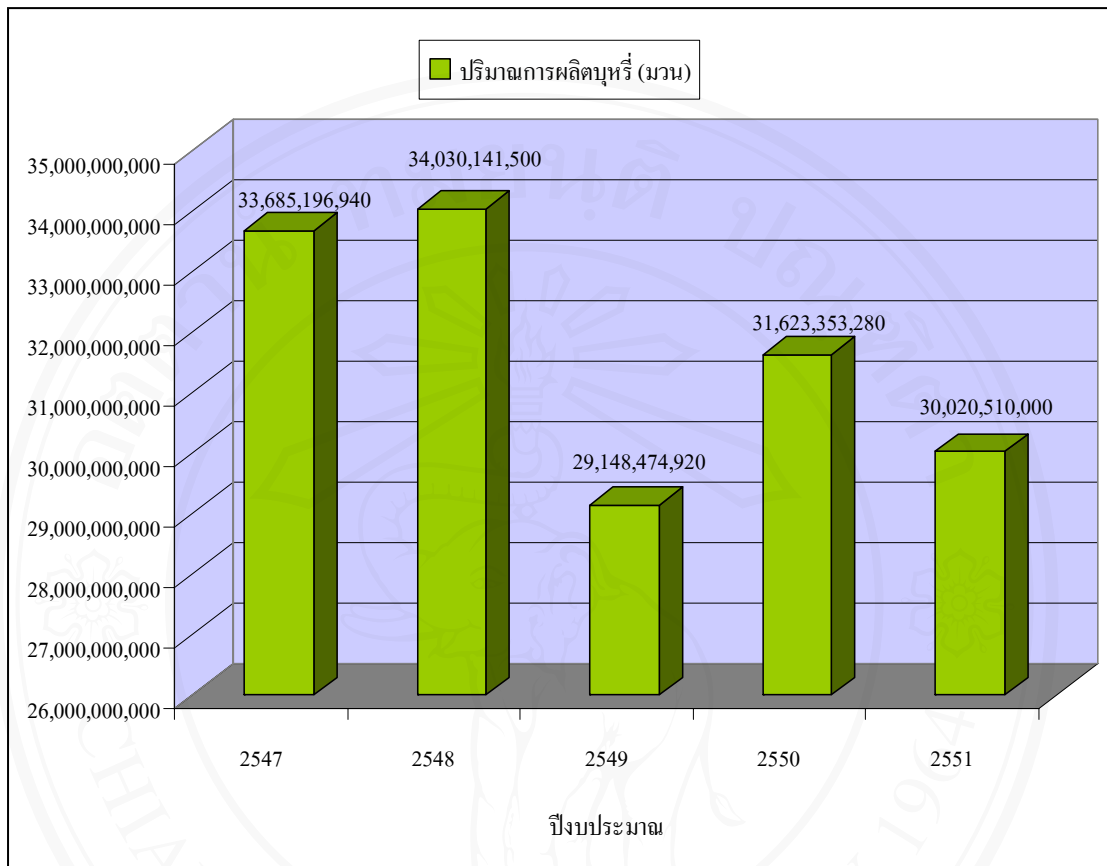
4.5 วิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต (Productivity Factor)

ส่วนที่ 5 รายงานผลการประเมินตามแนวคิดต้นทุนเป้าหมาย

ส่วนที่ 1 รายงานข้อมูลปริมาณการผลิต ประมาณการจำหน่าย ปริมาณการจำหน่าย และราคาบุหรี่ ปีงบประมาณ 2547 – 2551

ปริมาณการผลิต เป็นปริมาณบุหรี่ที่ผลิตได้ในปีงบประมาณ 2547 – 2551 ประมาณการจำหน่าย เป็นปริมาณบุหรี่คาดว่าจะจำหน่ายได้ในปีงบประมาณ 2547 – 2551 ปริมาณการจำหน่าย เป็นปริมาณบุหรี่ที่จำหน่ายได้ในปีงบประมาณ 2547 – 2551 และราคาบุหรี่ เป็นราคาบุหรี่ที่โรงงานยาสูบผลิตรวมทั้งหมด 19 ตรา ในปีงบประมาณ 2547 – 2551 ข้อมูลแสดงตามภาพที่ 4-1 ถึง ภาพที่ 4-4 และตารางที่ 4-1 ดังนี้

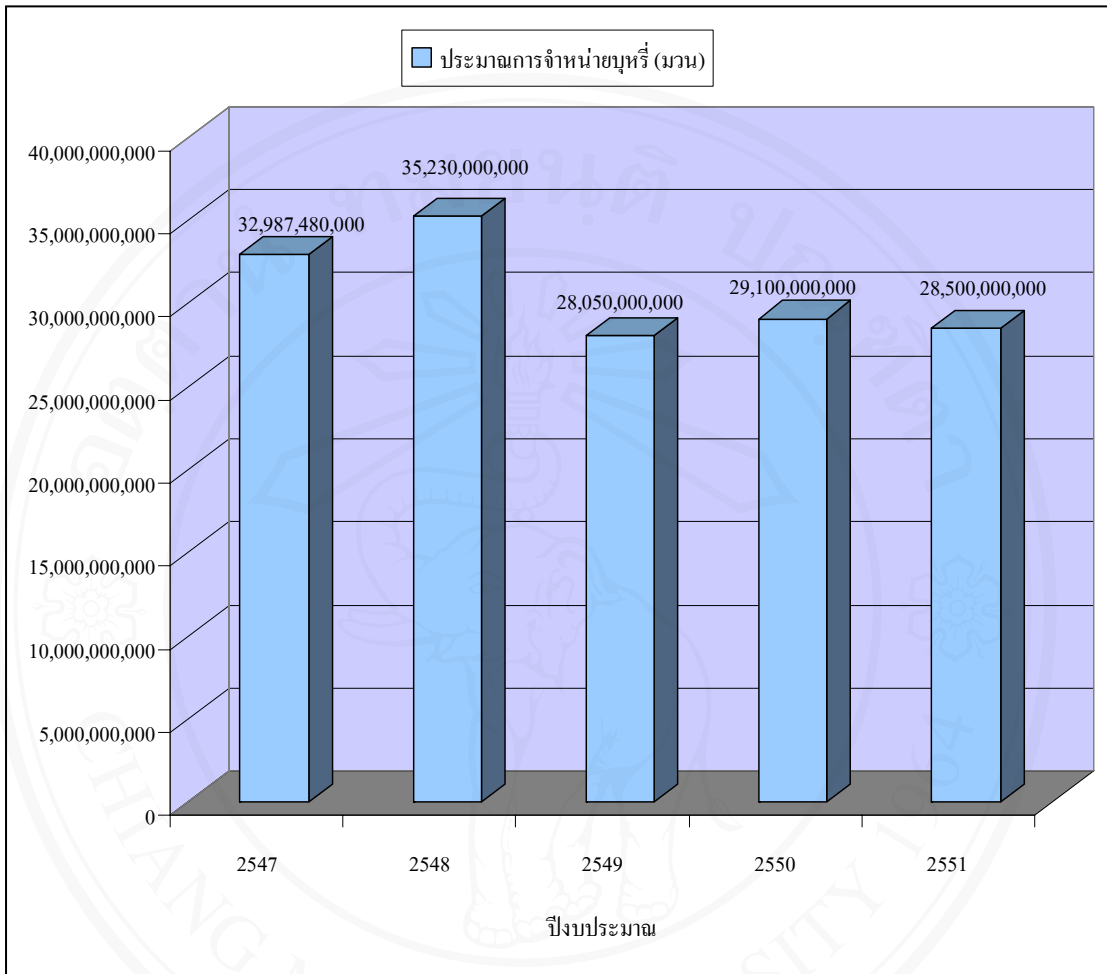
ภาพที่ 4-1 ปริมาณการผลิตทุเรียนปีงบประมาณ 2547 – 2551



ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-1 ปริมาณการผลิตทุเรียนปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 33,685,196,940 มวน ปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 34,030,141,500 มวน ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเป็น 29,148,474,920 มวน 31,623,353,280 มวน และ 30,020,510,000 มวน ตามลำดับ

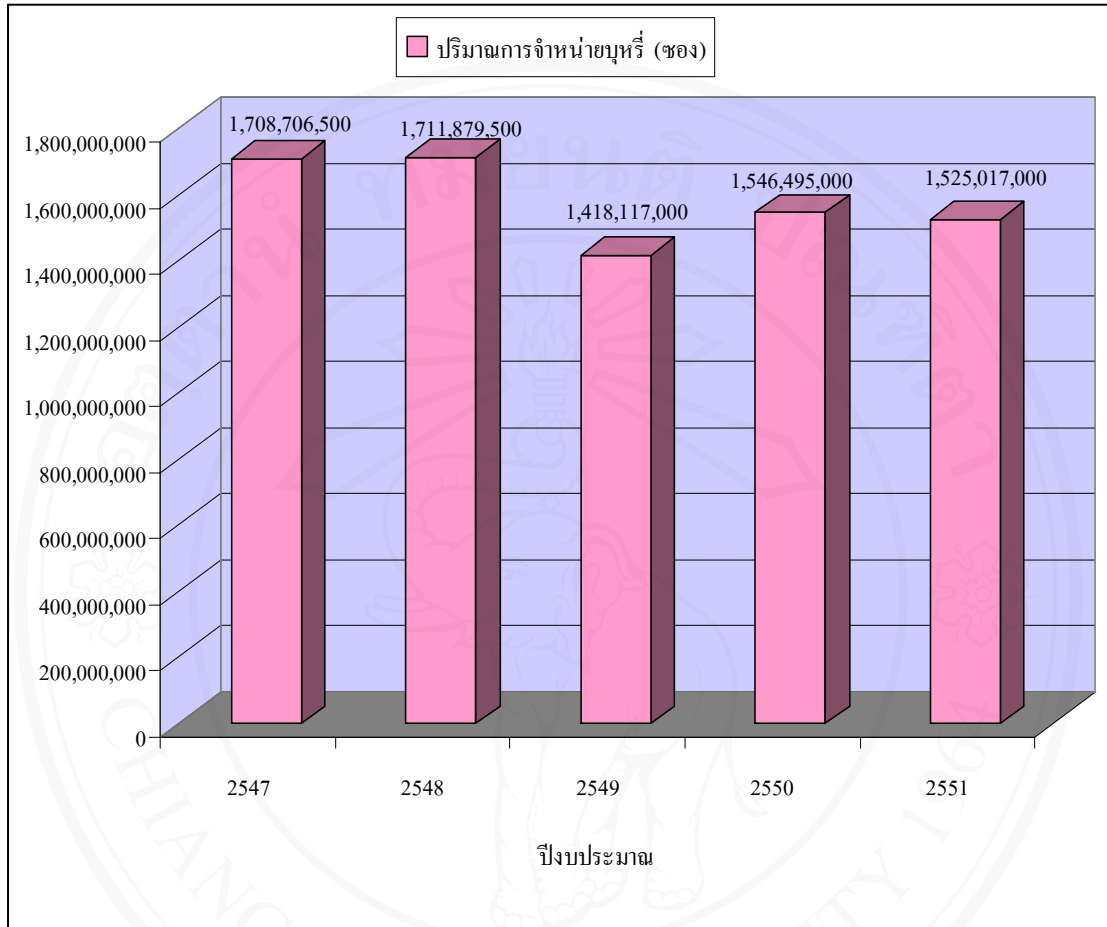
ภาพที่ 4-2 ประมาณการจำหน่ายบุหรี่ ปีงบประมาณ 2547 – 2551



ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-2 ประมาณการจำหน่ายของโรงงานยาสูบ ปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 32,987,480,000 มวน ปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 35,230,000,000 มวน ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเท่ากับ 28,050,000,000 มวน 29,100,000,000 มวน และ 28,500,000,000 มวน ตามลำดับ

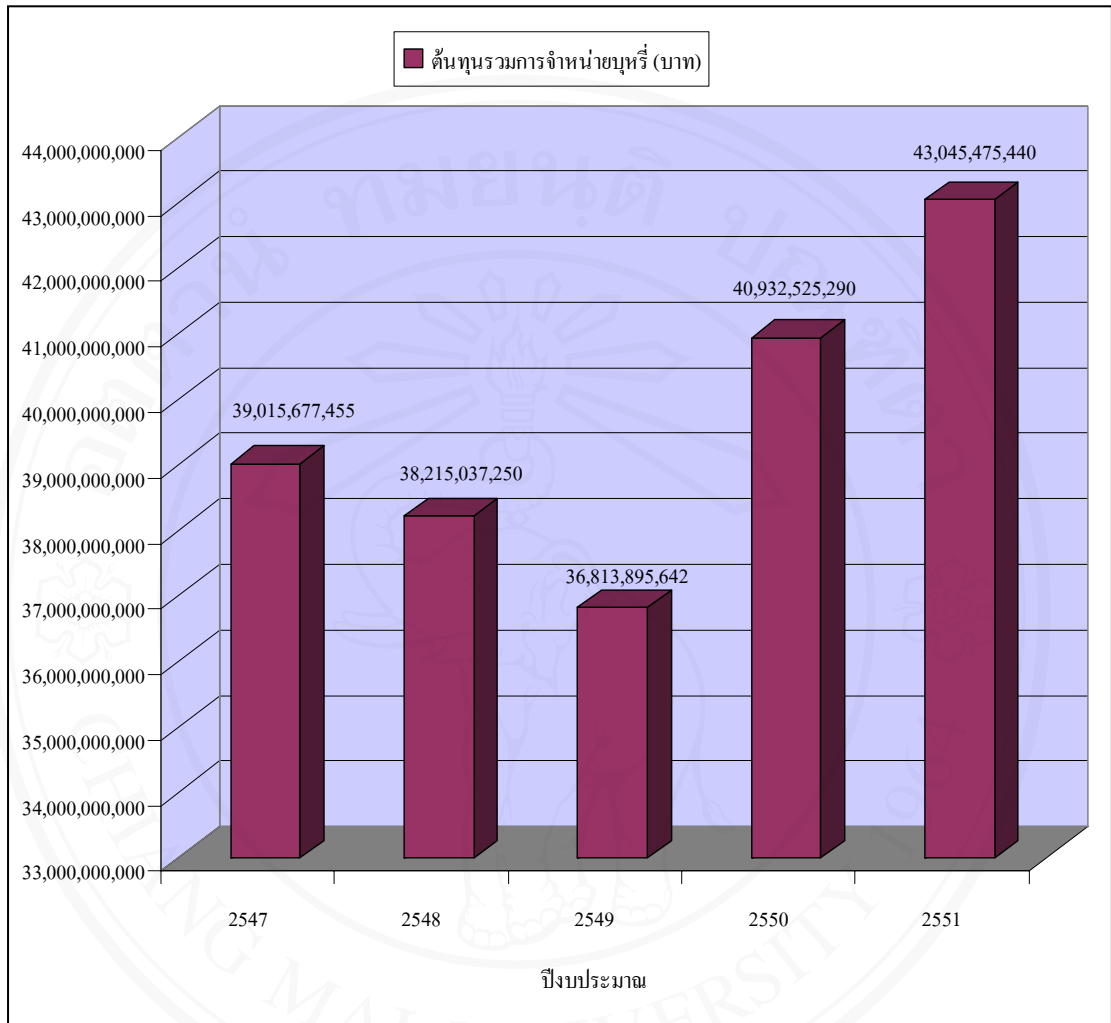
ภาพที่ 4-3 ปริมาณการจำหน่ายบุหรี่ ปีงบประมาณ 2547 – 2551



ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-3 ปริมาณการจำหน่ายบุหรี่ปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 1,708,706,500 ซอง ปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 1,711,879,500 ซอง ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเป็น 1,418,117,000 ซอง 1,546,495,000 ซอง และ 1,525,017,000 ซอง ตามลำดับ

ภาพที่ 4-4 ต้นทุนรวมการจำหน่ายบุหรี่ ปีงบประมาณ 2547 – 2551



ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-4 ต้นทุนรวมการจำหน่ายบุหรี่ปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 39,015,677,455 บาท ปีงบประมาณ 2548 – 2549 ลดลงเป็น 38,215,037,250 บาท และ 36,813,895,642 บาท ปีงบประมาณ 2550 – 2551 เพิ่มขึ้นเป็น 40,932,525,290 บาท และ 43,045,475,440 บาท ตามลำดับ

ตารางที่ 4-1 ราคาขายปลีกนุหรี ปีงบประมาณ 2547 - 2551

ตรา	ราคาขายปลีก					
	2546	2547	2548	2549	2550	2551
ตราที่ 1	35	35	35	42	45	45
ตราที่ 2	30	30	30	35	37	37
ตราที่ 3	45	45	45	53	56	56
ตราที่ 4	35	35	35	42	42	42
ตราที่ 5	35	35	35	42	45	45
ตราที่ 6	35	35	35	42	45	45
ตราที่ 7	30	30	30	36	36	-
ตราที่ 8	35	35	35	42	45	45
ตราที่ 9	35	35	35	42	45	45
ตราที่ 10	45	45	45	53	56	56
ตราที่ 11	25	25	25	30	32	32
ตราที่ 12	25	25	25	30	32	32
ตราที่ 13	30	30	30	35	37	37
ตราที่ 14	-	-	38	45	48	-
ตราที่ 15	20	20	20	24	26	26
ตราที่ 16	20	20	20	24	26	26
ตราที่ 17	30	30	30	36	38	38
ตราที่ 18	30	30	30	36	38	38
ตราที่ 19	20	20	20	24	26	26

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-1 ราคาขายปลีกของนุหรีทุกตราเพิ่มขึ้นตามการปรับขึ้นภาษีสรรพสามิตของรัฐบาล ในปีงบประมาณ 2549 จากร้อยละ 75 เป็นร้อยละ 79 และในปีงบประมาณ 2550 จากร้อยละ 79 เป็นร้อยละ 80

ส่วนที่ 2 รายงานงบกำไรขาดทุน ปีงบประมาณ 2547 – 2551

งบกำไรขาดทุน ปีงบประมาณ 2547 – 2551 แสดงรายการทางบัญชี ดังนี้ รายได้ค่าขายบุหรี ต้นทุนของสินค้าที่ขาย ค่าแสดมปียาสูบ กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ เงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพฯ กำไรขั้นต้น ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร กำไรจากการดำเนินงาน รายได้อื่นๆ ประกอบด้วย ดอกเบี้ย/ปันผล รายได้โรงพยาบาลโรงงานยาสูบ และอื่นๆ ส่วนค่าใช้จ่ายอื่นๆ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนสังคม ค่าใช้จ่ายโรงพยาบาลโรงงานยาสูบ ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์ และอื่นๆ กำไรก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี และกำไรสุทธิ แสดงตามตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 งบกำไรขาดทุน ปีงบประมาณ 2547 – 2551

รายการ	2547	2548	2549	2550	2551
รายได้ค่าขายบุหรี	45,112,193,608	44,002,105,465	41,482,298,626	46,620,520,764	48,598,461,057
หัก ต้นทุนของสินค้าที่ขาย	7,930,380,171	7,843,159,453	6,669,563,000	7,178,986,869	7,036,593,315
ค่าแสดมปียาสูบ	28,044,774,708	27,159,165,129	26,915,398,857	30,648,237,288	32,142,273,860
กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ	560,895,494	543,183,303	538,307,977	612,964,746	642,845,477
ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ	596,205,016	583,302,391	551,629,990	627,426,615	725,971,025
เงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพฯ	-	-	-	-	331,035,865
กำไรขั้นต้น	7,979,938,219	7,873,295,190	6,807,398,802	7,552,905,247	7,719,741,515
ค่าใช้จ่ายในการขาย	324,899,040	419,414,412	497,056,345	250,883,770	401,968,534
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	1,421,711,111	1,340,124,446	1,351,650,101	1,453,352,374	1,544,660,875
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1,746,610,151	1,759,538,858	1,848,706,445	1,704,236,144	1,946,629,408
กำไรจากการดำเนินงาน	6,233,328,068	6,113,756,332	4,958,692,357	5,848,669,103	5,773,112,107
รวมรายได้อื่นๆ					
ดอกเบี้ย/ปันผล	120,852,479	294,155,101	516,606,171	555,515,003	464,031,849
รายได้โรงพยาบาลยาสูบ	187,453,135	180,630,909	194,708,236	192,668,794	199,521,203
อื่นๆ	56,738,257	65,076,598	79,720,133	49,561,177	35,092,526
รายจ่ายอื่นๆ					
ค่าตอบแทนสังคม	136,811,915	323,438,857	289,328,571	159,824,324	212,977,665
ค่าใช้จ่ายโรงพยาบาลยาสูบ	228,832,583	236,103,022	247,988,059	251,383,614	255,624,102
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	-	-	-	-	1,951,231
ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์	-	-	-	-	1,951,231
อื่นๆ	-	3,249,259	960,801	849,304	3,246,363
กำไรก่อนหักดอกเบี้ย	6,232,727,441	6,090,827,802	5,211,449,464	6,234,356,835	5,996,007,093
หัก ดอกเบี้ยเงินกู้	-	-	-	-	-
กำไรก่อนภาษี	6,232,727,441	6,090,827,802	5,211,449,464	6,234,356,835	5,996,007,093
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ	6,232,727,441	6,090,827,802	5,211,449,464	6,234,356,835	5,996,007,093

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-2 พบว่า กำไรสุทธิ ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 6,232,727,441 บาท ในปีงบประมาณ 2548 – 2549 ลดลงเป็น 6,090,827,802 บาท และ 5,211,449,464 บาท ในปีงบประมาณ 2550 เพิ่มขึ้นเป็น 6,234,356,835 บาท และปีงบประมาณ 2551 ลดลงเป็น 5,996,007,093 บาท ตามลำดับ

การวิเคราะห์งบการเงินแบบแนวนอน (Horizontal) เป็นการวิเคราะห์เพื่อดูผลการดำเนินงานของแต่ละรายการทางบัญชีว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลง แสดงตามตาราง 4-3

ตารางที่ 4-3 งบกำไรขาดทุนวิเคราะห์แบบแนวนอน (Horizontal) ปีงบประมาณ 2547 – 2551

รายการ	2547	2548	2549	2550	2551
รายได้ค่าขายบุหรี่	100.00	97.54	91.95	103.34	107.73
หัก ต้นทุนของสินค้าที่ขาย	100.00	98.90	84.10	90.53	88.73
ค่าแถมปียาสูบ	100.00	96.84	95.97	109.28	114.61
กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ	100.00	96.84	95.97	109.28	114.61
ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ	100.00	97.84	92.52	105.24	121.77
เงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพฯ	-	-	-	-	100.00
กำไรขั้นต้น	100.00	98.66	84.17	79.66	77.06
ค่าใช้จ่ายในการขาย	100.00	129.09	152.99	77.22	123.72
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	100.00	94.26	95.07	102.23	108.65
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	100.00	100.74	105.85	97.57	111.45
กำไรจากการดำเนินงาน	100.00	98.08	79.55	93.83	92.62
รวมรายได้อื่นๆ					
ดอกเบียร์/ปิ่นผล	100.00	243.40	427.47	459.66	383.97
รายได้โรงพยาบาลยาสูบ	100.00	96.36	103.87	102.78	106.44
อื่นๆ	100.00	114.70	140.51	87.35	61.85
รายจ่ายอื่นๆ					
ค่าตอบแทนสังคม	100.00	236.41	211.48	116.82	155.67
ค่าใช้จ่ายโรงพยาบาลยาสูบ	100.00	103.18	108.37	109.85	111.71
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	-	-	-	-	100.00
ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์	-	-	-	-	100.00
อื่นๆ	-	100.00	29.57	26.14	99.91
กำไรก่อนหักดอกเบียร์	100.00	97.72	83.61	100.03	96.20
หัก ดอกเบียร์เงินกู้	-	-	-	-	-
กำไรก่อนภาษี	100.00	97.72	83.61	100.03	96.20
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ	100.00	97.72	83.61	100.03	96.20

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-3 พบว่ารายได้จากการขายบุหรี่ปริมาณมีแนวโน้มลดลงในปีงบประมาณ 2548 – 2549 และมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในปีงบประมาณ 2550 – 2551 เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นตลอด 5 ปี ส่งผลให้กำไรสุทธิมีแนวโน้มลดลงตลอด 5 ปี

การวิเคราะห์งบการเงินแบบแนวดิ่ง (Vertical) เป็นการวิเคราะห์เพื่อคัดสรรส่วนของแต่ละรายการทางบัญชีในปีงบประมาณ 2547 – 2551 ตามตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 งบกำไรขาดทุนวิเคราะห์แบบแนวดิ่ง (Vertical) ปีงบประมาณ 2547 – 2551

รายการ	2547	2548	2549	2550	2551
รายได้ค่าขายบุหรี่ปริมาณ	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
หัก ต้นทุนของสินค้าที่ขาย	17.58	17.82	16.08	15.40	14.48
ค่าแถมปียาสูบ	62.17	61.72	64.88	65.74	66.14
กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ	1.24	1.23	1.30	1.31	1.32
ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ	1.32	1.33	1.33	1.35	1.49
เงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพฯ	-	-	-	-	0.68
กำไรขั้นต้น	17.69	17.89	16.41	16.20	15.88
ค่าใช้จ่ายในการขาย	0.72	0.95	1.20	0.54	0.83
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	3.15	3.05	3.26	3.12	3.18
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	3.87	4.00	4.46	3.66	4.01
กำไรจากการดำเนินงาน	13.82	13.89	11.95	12.55	11.88
รวมรายได้อื่นๆ					
ดอกเบี๋ย/ปีนผล	0.27	0.67	1.25	1.19	0.95
รายได้โรงพยาบาลยาสูบ	0.42	0.41	0.47	0.41	0.41
อื่นๆ	0.13	0.15	0.19	0.11	0.07
รวมรายจ่ายอื่นๆ					
ค่าตอบแทนสังคม	0.30	0.74	0.70	0.34	0.44
ค่าใช้จ่ายโรงพยาบาลยาสูบ	0.51	0.54	0.60	0.54	0.53
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	-	-	-	-	0.00
ขาดทุนจากการจำหน่ายสินทรัพย์	-	-	-	-	0.00
อื่นๆ	-	0.01	0.00	0.00	0.01
กำไรก่อนหักดอกเบี๋ย	13.82	13.84	12.56	13.37	12.34
หัก ดอกเบี๋ยเงินกู้	-	-	-	-	-
กำไรก่อนภาษี	13.82	13.84	12.56	13.37	12.34
หัก ภาษีเงินได้นิติบุคคล	-	-	-	-	-
กำไรสุทธิ	13.82	13.84	12.56	13.37	12.34

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ตลอด 5 ปี ค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดคือ ค่าแสดมปียาสูบ ประมาณร้อยละ 62 – 66 ของยอดรายได้ค่าขายบุหรี่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานประมาณร้อยละ 4 ของยอดรายได้ค่าขายบุหรี่ และ กำไรสุทธิประมาณร้อยละ 13 ของรายได้ค่าขายบุหรี่

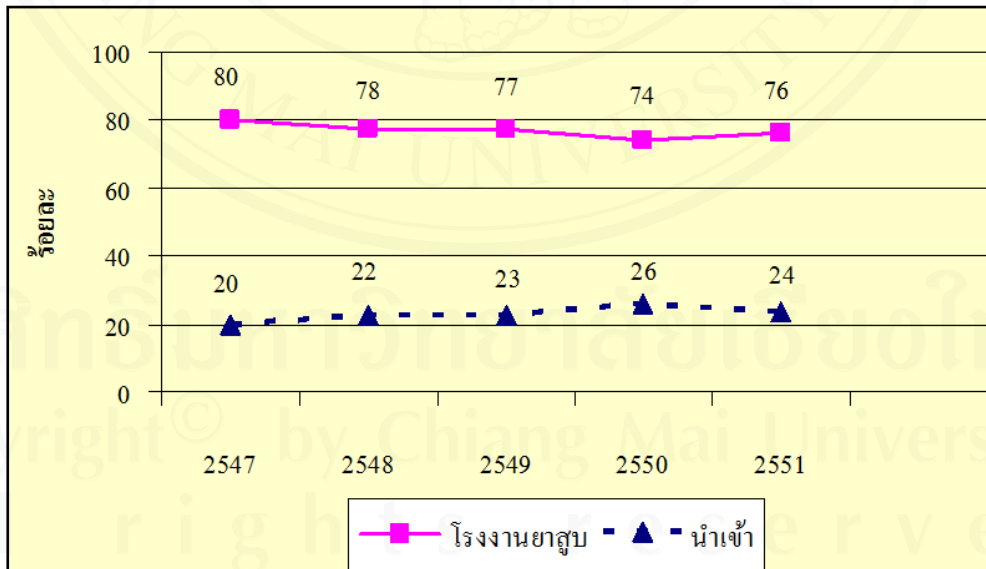
ส่วนที่ 3 รายงานความสำคัญของโรงงานยาสูบกับภาครัฐ

จากยอดการจำหน่ายบุหรี่ของโรงงานยาสูบ ได้นำส่งเงินเป็นรายได้แก่รัฐบาล โดยคำนวณเป็นอัตราภาษี และนำเข้าในลักษณะรายการค่าแสดมปียาสูบ รายการกองทุนสนับสนุนการสร้างสรรค์สุขภาพ รายการภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ รายการเงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย รวมถึงเงินรายได้ นำส่งคลังที่คิดจากกำไรสุทธิในแต่ละปี ซึ่งรายได้ที่รัฐบาลได้รับจากโรงงานยาสูบ เป็นจำนวนเงินที่สูงและเพิ่มขึ้นทุกปี

ข้อจำกัดที่รัฐบาลเพิ่มขึ้นและมีผลกระทบกับโรงงานยาสูบ ได้แก่

1. การยินยอมให้บุหรี่ต่างชาติเข้ามาจำหน่ายในอัตราภาษีต่ำและจะปรับลดลงเหลือร้อยละ 0 ตาม AFTA ในปี 2010 จะทำให้มีบุหรี่ต่างประเทศเข้ามาในตลาดสูงชันมีผลให้ส่วนแบ่งตลาดของบุหรี่ โรงงานยาสูบลดลงอย่างต่อเนื่อง แสดงดังนี้

ภาพที่ 4-5 ส่วนแบ่งตลาด บุหรี่โรงงานยาสูบและบุหรี่ต่างประเทศนำเข้าปี 2547 – 2552



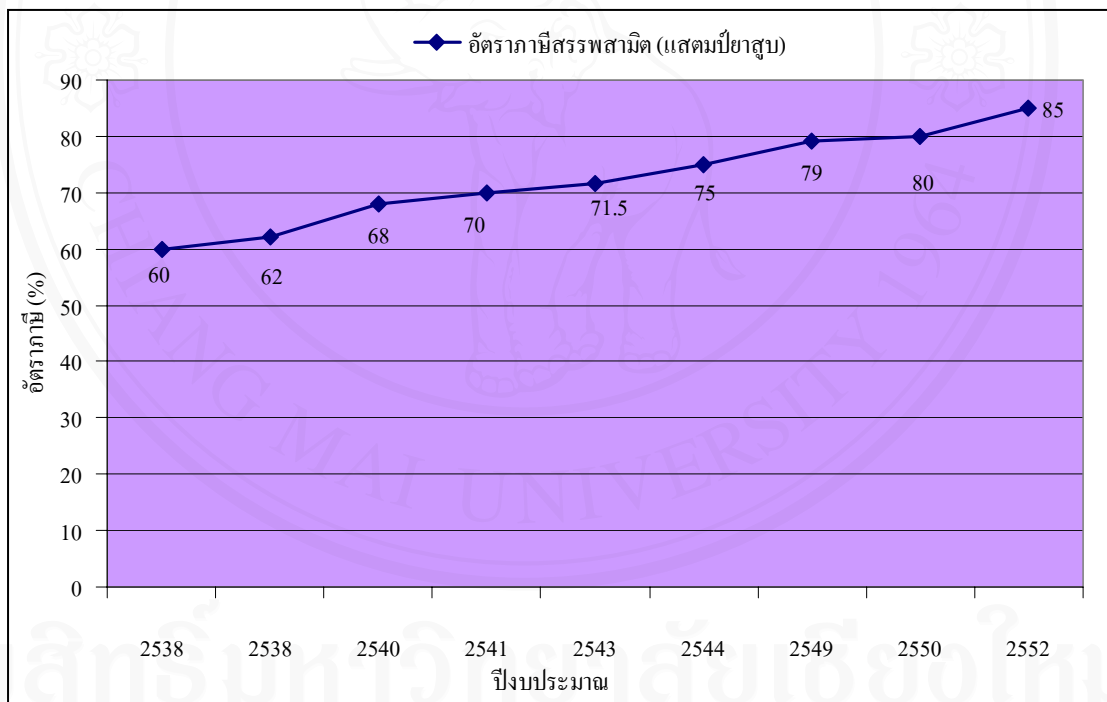
ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-5 ส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ โรงงานยาสูบลดลงตลอดระยะเวลา 5 ปี ในปี 2547 เท่ากับร้อยละ 80 และปีงบประมาณ 2548 – 2551 ลดลงเท่ากับร้อยละ 78 ร้อยละ 77 ร้อยละ 74 และร้อยละ 76 ตามลำดับ

2. รัฐบาลใช้หลักเกณฑ์การเก็บภาษีของโรงงานยาสูบกับบุหรี่ต่างประเทศที่นำเข้ามาจำหน่ายในประเทศไทยต่างกัน คือ โรงงานยาสูบต้องจ่ายภาษีสรรพสามิตผ่านทางแสตมป์ยาสูบซึ่งต้องจ่ายค่าแสตมป์ก่อนจำหน่าย เพื่อใช้เตรียมติดที่ซองบุหรี่ แต่บุหรี่ต่างประเทศไม่ต้องซื้อแสตมป์ล่วงหน้า

3. การขึ้นภาษีสรรพสามิตของบุหรี่ ทำให้ค่าแสตมป์ยาสูบที่ใช้ติดบุหรี่มีราคาสูงขึ้นรวมถึงค่าใช้จ่ายกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ ค่าใช้จ่ายเงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ก็เพิ่มขึ้นตาม เนื่องจากคิดอัตราผันแปรตามมูลค่าแสตมป์ยาสูบ อัตราการขึ้นภาษีสรรพสามิตและค่าใช้จ่ายภาษีต่างๆ และค่าใช้จ่ายกองทุนเพิ่มสูงขึ้น แสดงตาราง 4-6 ถึง 4-10

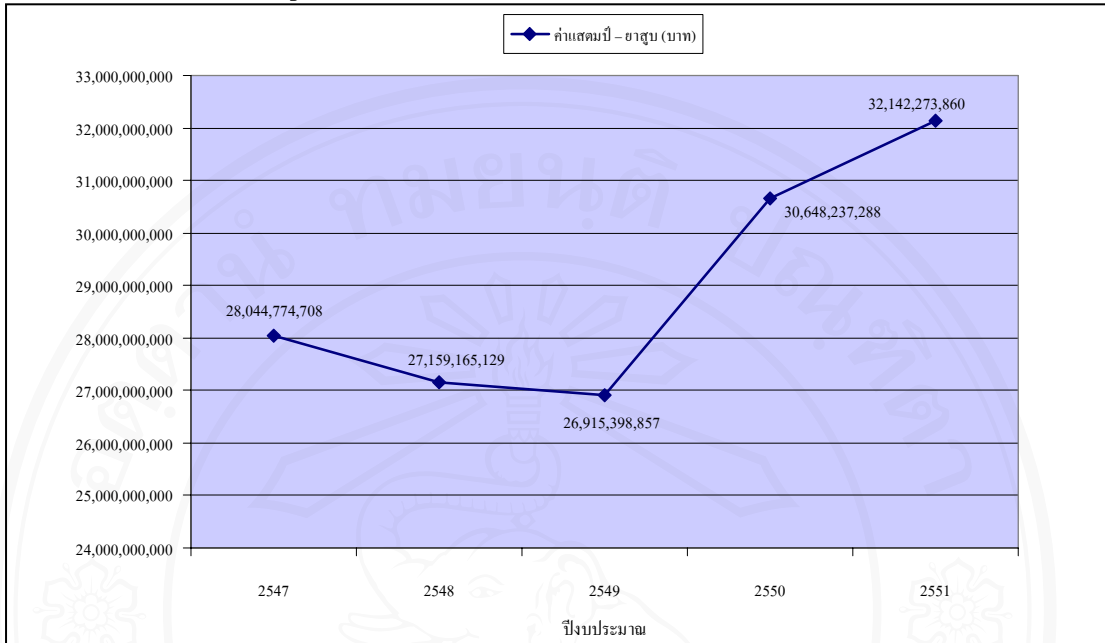
ภาพที่ 4-6 แสดงการปรับขึ้นภาษี – แสตมป์ยาสูบ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2538 – 2552



ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-6 อัตรากำไรสรรพสามิต หรือค่าแสตมป์ยาสูบในปีงบประมาณ 2538 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 60 เป็นร้อยละ 62 ปีงบประมาณ 2540 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 68 ปีงบประมาณ 2541 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 70 ปีงบประมาณ 2543 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 71.5 ปีงบประมาณ 2544 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 75 ปีงบประมาณ 2549 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 79 ปีงบประมาณ 2550 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 80 และปีงบประมาณ 2552 เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 85

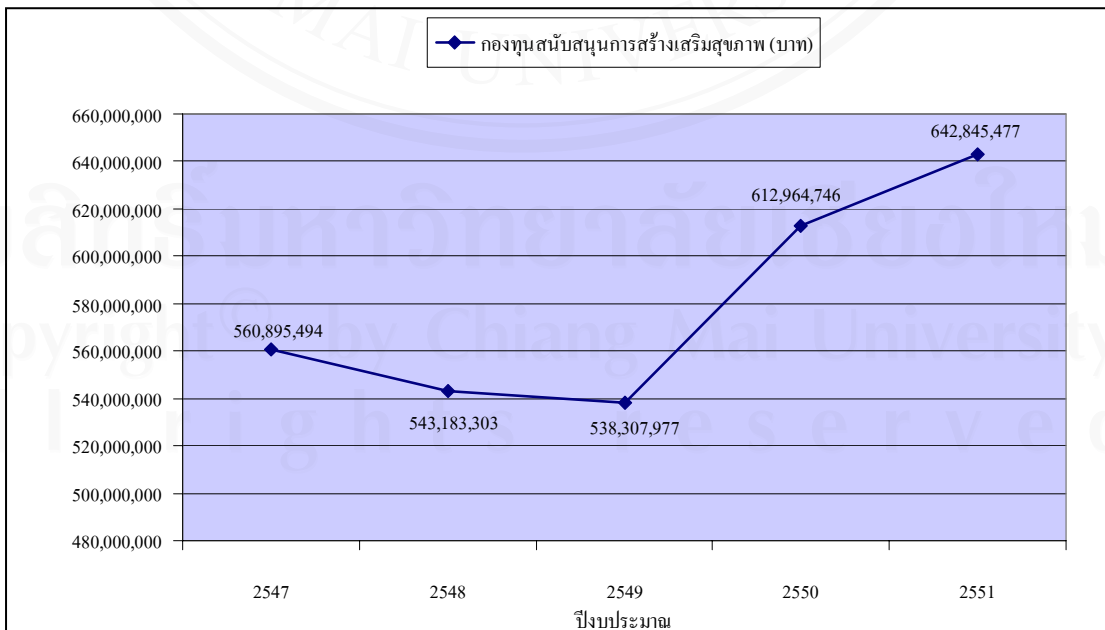
ภาพที่ 4-7 ค่าแสดมปียาสูบ



ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-7 ค่าแสดมปียาสูบปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 28,044,774,708 บาท ปีงบประมาณ 2548 - 2549 ลดลงเป็น 27,159,165,129 บาท และ 26,915,398,857 บาท ปีงบประมาณ 2550 - 2551 เพิ่มขึ้นเป็น 30,648,237,288 บาท และ 32,142,273,860 บาท ตามลำดับ

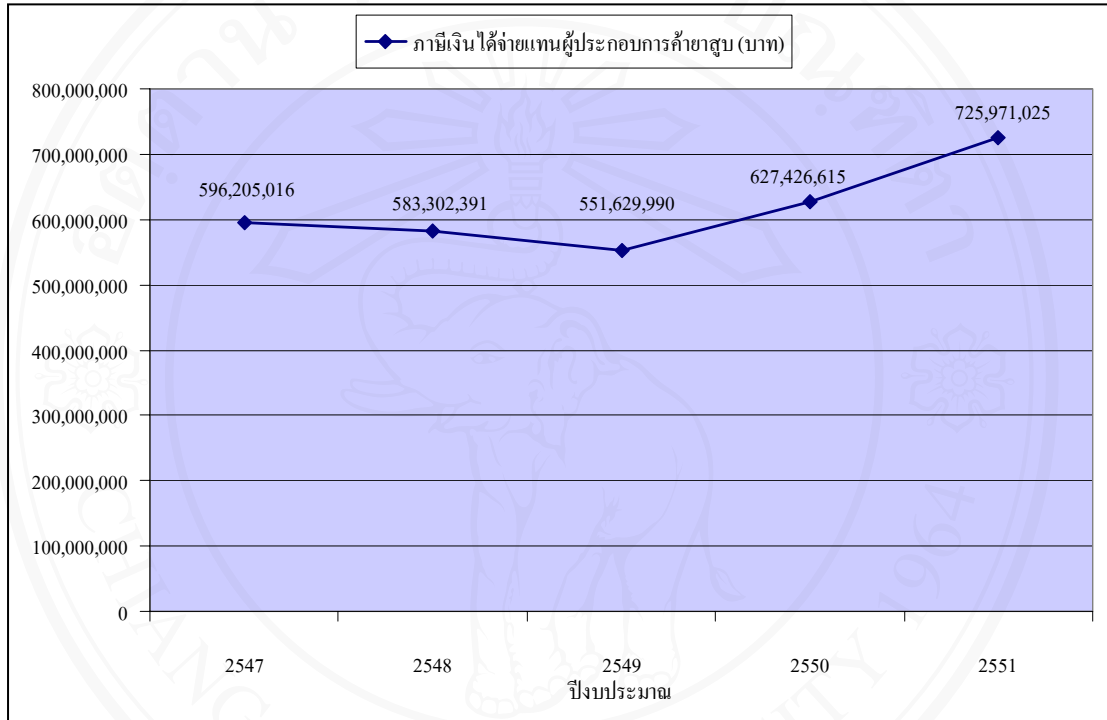
ภาพที่ 4-8 กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ



ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-8 กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 560,895,494 บาท ในปีงบประมาณ 2548 – 2549 ลดลงเป็น 543,183,303 บาท และ 538,307,977 บาท ในปีงบประมาณ 2550 – 2551 เพิ่มขึ้นเป็น 612,964,746 บาท และ 642,845,477 บาท

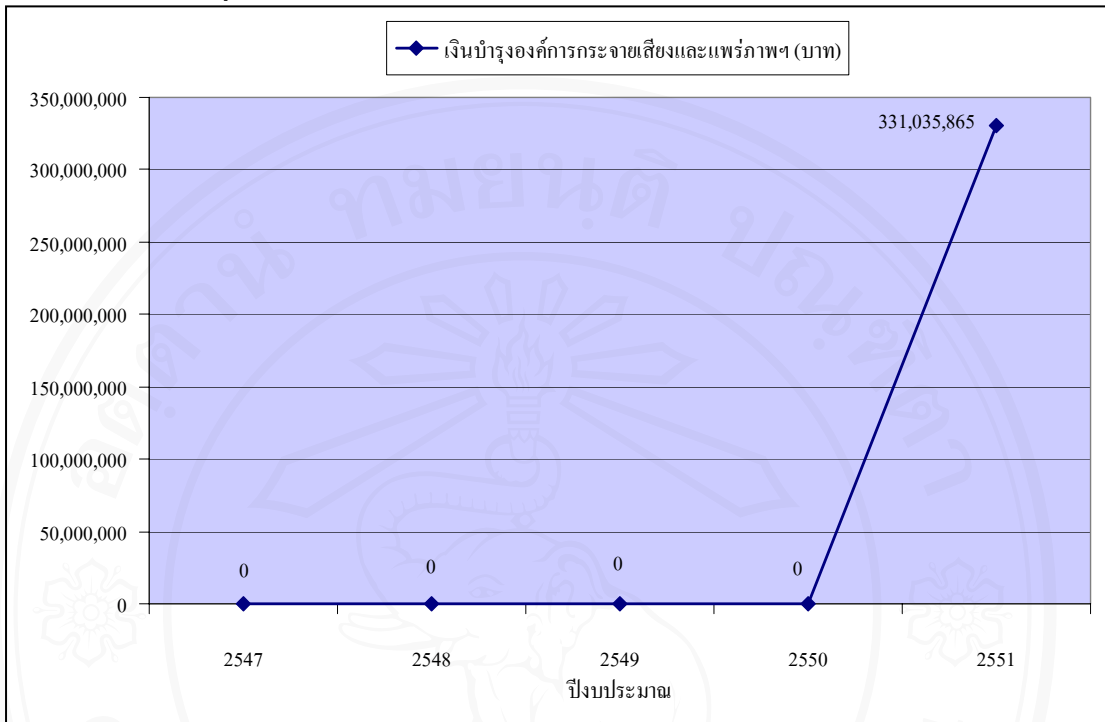
ภาพที่ 4-9 ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ



ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-9 ภาษีเงินได้จ่ายแทนผู้ประกอบการค้ายาสูบ ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 596,205,016 บาท ปีงบประมาณ 2548 – 2549 ลดลงเป็น 583,302,391 บาท และ 551,629,990 บาท ในปีงบประมาณ 2550 – 2551 เพิ่มขึ้นเป็น 627,426,615 บาท และ 725,971,025 บาท ตามลำดับ

ภาพที่ 4-10 เงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพฯ



ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-10 เงินบำรุงองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย เริ่มเก็บจากโรงงานยาสูบในปีงบประมาณ 2551 เท่ากับ 331,035,865 บาท

4. การกฎหมายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์บุหรี่เข้มงวดส่งผลต่อการทำการตลาดการบริโภคบุหรี่ เช่น การออกประกาศกระทรวงฯ ตาม พรบ.คุ้มครองผู้ไม่สูบบุหรี่ เกี่ยวกับการห้ามสูบบุหรี่ในที่สาธารณะ การออกประกาศกระทรวงฯ ตาม พรบ.ควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบเกี่ยวกับการแสดงภาพและข้อความ คำเตือนถึงพิษภัยของบุหรี่

5. การที่รัฐบาลยินยอมให้บุหรี่ซิการ์จากต่างประเทศเข้ามาขายในประเทศไทย เป็นการขัดต่อนโยบายของรัฐบาล เพราะเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนสูบบุหรี่มากยิ่งขึ้น และเป็นการทำลายสุขภาพของประชาชนโดยส่วนรวม ส่วนการผลิตบุหรี่ซิการ์แรกของโรงงานยาสูบเป็นการผูกขาดโดยรัฐบาล เพราะสามารถควบคุมปริมาณการผลิตเพื่อตอบสนองกลุ่มผู้บริโภคที่ยังไม่สามารถเลิกบุหรี่ได้เท่านั้น โดยควบคุมไม่ให้ขยายเข้าสู่กลุ่มผู้บริโภคใหม่ๆ

ส่วนที่ 4 รายงานผลการประเมินการเพิ่มผลิตภาพของโรงงานยาสูบตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

4.1 การจัดการเพิ่มผลผลิต (Managing Productivity)

4.1.1 การวิเคราะห์การเพิ่มผลผลิตจากปัจจัยโดยรวม (Total Productivity) แบ่งเป็น 2 ด้านคือ

(1) การเพิ่มผลผลิตโดยรวมด้านการดำเนินงาน

$$= \frac{\text{ผลผลิตที่ผลิตได้ทั้งหมด}}{\text{ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 4-5 การวัดการเพิ่มผลผลิตโดยรวมด้านการดำเนินงาน

ปีงบประมาณ	ปริมาณการผลิต (มวน)	ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด (บาท)	ผลผลิตโดยรวม
2547	33,685,196,940	39,015,677,455	0.86
2548	34,030,141,500	38,215,037,250	0.89
2549	29,148,474,920	36,813,895,642	0.79
2550	31,623,353,280	40,932,525,290	0.77
2551	30,020,510,000	43,045,475,440	0.70

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-5 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการป้อนเงินจำนวนหนึ่งเข้าไปแล้วได้ปริมาณนุหรือออกมาจำนวนหนึ่ง ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 0.86 ในปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 0.89 และในปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเป็น 0.79 0.77 และ 0.70 ตามลำดับ

(2) การเพิ่มผลผลิตโดยรวมด้านการเงิน

$$= \frac{\text{รายได้รวมทั้งหมด}}{\text{ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด}}$$

ตารางที่ 4-6 การวัดการเพิ่มผลผลิตโดยรวมด้านการเงิน

ปีงบประมาณ	รายได้รวม (บาท)	ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด (บาท)	ผลผลิตโดยรวม
2547	45,289,784,344	39,015,677,455	1.16
2548	44,361,337,165	38,215,037,250	1.16
2549	42,078,624,929	36,813,895,642	1.14
2550	47,225,596,945	40,932,525,290	1.15
2551	49,097,585,432	43,045,475,440	1.14

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-6 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการป้อนเงินจำนวนหนึ่งเข้าไปแล้วได้รายได้จำนวนหนึ่งออกมา ในปีงบประมาณ 2547 – 2548 เท่ากับ 1.16 ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเท่ากับ 1.14 1.15 และ 1.14 ตามลำดับ

4.1.2 การวัดการเพิ่มผลผลิตบางส่วน (Partial Productivity)

เป็นการนำปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญต่อการผลิตบุหรี่ยาสูบมาใช้ในการคำนวณ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แบ่งการวิเคราะห์เป็น 7 ส่วน และค่าใช้จ่ายทางการเงิน สามารถแบ่งวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แบ่งการวิเคราะห์เป็น 7 ส่วน ได้แก่ ต้นทุนขาย ค่าแสดมปียาสูบ เงินนำส่งรัฐในรูปแบบภาษีและกองทุน ค่าใช้จ่ายในการขาย ค่าใช้จ่ายในการบริหาร ค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล และค่าใช้จ่ายอื่นๆ

ตารางที่ 4-7 การวัดการเพิ่มผลผลิตด้านต้นทุนขาย

= ผลผลิตที่ได้ทั้งหมด

ค่าใช้จ่ายต้นทุนขาย

ปีงบประมาณ	ปริมาณการผลิตรวม (มวน)	ต้นทุนขาย (บาท)	ผลผลิตบางส่วน
2547	33,685,196,940	7,930,380,171	4.25
2548	34,030,141,500	7,843,159,453	4.34
2549	29,148,474,920	6,669,563,000	4.37
2550	31,623,353,280	7,178,986,869	4.40
2551	30,020,510,000	7,036,593,315	4.27

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-7 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการจ่ายค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนขายเทียบกับปริมาณบุหรี่ที่ผลิตได้ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 4.25 ในปีระหว่างปีงบประมาณ 2548 – 2551 เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เท่ากับ 4.34 4.37 4.40 และ 4.27 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 การวัดผลผลิตด้านค่าแอสมปียาสูบ

= ผลผลิตที่ได้ทั้งหมด

ค่าแอสมปียาสูบ

ปีงบประมาณ	ปริมาณการผลิตรวม (มวน)	ค่าแอสมปียาสูบ (บาท)	ผลผลิตบางส่วน
2547	33,685,196,940	28,044,774,708	1.20
2548	34,030,141,500	27,159,165,129	1.25
2549	29,148,474,920	26,915,398,857	1.08
2550	31,623,353,280	30,648,237,288	1.03
2551	30,020,510,000	32,142,273,860	0.93

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-8 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการจ่ายค่าแอสมปียาสูบเทียบกับปริมาณบุหรี่ที่ผลิตได้ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 1.20 ปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 1.25 ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเป็น 1.08 1.03 และ 0.93 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 การวัดผลผลิตด้านเงินนำส่งรัฐในรูปภาษีและกองทุนฯ

$$= \frac{\text{ผลผลิตที่ได้ทั้งหมด}}{\text{เงินนำส่งรัฐในรูปภาษีและกองทุนฯ}}$$

ปีงบประมาณ	ปริมาณการผลิตรวม (มวน)	เงินนำส่งรัฐในรูปภาษี และกองทุนฯ (บาท)	ผลผลิตบางส่วน
2547	33,685,196,940	1,157,100,510	29.11
2548	34,030,141,500	1,126,485,693	30.21
2549	29,148,474,920	1,089,937,968	26.74
2550	31,623,353,280	1,240,391,360	25.49
2551	30,020,510,000	1,699,852,367	17.66

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-9 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการจ่ายเงินนำส่งรัฐในรูปภาษีและกองทุนฯ เทียบกับปริมาณบุหรี่ที่ผลิตได้ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 29.11 ปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 30.21 ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเป็น 26.74 25.49 และ 17.66 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 การวัดผลผลิตด้านค่าใช้จ่ายในการขาย

$$= \frac{\text{ผลผลิตที่ได้ทั้งหมด}}{\text{ค่าใช้จ่ายในการขาย}}$$

ปีงบประมาณ	ปริมาณการผลิตรวม (มวน)	ค่าใช้จ่ายในการขาย (บาท)	ผลผลิตบางส่วน
2547	33,685,196,940	324,899,040	103.68
2548	34,030,141,500	419,414,412	81.14
2549	29,148,474,920	497,056,345	58.64
2550	31,623,353,280	250,883,770	126.05
2551	30,020,510,000	401,968,534	74.68

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-10 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการจ่ายค่าใช้จ่ายการขายเทียบกับปริมาณบุหรี่ที่ผลิตได้ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 103.68 ปีงบประมาณ 2548 – 2549 ลดลงเท่ากับ 81.14 และ 58.64 ในปีงบประมาณ 2550 เพิ่มขึ้นเป็น 126.05 และปีงบประมาณ 2551 ลดลงเท่ากับ 74.68

ตารางที่ 4-11 การวัดผลผลิตด้านค่าใช้จ่ายในการบริหาร

= ผลผลิตที่ได้ทั้งหมด

ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

ปีงบประมาณ	ปริมาณการผลิตรวม (มวน)	ค่าใช้จ่ายในการบริหาร (บาท)	ผลผลิตบางส่วน
2547	33,685,196,940	1,421,711,111	23.69
2548	34,030,141,500	1,340,124,446	25.39
2549	29,148,474,920	1,351,650,101	21.57
2550	31,623,353,280	1,453,352,374	21.76
2551	30,020,510,000	1,544,660,875	19.44

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-11 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการจ่ายค่าใช้จ่ายการบริหารเทียบกับปริมาณบุหรี่ที่ผลิตได้ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 23.69 ปีงบประมาณ 2548 เพิ่มขึ้นเท่ากับ 25.39 ปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเท่ากับ 21.57 21.76 และ 19.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-12 การวัดผลผลิตด้านค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล

= ผลผลิตที่ได้ทั้งหมด

ค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล

ปีงบประมาณ	ปริมาณการผลิตรวม (มวน)	ค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล (บาท)	ผลผลิตบางส่วน
2547	33,685,196,940	228,832,583	147.20
2548	34,030,141,500	236,103,022	144.13
2549	29,148,474,920	247,988,059	117.54
2550	31,623,353,280	251,383,614	125.80
2551	30,020,510,000	255,624,102	117.44

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-12 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการจ่ายค่าใช้จ่ายโรงพยาบาลเทียบกับปริมาณบุหรี่ที่ผลิตได้ ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 147.20 ปีงบประมาณ 2548 – 2551 ลดลงเท่ากับ 144.13 117.54 125.80 117.44 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-13 การวัดผลผลิตด้านค่าใช้จ่ายอื่นๆ

$$= \frac{\text{ผลผลิตที่ได้ทั้งหมด}}{\text{ค่าใช้จ่ายอื่นๆ}}$$

ปีงบประมาณ	ปริมาณการผลิตรวม (มวน)	ค่าใช้จ่ายอื่นๆ (บาท)	ผลผลิตบางส่วน
2547	33,685,196,940	136,811,915	246.22
2548	34,030,141,500	326,688,116	104.17
2549	29,148,474,920	290,289,372	100.41
2550	31,623,353,280	160,673,628	196.82
2551	30,020,510,000	220,126,490	136.38

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-13 พบว่าอัตราผลิตภาพจากการจ่ายค่าใช้จ่ายอื่นๆ เทียบกับปริมาณบุหรี่ที่ผลิตได้ ในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 246.22 ปีงบประมาณ 2548 – 2551 ลดลงเท่ากับ 104.17 100.41 196.82 และ 136.38 ตามลำดับ

(2) การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายทางการเงิน แบ่งวิเคราะห์เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ในส่วนของ การขายบุหรี่ และในส่วนของ การให้บริการ โรงพยาบาล โรงงานยาสูบ

ตารางที่ 4-14 การวัดผลผลิตด้านการขายบุหรี่และวัตถุดิบ

$$= \frac{\text{รายได้จากการขายบุหรี่}}{\text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน}}$$

ปีงบประมาณ	รายได้จากการขาย บุหรี่(บาท)	ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน (บาท)	ผลผลิตโดยรวม
2547	45,112,193,608	38,878,865,540	1.16
2548	44,002,105,465	37,888,349,133	1.16
2549	41,482,298,626	36,523,606,269	1.14
2550	46,620,520,764	40,771,851,661	1.14
2551	48,598,461,057	42,825,348,950	1.13

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-14 พบว่าอัตราผลิตภาพรายได้จากการขายบุหรี่เทียบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2547 – 2548 เท่ากับ 1.16 ในปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเท่ากับ 1.14 1.14 และ 1.13 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 การวัดผลผลิตด้านการให้บริการโรงพยาบาลโรงงานยาสูบ

$$= \frac{\text{รายได้จากโรงพยาบาลโรงงานยาสูบ}}{\text{ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โรงพยาบาลโรงงานยาสูบ}}$$

ปีงบประมาณ	รายได้โรงพยาบาล (บาท)	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โรงพยาบาล(บาท)	ผลผลิตโดยรวม
2547	187,453,135	228,832,583	0.82
2548	180,630,909	236,103,022	0.77
2549	194,708,236	247,988,059	0.79
2550	192,668,794	251,383,614	0.77
2551	199,521,203	255,624,102	0.78

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-15 พบว่าอัตราผลิตภาพจากรายได้โรงพยาบาลเทียบกับค่าใช้จ่ายดำเนินงานโรงพยาบาลในปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 0.82 ในปีงบประมาณ 2548 – 2551 ลดลงเท่ากับ 0.77 0.79 0.77 และ 0.78 ตามลำดับ

4.2 ประสิทธิภาพการจัดการตลาด (Managing Marketing Effectiveness) แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

4.2.1 ผลต่างด้านราคา

บุหรี่ทุกตราของโรงงานยาสูบเกิดผลต่างราคาเพิ่มขึ้นในปีงบประมาณ 2549 และ 2550 เนื่องจากรัฐบาลปรับขึ้นภาษีสรรพสามิต จึงส่งผลให้ราคาบุหรี่เพิ่มสูงขึ้น ตามตาราง 4-16 และ ตารางที่ 4-17

$$\text{ผลต่างราคา} = (\text{ราคาขายจริง} - \text{ราคาขายตามงบประมาณ}) \times \text{จำนวนขายจริง}$$

ตารางที่ 4-16 ผลต่างราคาปีงบประมาณ 2549

ตรา	ราคาขายจริง	ราคาขายตาม งบประมาณ	ผลต่างราคา
ตราที่ 1	42	35	7
ตราที่ 2	35	30	5
ตราที่ 3	53	45	8
ตราที่ 4	42	35	7
ตราที่ 5	42	35	7
ตราที่ 6	42	35	7
ตราที่ 7	36	30	6
ตราที่ 8	42	35	7
ตราที่ 9	42	35	7
ตราที่ 10	53	45	8
ตราที่ 11	30	25	5
ตราที่ 12	30	25	5
ตราที่ 13	35	30	5
ตราที่ 14	45	38	7
ตราที่ 15	24	20	4
ตราที่ 16	24	20	4
ตราที่ 17	36	30	6
ตราที่ 18	36	30	6
ตราที่ 19	24	20	4

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-16 พบว่าผลต่างราคาเกิดจากรัฐบาลประกาศขึ้นภาษีบุหรี่ในวันที่ 7 ธันวาคม 2548 ซึ่งเป็นปีงบประมาณ 2549 และเนื่องจากจำนวนขายจริงเป็นข้อมูลเชิงลึกจึงไม่อาจนำมาคำนวณผลได้

ตารางที่ 4-17 ผลต่างราคาปีงบประมาณ 2550

ตรา	ราคาขายจริง	ราคาขายตาม งบประมาณ	ผลต่าง ราคา
ตราที่ 1	45	42	3
ตราที่ 2	37	35	2
ตราที่ 3	56	53	3
ตราที่ 4	42	42	0
ตราที่ 5	45	42	3
ตราที่ 6	45	42	3
ตราที่ 7	36	36	0
ตราที่ 8	45	42	3
ตราที่ 9	45	42	3
ตราที่ 10	56	53	3
ตราที่ 11	32	30	2
ตราที่ 12	32	30	2
ตราที่ 13	37	35	2
ตราที่ 14	48	45	3
ตราที่ 15	26	24	2
ตราที่ 16	26	24	2
ตราที่ 17	38	36	2
ตราที่ 18	38	36	2
ตราที่ 19	26	24	2

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-17 พบว่าผลต่างราคาเกิดจากรัฐบาลประกาศขึ้นภาษีบุหรี่ในวันที่ 29 สิงหาคม 2550 ซึ่งเป็นปีงบประมาณ 2550 และเนื่องจากจำนวนขายจริงเป็นข้อมูลเชิงลึกจึงไม่อาจนำมาคำนวณผลได้

4.2.2 ผลต่างด้านปริมาณ

$$= (\text{จำนวนหน่วยขายจริง} - \text{จำนวนหน่วยขายตามงบประมาณ}) \times \text{ราคาขายจริง}$$

ตารางที่ 4-18 ผลต่างปริมาณ ปีงบประมาณ 2547 – 2551

ปีงบประมาณ	ปริมาณการจำหน่ายบุหรี (ซอง)	ประมาณการจำหน่ายบุหรี (ซอง)	ผลต่างปริมาณ (ซอง)
2547	1,708,706,500	1,649,374,000	59,332,500
2548	1,711,879,500	1,761,500,000	(49,620,500)
2549	1,418,117,000	1,402,500,000	15,617,000
2550	1,546,495,000	1,455,000,000	91,495,000
2551	1,525,017,000	1,425,000,000	100,017,000

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-18 การวัดประสิทธิผลการจัดการตลาดผลต่างด้านปริมาณของการขายบุหรีของโรงงานยาสูบ ผลต่างปริมาณที่เกิดจากการนำจำนวนขายจริงหักจำนวนขายตามงบประมาณ พบว่าในปีงบประมาณ 2547 จำนวนที่ขายจริงสูงกว่าจำนวนที่ได้ประมาณการ เท่ากับ 59,332,500 ซอง ในปีงบประมาณ 2548 จำนวนที่ขายจริงต่ำกว่าจำนวนที่ได้ประมาณการ เท่ากับ 49,620,500 ซอง ในปีงบประมาณ 2549 จำนวนที่ขายจริงสูงกว่าจำนวนที่ได้ประมาณการ เท่ากับ 15,617,000 ซอง ในปีงบประมาณ 2550 จำนวนที่ขายจริงสูงกว่าจำนวนที่ได้ประมาณการ เท่ากับ 91,495,000 ซอง และในปีงบประมาณ จำนวนที่ขายจริงสูงกว่าจำนวนที่ได้ประมาณการ เท่ากับ 100,017,000 ซอง

เนื่องจากปริมาณการจำหน่ายบุหรีรายตราเป็นข้อมูลเชิงลึกจึงไม่อาจนำมาคำนวณผลได้ จึงคำนวณได้แต่ผลต่างปริมาณที่จำหน่ายรวม

4.3 การวิเคราะห์การเติบโต (Growth Factor) เป็นการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากปริมาณที่ขายได้ในปัจจุบันกับปริมาณที่ขายได้ในปีก่อนเพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงของกำไรจากการดำเนินงาน อาจเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์เพื่อวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การศึกษาในครั้งนี้จะศึกษาบุหรีทั้ง 19 ตรา และจะศึกษาเฉพาะการเติบโตที่มีผลกระทบจากรายได้เท่านั้น ตามตารางที่ 4-19

การเติบโตที่มีผลกระทบจากรายได้ = (จำนวนหน่วยขายปีปัจจุบัน - จำนวนหน่วยขายปีก่อน) x ราคาขายปีก่อน

ตารางที่ 4-19 การเติบโตของบุหรี่ปั้วโรงงานยาสูบ

ปีงบประมาณ	จำนวนหน่วยขาย ปีปัจจุบัน(ของ)	จำนวนหน่วยขาย ปีก่อน(ของ)	การเติบโต (ของ)
2548	1,711,879,500	1,708,706,500	3,173,000
2549	1,418,117,000	1,711,879,500	(293,762,500)
2550	1,546,495,000	1,418,117,000	128,378,000
2551	1,525,017,000	1,546,495,000	(21,478,000)

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-19 การเติบโตจากการนำปริมาณหน่วยขายปีปัจจุบันหักด้วยจำนวนหน่วยขายปีก่อน พบว่า ปีงบประมาณ 2548 การเติบโตเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2547 เท่ากับ 3,173,000 ของปีงบประมาณ 2549 การเติบโตลดลงจากปีงบประมาณ 2548 เท่ากับ 293,762,500 ของปีงบประมาณ 2550 การเติบโตจากรายได้เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2549 เท่ากับ 128,378,000 ของปีงบประมาณ 2551 การเติบโตจากรายได้ลดลงจากปีงบประมาณ 2550 เท่ากับ 21,478,000 ของปีงบประมาณ 2551 เนื่องจากรายได้ลดลงจากปีงบประมาณ 2550 เท่ากับ 21,478,000 ของปีงบประมาณ 2551 เนื่องจากจำนวนหน่วยขายเป็นจำนวนรวมบุหรี่ปั้วทุกตราของโรงงานยาสูบ จึงไม่สามารถนำราคาขายไปคูณได้ จึงคำนวณได้แต่การเติบโตเป็นจำนวนของในแต่ละปี

4.4 การวิเคราะห์ปัจจัยราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง (Price Recovery Factor)

วัดจากกำไรจากการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงเป็นผลเนื่องมาจากราคาขายที่เปลี่ยนแปลง และต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งราคาขายที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้ศึกษาเพียงรายได้ที่มีผลกระทบต่อราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงเท่านั้น ซึ่งการวิเคราะห์และคำนวณได้ ตามตารางที่ 4-20 และ 4-21

รายได้ที่มีผลกระทบต่อราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง = (ราคาขายปีปัจจุบัน – ราคาขายปีก่อน) x หน่วยขายปีปัจจุบัน

ตารางที่ 4-20 ราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง ปีงบประมาณ 2549

ตรา	ราคาขายปี 2549	ราคาขายปีก่อน	ราคาขายที่เกินกว่า ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง
ตราที่ 1	42	35	7
ตราที่ 2	35	30	5
ตราที่ 3	53	45	8
ตราที่ 4	42	35	7
ตราที่ 5	42	35	7
ตราที่ 6	42	35	7
ตราที่ 7	36	30	6
ตราที่ 8	42	35	7
ตราที่ 9	42	35	7
ตราที่ 10	53	45	8
ตราที่ 11	30	25	5
ตราที่ 12	30	25	5
ตราที่ 13	35	30	5
ตราที่ 14	45	38	7
ตราที่ 15	24	20	4
ตราที่ 16	24	20	4
ตราที่ 17	36	30	6
ตราที่ 18	36	30	6
ตราที่ 19	24	20	4

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-20 พบว่า ราคาขายปีปัจจุบันหักราคาขายปีก่อนจะได้ราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงและเนื่องจากจำนวนขายจริงเป็นข้อมูลเชิงลึกจึงไม่อาจนำมาคำนวณรายได้ที่มีผลกระทบต่อราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงได้

ตารางที่ 4-21 ราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง ปีงบประมาณ 2550

ตรา	ราคาขายปี 2550	ราคาขายปีก่อน	ราคาขายที่เกินกว่า ต้นทุนที่เปลี่ยนแปลง
ตราที่ 1	45	42	3
ตราที่ 2	37	35	2
ตราที่ 3	56	53	3
ตราที่ 4	42	42	0
ตราที่ 5	45	42	3
ตราที่ 6	45	42	3
ตราที่ 7	36	36	0
ตราที่ 8	45	42	3
ตราที่ 9	45	42	3
ตราที่ 10	56	53	3
ตราที่ 11	32	30	2
ตราที่ 12	32	30	2
ตราที่ 13	37	35	2
ตราที่ 14	48	45	3
ตราที่ 15	26	24	2
ตราที่ 16	26	24	2
ตราที่ 17	38	36	2
ตราที่ 18	38	36	2
ตราที่ 19	26	24	2

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-21 พบว่า ราคาขายปีปัจจุบันหักราคาขายปีก่อนจะได้ราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงและเนื่องจากจำนวนขายจริงเป็นข้อมูลเชิงลึกจึงไม่อาจนำมาคำนวณรายได้ที่มีผลกระทบต่อราคาขายที่เกินกว่าต้นทุนที่เปลี่ยนแปลงได้

4.5 วิเคราะห์ปัจจัยการเพิ่มผลผลิต (Productivity Factor)

การเพิ่มผลผลิตมีวิธีการที่จะทำได้ 3 ด้านคือ

1) การเพิ่มผลผลิตโดยใช้เทคโนโลยี โรงงานยาสูบใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มผลผลิตโดยนำระบบต่างๆ มาใช้บริหารจัดการองค์กร เช่น การนำระบบการบริหารจัดการแบบทันเวลา (Just in time) มาใช้เพื่อมุ่งพัฒนาระบบการผลิต โดยเน้นการจัดความสูญเสียในกระบวนการผลิตให้หมดไป ดังนี้

- ระบบ Barcode นำมาช่วยในการบริหารวัสดุอุปกรณ์คงคลัง เพื่อลดต้นทุนในการจัดเก็บและลด Dead Stock เพื่อตัดคงคลังของวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ได้ใช้ตัดจำหน่ายออกจากระบบคลังจัดเก็บ

- ระบบ E-commerce นำมาช่วยในการบริหารการตลาด ในการสั่งซื้อบุหรี่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ให้ร้านขายส่งยาสูบสามารถสั่งซื้อบุหรี่ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อเป็นการประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลถึงความพึงพอใจของร้านขายส่งยาสูบ

- ระบบ Direct Debit ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งสำหรับการชำระเงินค่าบุหรี่ให้กับโรงงานยาสูบ เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย

- ความยืดหยุ่นในการผลิต (Manufacturing Flexibility) ซึ่งครอบคลุมถึงความรวดเร็วในการตอบสนองต่อกำหนดส่งมอบของลูกค้า ความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงการออกแบบ และการเปลี่ยนแปลงด้านปริมาณการผลิตตามประมาณการของฝ่ายตลาดที่เปลี่ยนไป เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องสามารถรักษาระดับการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าและไม่ให้มีสินค้าคงคลังเหลือมากเกินไป

- การดูแลรักษาเครื่องจักร (Preventive Maintenance) เพื่อดูแลเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอทำให้ไม่เกิดความสูญเสียจากเครื่องจักรขัดข้อง

- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือไคเซ็น (Kaizen) โรงงานยาสูบ นำระบบไคเซ็นมาใช้ในการปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่องเพื่อขจัดความสูญเปล่าในกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่ม โดยดำเนินการในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการเป็นหลักเพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

2) การเพิ่มผลผลิตด้านบุคคล โรงงานยาสูบคำนึงถึงความสำคัญของบุคลากรในด้านการผลิต โดยรับพนักงานในสายการผลิตเข้าฝึกอบรมภาคทฤษฎี 3 เดือน และภาคปฏิบัติ 3 เดือน ก่อนการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง

3) การเพิ่มผลผลิตโดยการจัดการ โรงงานยาสูบได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการ เช่น

- ระบบ EVM (Economic Value Management) เข้ามาใช้บริหารจัดการองค์กร มุ่งเน้นในเรื่องการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร โดยมีกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์หรือ EP (Economic Profit) เป็นตัววัดผลการดำเนินงานด้านการเงินเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กร นอกเหนือจากการวัดผลกำไรตามหลักการบัญชีซึ่งเป็นแนวปฏิบัติทั่วไป

- บริหารงานตาม BSC (Balanced Scorecard) มาใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ในการจัดการองค์กร โดยใช้มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กร และนำมาปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งโรงงานยาสูบได้นำมาใช้ในส่วนของโครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ EVM และในส่วนของแผนวิสาหกิจ

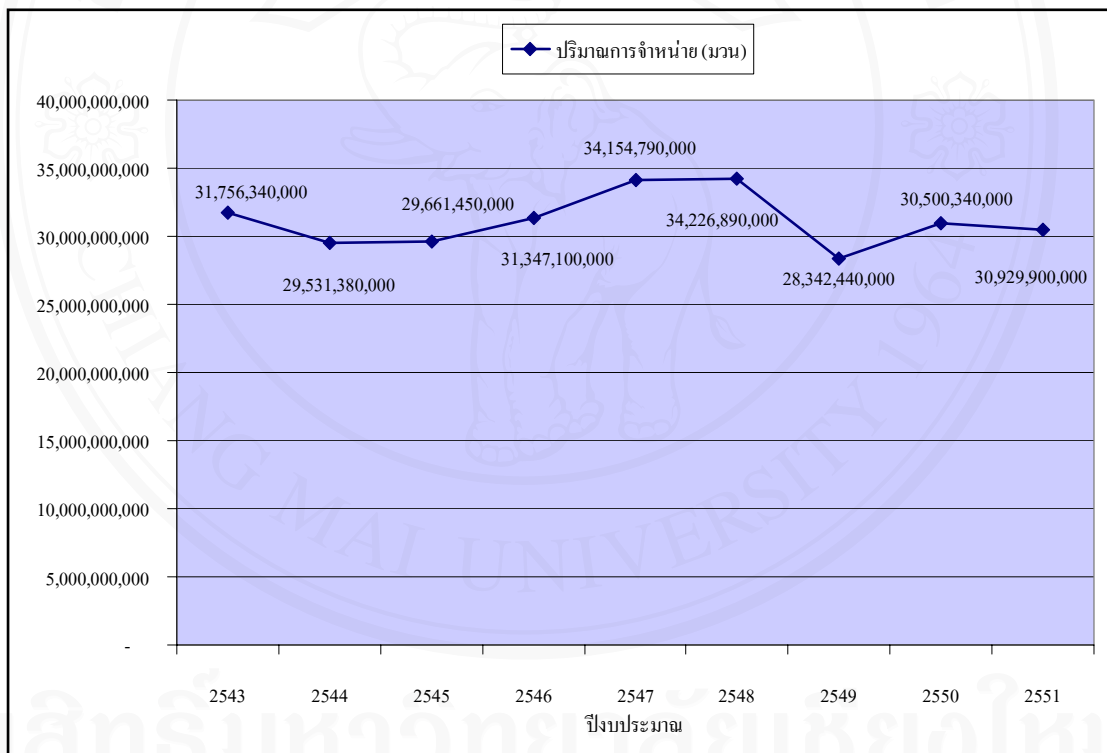
- ระบบ KPI (Key Performance Index) มาใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งสามารถแสดงผลการดำเนินงานตามที่ได้ประเมินในรูปเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร ซึ่งโรงงานยาสูบได้นำมาใช้ในส่วนของประเมินผลองค์กร ประเมินผล EVM และประเมินผลแผนวิสาหกิจ

ส่วนที่ 5 รายงานผลการประเมินตามแนวคิดต้นทุนเป้าหมาย

โรงงานยาสูบมีผลิตภัณฑ์บุหรี่ยี่ห้อทั้งหมด 19 ตรา ได้แก่ กรองทิพย์ 90 กรองทิพย์ รสอเมริกัน กรองทิพย์ 90 เดอลุกซ์ กรองทิพย์ โลทส์ สายฝน 90 กรุงทอง 90 เกล็ดทอง 90 สามิต 90 ร.ย.ส. 90 รอยัล 90 เดอลุกซ์ WONDER รสอเมริกัน WONDER รสเมนทอล Blue Wave Chopper เกล็ดทอง 33 พระจันทร์ 33 สามิต 33 กรุงทอง 33 และรวงทิพย์ 33

ในการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาต่อวงจรชีวิตการขาย (Sales Life Cycle) ของยอดขายรวมบุหรี่ยี่ห้อโรงงานยาสูบเนื่องจากไม่สามารถศึกษาข้อมูลเชิงลึกได้ เมื่อพิจารณาปริมาณการจำหน่ายรวมพบว่า ปริมาณการจำหน่ายลดลงและเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ตามภาพที่ 4-11

ภาพที่ 4-11 วงจรชีวิตการขายบุหรี่ยี่ห้อรวม (Sales Life Cycle)



ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากภาพที่ 4-11 วงจรชีวิตการขาย (Sales Life Cycle) ของบุหรี่ยี่ห้อโรงงานยาสูบ ในปีงบประมาณ 2543 เท่ากับ 31,756,340,000 มวน ในปีงบประมาณ 2544 – 2546 ลดลงเป็น 29,531,380,000 มวน 29,661,450,000 และ 31,347,100,000 มวน ในปีงบประมาณ 2547 – 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 34,154,790,000 มวน และ 34,226,890,000 มวน ในปีงบประมาณ 2549 – 2551 ลดลงเป็น 28,342,440,000 มวน 30,500,340,000 มวน และ 30,929,900,000 มวน ตามลำดับ

การบริหารวงจรชีวิตต้นทุน (Cost Life Cycle) ในปัจจุบัน โรงงานยาสูบพยายามรักษาคุณภาพทั้ง รสชาติ สภาพการหอมวน รวมทั้งบรรจุภัณฑ์ เพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิมไว้ ไม่ให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคไปสู่ผลิตภัณฑ์ต่างประเทศนำเข้า และพยายามขยายฐานลูกค้าใหม่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากราคาขายบุหรี่ไทย กับบุหรี่ต่างประเทศ ลดลงของเสียจากกระบวนการผลิต เพื่อรักษาระดับต้นทุนสินค้าไม่ให้สูงขึ้น รักษาช่องทางการจัดจำหน่ายโดย ส่งเสริมการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนร้านค้าที่จำหน่ายบุหรี่ และอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าโดยแจกกล่องบรรจุบุหรี่ผ่านทางตัวแทนร้านค้า

การวิเคราะห์ต้นทุนเป้าหมาย

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

ในการศึกษาครั้งนี้จะวิเคราะห์แยกเป็น 2 ส่วน คือ เปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับราคาขายบุหรี่ของ โรงงานยาสูบ และเปรียบเทียบราคาที่แข่งขันได้ในตลาดประเทศไทย(ราคาบุหรี่ต่างประเทศ) กับราคาขายบุหรี่ของ โรงงานยาสูบ

ส่วนที่ 1 เปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับราคาขายบุหรี่ของ โรงงานยาสูบ เพื่อให้ทราบถึงกำไรของบุหรี่แต่ละตรา แสดงตามตารางที่ 4-22 ถึง 4-26

ตารางที่ 4-22 เปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับราคาขายสุทธิปีงบประมาณ 2547

บุหรืตรา	ต้นทุน (บาท/ซอง)	ราคาขาย (บาท)	กำไร (บาท)
ตราที่ 1	22.83	35	12.17
ตราที่ 2	22.83	30	7.17
ตราที่ 3	22.83	45	22.17
ตราที่ 4	22.83	35	12.17
ตราที่ 5	22.83	35	12.17
ตราที่ 6	22.83	35	12.17
ตราที่ 7	22.83	30	7.17
ตราที่ 8	22.83	35	12.17
ตราที่ 9	22.83	35	12.17
ตราที่ 10	22.83	45	22.17
ตราที่ 11	22.83	25	2.17
ตราที่ 12	22.83	25	2.17
ตราที่ 13	22.83	30	7.17
ตราที่ 14	0	0	-
ตราที่ 15	22.83	20	(2.83)
ตราที่ 16	22.83	20	(2.83)
ตราที่ 17	22.83	30	7.17
ตราที่ 18	22.83	30	7.17
ตราที่ 19	22.83	20	(2.83)

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-22 ต้นทุนเป้าหมายที่คิดจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโรงงานยาสูบไม่รวมค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล หากคิดภายใต้เงื่อนไขที่ว่าต้นทุนการผลิตเท่ากันทุกตราและไม่มีสินค้าคงคลังจะได้ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 22.83 บาทต่อซอง เมื่อนำราคาขายมาหักออกจะได้กำไรต่อซองของแต่ละตรา พบว่า ตราที่ได้กำไรต่อซองสูงสุด เท่ากับ 22.17 บาท คือตราที่ 3 และตราที่ 10 ส่วนตราที่ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าราคาที่จำหน่าย คือตราที่ 15 16 และ 19 ต่ำกว่าเท่ากับ 2.83

ตารางที่ 4-23 เปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับราคาขายสุทธิปีงบประมาณ 2548

บุหรืตรา	ต้นทุน (บาท/ซอง)	ราคาขาย (บาท)	กำไร (บาท)
ตราที่ 1	22.32	35	12.68
ตราที่ 2	22.32	30	7.68
ตราที่ 3	22.32	45	22.68
ตราที่ 4	22.32	35	12.68
ตราที่ 5	22.32	35	12.68
ตราที่ 6	22.32	35	12.68
ตราที่ 7	22.32	30	7.68
ตราที่ 8	22.32	35	12.68
ตราที่ 9	22.32	35	12.68
ตราที่ 10	22.32	45	22.68
ตราที่ 11	22.32	25	2.68
ตราที่ 12	22.32	25	2.68
ตราที่ 13	22.32	30	7.68
ตราที่ 14	22.32	38	15.68
ตราที่ 15	22.32	20	(2.32)
ตราที่ 16	22.32	20	(2.32)
ตราที่ 17	22.32	30	7.68
ตราที่ 18	22.32	30	7.68
ตราที่ 19	22.32	20	(2.32)

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-23 ต้นทุนเป้าหมายที่คิดจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโรงงานยาสูบไม่รวมค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล หากคิดภายใต้เงื่อนไขที่ว่าต้นทุนการผลิตเท่ากันทุกตราและไม่มีสินค้าคงคลังจะได้ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 22.32 บาทต่อซอง เมื่อนำราคาขายมาหักออกจะได้กำไรต่อซองของแต่ละตรา พบว่า ตราที่ได้กำไรต่อซองสูงสุด เท่ากับ 22.68 บาท คือตราที่ 3 และตราที่ 10 ส่วนตราที่ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าราคาจำหน่าย คือตราที่ 15 16 และ 19 ต่ำกว่าเท่ากับ 2.32

ตารางที่ 4-24 เปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับราคาขายสุทธิปีงบประมาณ 2549

บุหรีตรา	ต้นทุน (บาท/ซอง)	ราคาขาย (บาท)	กำไร (บาท)
ตราที่ 1	25.96	42	16.04
ตราที่ 2	25.96	35	9.04
ตราที่ 3	25.96	53	27.04
ตราที่ 4	25.96	42	16.04
ตราที่ 5	25.96	42	16.04
ตราที่ 6	25.96	42	16.04
ตราที่ 7	25.96	36	10.04
ตราที่ 8	25.96	42	16.04
ตราที่ 9	25.96	42	16.04
ตราที่ 10	25.96	53	27.04
ตราที่ 11	25.96	30	4.04
ตราที่ 12	25.96	30	4.04
ตราที่ 13	25.96	35	9.04
ตราที่ 14	25.96	45	19.04
ตราที่ 15	25.96	24	(1.96)
ตราที่ 16	25.96	24	(1.96)
ตราที่ 17	25.96	36	10.04
ตราที่ 18	25.96	36	10.04
ตราที่ 19	25.96	24	(1.96)

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-24 ต้นทุนเป้าหมายที่คิดจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโรงงานยาสูบไม่รวมค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล หากคิดภายใต้เงื่อนไขที่ว่าต้นทุนการผลิตเท่ากันทุกตราและไม่มีสินค้าคงคลังจะได้ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 25.96 บาทต่อซอง เมื่อนำราคาขายมาหักออกจะได้กำไรต่อซองของแต่ละตรา พบว่า ตราที่ได้กำไรต่อซองสูงสุด เท่ากับ 27.04 บาท คือตราที่ 3 และตราที่ 10 ส่วนตราที่ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าราคาจำหน่าย คือตราที่ 15 16 และ 19 ต่ำกว่าเท่ากับ 1.96

ตารางที่ 4-25 เปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับราคาขายบุหรี่ปัจประมาณ 2550

บุหรี่ปัจ	ต้นทุน (บาท/ซอง)	ราคาขาย (บาท)	กำไร (บาท)
ตราที่ 1	26.47	45	18.53
ตราที่ 2	26.47	37	10.53
ตราที่ 3	26.47	56	29.53
ตราที่ 4	26.47	42	15.53
ตราที่ 5	26.47	45	18.53
ตราที่ 6	26.47	45	18.53
ตราที่ 7	26.47	36	9.53
ตราที่ 8	26.47	45	18.53
ตราที่ 9	26.47	45	18.53
ตราที่ 10	26.47	56	29.53
ตราที่ 11	26.47	32	5.53
ตราที่ 12	26.47	32	5.53
ตราที่ 13	26.47	37	10.53
ตราที่ 14	26.47	48	21.53
ตราที่ 15	26.47	26	(0.47)
ตราที่ 16	26.47	26	(0.47)
ตราที่ 17	26.47	38	11.53
ตราที่ 18	26.47	38	11.53
ตราที่ 19	26.47	26	(0.47)

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-25 ต้นทุนเป้าหมายที่คิดจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโรงงานยาสูบไม่รวมค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล หากคิดภายใต้เงื่อนไขที่ว่าต้นทุนการผลิตเท่ากันทุกตราและไม่มีสินค้าคงคลังจะได้ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 26.47 บาทต่อซอง เมื่อนำราคาขายมาหักออกจะได้กำไรต่อซองของแต่ละตรา พบว่า ตราที่ได้กำไรต่อซองสูงสุด เท่ากับ 29.53 บาท คือตราที่ 3 และตราที่ 10 ส่วนตราที่ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าราคาจำหน่าย คือตราที่ 15 16 และ 19 ต่ำกว่าเท่ากับ 0.47

ตารางที่ 4-26 เปรียบเทียบต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดกับราคาขายสุทธิปีงบประมาณ 2551

บุหรีตรา	ต้นทุน (บาท/ซอง)	ราคาขาย (บาท)	กำไร (บาท)
ตราที่ 1	28.23	45	16.77
ตราที่ 2	28.23	37	8.77
ตราที่ 3	28.23	56	27.77
ตราที่ 4	28.23	42	13.77
ตราที่ 5	28.23	45	16.77
ตราที่ 6	28.23	45	16.77
ตราที่ 8	28.23	45	16.77
ตราที่ 9	28.23	45	16.77
ตราที่ 10	28.23	56	27.77
ตราที่ 11	28.23	32	3.77
ตราที่ 12	28.23	32	3.77
ตราที่ 13	28.23	37	8.77
ตราที่ 15	28.23	26	(2.23)
ตราที่ 16	28.23	26	(2.23)
ตราที่ 17	28.23	38	9.77
ตราที่ 18	28.23	38	9.77
ตราที่ 19	28.23	26	(2.23)

ที่มา : โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

จากตารางที่ 4-26 ต้นทุนเป้าหมายที่คิดจากค่าใช้จ่ายทั้งหมดของโรงงานยาสูบไม่รวมค่าใช้จ่ายโรงพยาบาล หากคิดภายใต้เงื่อนไขที่ว่าต้นทุนการผลิตเท่ากันทุกตราและไม่มีสินค้าคงคลังจะได้ต้นทุนต่อหน่วยเท่ากับ 28.23 บาทต่อซอง เมื่อนำราคาขายมาหักออกจะได้กำไรต่อซองของแต่ละตรา พบว่า ตราที่ได้กำไรต่อซองสูงสุด เท่ากับ 27.77 บาท คือตราที่ 3 และตราที่ 10 ส่วนตราที่ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าราคาที่จำหน่าย คือตราที่ 15 16 และ 19 ต่ำกว่าเท่ากับ 2.23 และในปีเดียวกันนี้ได้ยกเลิกการผลิตตราที่ 7 และ 14

จะเห็นได้ว่า หากมีการแข่งขันด้านราคา เมื่อมีการแข่งขันทางการตลาดแข่งขันสมบูรณ์สามารถลดราคาต่อซองได้จนถึงราคาต้นทุนต่อซอง เพื่อให้สามารถจำหน่ายให้ได้ปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น

กำไรที่ปรากฏในตาราง 4-22 ถึง 4-26 หมายถึงกำไรในส่วน of โรงงานยาสูบ และของผู้ประกอบการค้าส่งบุหรีและค้าปลีกบุหรี

ส่วนที่ 2 เปรียบเทียบราคาที่แข่งขันได้ในตลาดประเทศไทย(ราคามูหรีต่างประเทศ)
กับราคาขายมูหรีของโรงงานยาสูบ (ในปี 2551) โดยแบ่งเป็น 3 Segment ได้แก่ Premium Price Regular Price และ Saving Price เพื่อดูกำไรส่วนต่างของโรงงานยาสูบและของกลุ่มแข่งขัน แสดงตามตารางที่ 4-27
ตารางที่ 4-27 เปรียบเทียบราคาที่แข่งขันได้ใน(ราคามูหรีต่างประเทศ) กับราคาขายมูหรีของโรงงานยาสูบ

segment	มูหรีไทยตรา	ราคาขาย ปลีก 2551	มูหรี ต่างประเทศ	ราคาขาย ปลีก 2551	ส่วนต่าง ราคา
Premium Price	ตราที่ 3	56	Marlboro	68	12
	ตราที่ 10	56			12
Regular Price	ตราที่ 4	42	L&M	49	7
	ตราที่ 1	45			4
	ตราที่ 5	45			4
	ตราที่ 6	45			4
	ตราที่ 8	45			4
	ตราที่ 9	45			4
Saving Price	ตราที่ 15	26	Lite Up	41	15
	ตราที่ 16	26			15
	ตราที่ 19	26			15
	ตราที่ 11	32			9
	ตราที่ 12	32			9
	ตราที่ 2	37			4
	ตราที่ 13	37			4
	ตราที่ 17	38			3
	ตราที่ 18	38			3

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552

ประกาศกรมสรรพสามิตเรื่อง กำหนดราคาขายปลีกที่นำเข้ามาในราชอาณาจักร พ.ศ.2551, 2552

จากตารางที่ 4-27 จะเห็นได้ว่าราคาขายปลีกมูหรีไทยยังมีราคาต่ำกว่าราคามูหรีต่างประเทศใน segment เดียวกัน หากต้องการกำไรเพิ่มมากขึ้น โรงงานยาสูบสามารถตั้งราคาขายให้สูงขึ้นได้จนถึงราคาขายของกลุ่มแข่งขัน(มูหรีต่างประเทศ) แต่อาจมีปัจจัยที่ทำให้ไม่สามารถขึ้น

ราคาได้ เช่น คุณภาพบุหรี แรงโฆษณาของบุหรีต่างชาติ เนื่องจากบุหรีไทยถูกควบคุมด้วย พ.ร.บ. คุ้มครองผู้บริโภค และ พ.ร.บ. ควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ

หากไม่สามารถลดราคาขายบุหรี เพื่อให้ปริมาณการจำหน่ายเพิ่มขึ้น หรือ ไม่สามารถเพิ่มราคาขาย เพื่อให้ได้กำไรเพิ่มขึ้น ต้องพิจารณาค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้ต้นทุนการดำเนินงานต่ำลง และเพื่อให้เกิดกำไรที่เพิ่มขึ้น (ต้นทุนที่ต่ำลง คือกำไรที่เพิ่มขึ้น) ซึ่งการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานจะมีข้อจำกัดต่างๆ ดังนี้

1. ด้านแรงงานการผลิต มีการจ่ายค่าแรงงานการผลิตรายวัน รายชั่วโมง แบบเหมาจ่าย 8 ชั่วโมงต่อวัน และมีการจ่ายค่าล่วงเวลา (OT) หากทำงานเกิน 8 ชั่วโมงต่อวัน ซึ่งในบริษัทที่ผลิตบุหรีต่างประเทศมีการจ่ายค่าแรงงานเป็นรายกะ เป็นผลให้ต้นทุนค่าแรงงานการผลิตของบุหรี โรงงานยาสูบสูงกว่าต่างประเทศ ส่วนแรงงานด้านการบริหารงานและงานเทคนิค ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะทาง เช่น วิศวกรรม งานบัญชี ฯลฯ มีการจ้างแรงงานอิสระบราซิล คือ ค่าแรงงานราคาถูก จึงไม่มีแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางเข้าร่วมงานกับโรงงานยาสูบ

2. ด้านเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิต มีการใช้เครื่องจักรที่ล้าสมัย ที่หมดค่าเสื่อมราคา แต่ต้องเสียค่าบำรุงรักษาเป็นจำนวนมากเพื่อให้เครื่องจักรมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อการใช้งาน และอาจทำให้เกิดของเสียในกระบวนการผลิตมากกว่าการใช้เครื่องจักรสมัยใหม่

3. ด้านกระบวนการผลิต ยังขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร บางครั้งมีการต่อต้านจากพนักงาน โดยการนัดหยุดการผลิตทั้งโรงงาน ทำให้เกิดความเสียหาย และมีต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องจ่ายค่าแรงงานขณะหยุดงาน และต้องจ่ายค่าล่วงเวลาในการทำงานเมื่อกลับเข้าโรงงานผลิต เพราะบุหรีไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย รวมถึงเสี่ยงต่อการบุกตลาดของบุหรีต่างประเทศในช่วงนี้ด้วย

5. ด้านโรงพยาบาลโรงงานยาสูบ มีการดำเนินงานที่ให้ผลตอบแทนต่ำกว่าค่าใช้จ่ายที่เสียไปในแต่ละปี แต่ต้องดำเนินการต่อไปเนื่องจากเป็นโรงพยาบาลสวัสดิการ

และเมื่อนำส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 มาเปรียบเทียบกัน เพื่อดูความสัมพันธ์ของ ต้นทุนเป้าหมาย (Target Cost) ราคาที่แข่งขันได้ในตลาด (Competitive Price) กำไรที่ต้องการ (Desired Profit) แสดงตามตารางที่ 4-28

ตารางที่ 4-28 ต้นทุนการดำเนินงานที่สามารถลดลงได้และกำไรจากส่วนต่างราคาขายบุหรี่ไทยกับบุหรี่ต่างประเทศ ปีงบประมาณ 2551

บุหรี่ตรา	ต้นทุน (บาท/ซอง)	ราคาขาย (บาท)	กำไร (บาท)	segment	บุหรี่โดยตรา	ราคาขาย ปี 2551	บุหรี่ ต่างประเทศ	ราคาขาย ปี 2551	ส่วนต่าง ราคา
ตราที่ 1	28.23	45	16.77	Premium Price	ตราที่ 3	56	Marlboro	68	12
ตราที่ 2	28.23	37	8.77		ตราที่ 10	56		12	
ตราที่ 3	28.23	56	27.77	Regular Price	ตราที่ 4	42	L&M	49	7
ตราที่ 4	28.23	42	13.77		ตราที่ 1	45		4	
ตราที่ 5	28.23	45	16.77		ตราที่ 5	45		4	
ตราที่ 6	28.23	45	16.77		ตราที่ 6	45		4	
ตราที่ 8	28.23	45	16.77		ตราที่ 8	45		4	
ตราที่ 9	28.23	45	16.77		ตราที่ 9	45		4	
ตราที่ 10	28.23	56	27.77		Saving Price	ตราที่ 15		26	Lite Up
ตราที่ 11	28.23	32	3.77	ตราที่ 16		26	15		
ตราที่ 12	28.23	32	3.77	ตราที่ 19		26	15		
ตราที่ 13	28.23	37	8.77	ตราที่ 11		32	9		
ตราที่ 15	28.23	26	(2.23)	ตราที่ 12		32	9		
ตราที่ 16	28.23	26	(2.23)	ตราที่ 2		37	4		
ตราที่ 17	28.23	38	9.77	ตราที่ 13		37	4		
ตราที่ 18	28.23	38	9.77	ตราที่ 17		38	3		
ตราที่ 19	28.23	26	(2.23)	ตราที่ 18		38	3		

ที่มา: โรงงานยาสูบ กระทรวงการคลัง, 2552
ประกาศกรมสรรพสามิตเรื่อง กำหนดราคาขายสูบน้ำเข้าภายในราชอาณาจักร พ.ศ.2551, 2552

จากตารางที่ 4-28 ในด้านราคาที่แข่งขันได้ในตลาด (Competitive Price) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนการดำเนินงานที่สามารถลดราคาได้ให้ไม่ต่ำกว่าต้นทุนการดำเนินงานที่เกิดขึ้น และอาจสามารถขึ้นราคาบุหรีได้ถึงราคาบุหรีต่างประเทศที่อยู่ใน Segment เดียวกัน เช่น กรองทิพย์ 90 ต้นทุนการดำเนินงานเท่ากับ 28.23 บาทต่อซอง มีราคาขายเท่ากับ 45 บาทต่อซอง บุหรีต่างประเทศคู่แข่งคือ บุหรี L&M ราคาเท่ากับ 49 บาท โรงงานยาสูบสามารถลดราคาลดได้ไม่ให้ต่ำกว่า 28.23 บาทต่อซอง และสามารถขึ้นราคาได้ถึงราคาของกลุ่มคู่แข่งคือ 49 บาทต่อซอง ซึ่งจะสามารถสร้างกำไรที่ต้องการ (Desired Profit) เพิ่มสูงขึ้นได้ หากไม่สามารถเพิ่มราคา หรือลดราคาได้ โรงงานยาสูบต้องพิจารณาลดต้นทุนในการดำเนินงานลง (Target Cost) เพื่อให้ได้กำไรเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

1. ด้านแรงงานการผลิต เปลี่ยนวิธีการจ่ายค่าแรงงานรายวัน รายชั่วโมง แบบเหมาจ่าย 8 ชั่วโมงต่อวัน และมีการจ่ายค่าล่วงเวลา (OT) หากทำงานเกิน 8 ชั่วโมงต่อวัน เป็นการจ่ายค่าแรงงานเป็นรายกะ ส่วนแรงงานด้านการบริหารงานและงานเทคนิค ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะทาง เช่น วิศวกรรม งานบัญชี ฯลฯ ควรปรับค่าแรงงานเพิ่มขึ้นตามตลาดแรงงานให้สูงกว่าค่าแรงงานในระบบราชการ เพื่อเกิดแรงจูงใจให้ผู้มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางเข้ามาร่วมงานกับ โรงงานยาสูบ
2. ด้านเครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ควรใช้มีการลงทุนในเครื่องจักรที่ทันสมัย เนื่องจากไม่ต้องเสียค่าบำรุงรักษาสูง มีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อการใช้งาน ไม่ทำให้เกิดของเสียในกระบวนการผลิตมาก และอาจลดแรงงานในการควบคุมเครื่องจักรลง เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดกำไรเพิ่มมากขึ้นในระยะยาว
3. ด้านกระบวนการผลิต ควรนำเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆ มาใช้
4. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรเพิ่มการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานรับรู้ข่าวสารขององค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ รู้สึกรักองค์กร ความมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร