

เอกสารลับมีผลกับการแข่งขันทางการค้า สามารถขอข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทย

ลับ - ห้ามเผยแพร่

แผนยุทธศาสตร์

ปีงบประมาณ 2566-2570

ฉบับปรับปรุง
ครั้งที่ 1

STRATEGY
2566-2570
FIRST REVISION



การยาสูบแห่งประเทศไทย
Tobacco Authority of Thailand

ลับ - ห้ามเผยแพร่



บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทยปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงาน เพื่อรักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่นโดยได้นำแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจทั้งภาพรวมและรายสาขา ตลอดจนจรรยาบรรณนโยบายของรัฐและผู้ถือหุ้น และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ มาพิจารณาประกอบกับการพิจารณาขีดความสามารถและความพร้อมของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ภาพรวมการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยาสูบแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังประเภทจัดหารายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายบุหรี่สำเร็จรูปโดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิการ์เรต โดยองค์กรมีธุรกิจหลักคือการตอบสนองความต้องการบริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริโภคในประเทศ และมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก และการรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

ความเป็นมาขององค์กร

องค์กรซึ่งในปัจจุบันคือการยาสูบแห่งประเทศไทยก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2482 เมื่อรัฐบาลกำหนดนโยบายดำเนินอุตสาหกรรมยาสูบโดยเข้าซื้อกิจการห้างหุ้นส่วนบุรพยาสูบจำกัดเพื่อก่อตั้งเป็นกองการยาสูบ กรมสรรพสามิต ภายใต้การควบคุมดูแลของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ต่อมาในปี พ.ศ. 2485 จึงได้ยกฐานะจากกองการยาสูบเป็นโรงงานยาสูบ กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง ให้อำนาจผู้อำนวยการยาสูบมีอำนาจบริหารจัดการองค์กรตามความเหมาะสม พร้อมกับประกาศพระราชบัญญัติยาสูบ พ.ศ. 2485 ให้การประกอบกิจการอุตสาหกรรมซิการ์เรต เป็นอุตสาหกรรมผูกขาดของรัฐ โดยให้โรงงานยาสูบเป็นผู้ใช้สิทธิผูกขาดของรัฐในการผลิตและจำหน่ายบุหรี่ภายในพระราชอาณาจักรแต่เพียงผู้เดียว

ปี พ.ศ. 2492 โรงงานยาสูบซื้อที่ดินคลองเตยเพื่อก่อสร้างเป็นอาคารสำนักงานใหญ่และโรงงานผลิตยาสูบ โรงงานผลิตยาสูบที่กระจายอยู่ในพื้นที่กรุงเทพมหานครจึงได้ทยอยยุติการผลิตไป การขยายกำลังการผลิตเพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภคดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจนถึงการเปิดโรงงานผลิตยาสูบ 5 ที่คลองเตยในปี พ.ศ. 2522 และดำเนินการผลิตเรื่อยมาจนกระทั่งคณะรัฐมนตรีมีมติให้เวนคืนที่ดินของโรงงานยาสูบเพื่อก่อสร้างเป็นศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์และสวนเบญจกิติ และให้ย้ายฐานการผลิตของโรงงานยาสูบออกจากพื้นที่กรุงเทพมหานคร การก่อสร้างโรงงานผลิตยาสูบแห่งใหม่ที่สวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดำเนินการคู่ขนานไปกับการ

ทยอยส่งมอบที่ดินเป็นระยะ จนกระทั่งโรงงานยาสูบเริ่มดำเนินการผลิตบุหรี่ที่*การยาสูบแห่งประเทศไทย* พระนครศรีอยุธยาในปี พ.ศ. 2561 และสวนเบญจกิติระยะที่ 2 และ 3 เปิดอย่างเป็นทางการในปี พ.ศ. 2565

ตลอดช่วงเวลานั้นเองการแข่งขันในตลาดบุหรี่ได้ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ความตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า (General Agreement on Tariffs and Trade: GAAT – ข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศซึ่งนำไปสู่การก่อตั้งองค์การการค้าโลกในปี พ.ศ. 2538) ตัดสินตามคำร้องของสหรัฐอเมริกาว่าการปิดกั้นการนำเข้าบุหรี่จากต่างประเทศของไทยละเมิดข้อตกลงฯ นำไปสู่การเปิดเสรีในการนำเข้าและจำหน่ายบุหรี่ต่างประเทศในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2534 ส่งผลให้อุตสาหกรรมบุหรี่ยุคใหม่กลายเป็นกิจการที่รัฐแข่งขันโดยตรงกับเอกชน ประกอบกับการรณรงค์ต่อต้านจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่ส่งผลให้ปริมาณการจำหน่ายบุหรี่ยุคใหม่ลดลง โรงงานยาสูบจึงเริ่มปรับยุทธศาสตร์การดำเนินงานไปสู่ธุรกิจอื่นทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น และเพื่อให้การดำเนินงานนั้นมีความคล่องตัว จึงได้ผลักดันให้ยกฐานะขององค์กรขึ้นเป็นนิติบุคคลและบรรลุผลในปี พ.ศ. 2561 เมื่อมีการประกาศใช้*พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561* ให้ยกฐานะโรงงานยาสูบเป็นองค์กรนิติบุคคลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังในชื่อ*การยาสูบแห่งประเทศไทย*

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและยุทธศาสตร์การดำเนินงานปีงบประมาณ 2566 – 2570 ดังนี้

วิสัยทัศน์

รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

พันธกิจ

รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

ค่านิยม

สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

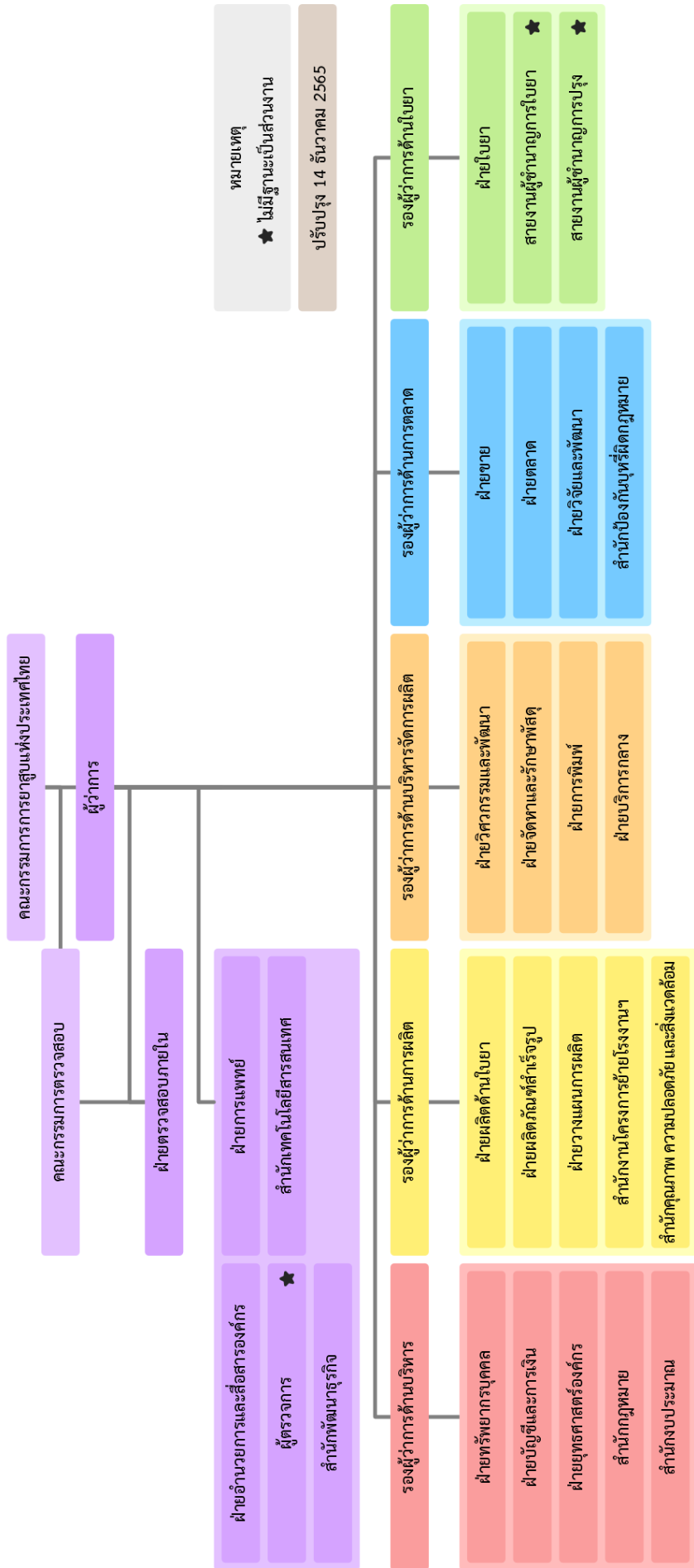
วัฒนธรรมองค์กร

มีคุณธรรม รอบรู้ทันโลก มุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม

TOBACCO: To have morality, Best performance, Accountability Building



โครงสร้างการบริหารงานการยาสูบแห่งประเทศไทย



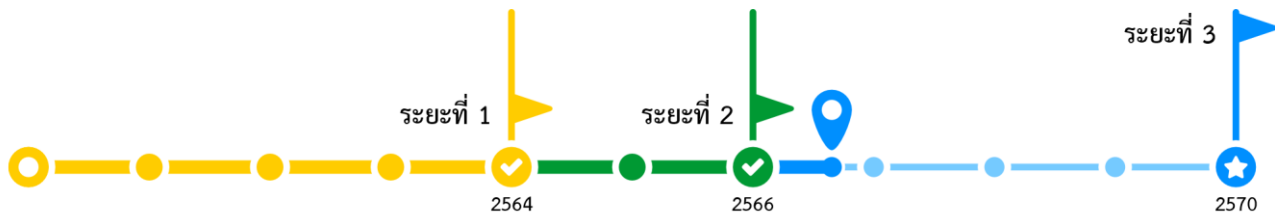
หมายเหตุ
★ ไม่มีฐานะเป็นส่วนงาน

ปรับปรุง 14 ธันวาคม 2565

● ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และทิศทางที่ได้กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและแนวนโยบายแห่งรัฐ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยภายในกรอบการดำเนินงานระหว่างปีงบประมาณ 2566 - 2570 ของแผนยุทธศาสตร์ฉบับปัจจุบันนี้อยู่ในระยะ “ฟื้นตัว” โดยในระยะ “ฟื้นตัว” มุ่งเน้นการสร้างเสถียรภาพในการทำกำไรจากธุรกิจหลักหลังการทรงตัวจากการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตรอบที่ 2 และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากธุรกิจอื่นเพื่อเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันการเติบโตและการฟื้นตัวขององค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต

● เป้าหมายของแต่ละยุทธศาสตร์ ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



วิสัยทัศน์องค์กร
รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

ระยะที่ 1 2561 - 2564	ระยะที่ 2 2565 - 2566	ระยะที่ 3 2567 - 2570
ปรับตัว	ทรงตัว	ฟื้นตัว

● ตัวชี้วัดของเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

โดยในขั้นตอนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายดังนี้

ตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	หน่วย	2566	2567	2568	2569	2570
1 ส่วนแบ่งตลาดบุหรี่ในประเทศ	ร้อยละ	52.90	53.00	53.40	53.80	54.20
2 รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ¹	ล้านบาท	229.00	464.00	436.00	476.00	528.00
		261.00	547.00			
3 กำไรสุทธิ	ล้านบาท	244.58	410.38	701.51	735.39	758.37
		415.00	489.50			

หมายเหตุ: 1 เป้าหมายรายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจประกอบไปด้วยเป้าหมายรายได้ส่งออกบุหรี่และรับจ้างผลิตบุหรี่เพื่อส่งออก รายได้จากการจำหน่ายใบยา รายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบอื่น รายได้จากการจำหน่ายยาเส้น รายได้จากอสังหาริมทรัพย์ รายได้จากการจำหน่ายสิ่งพิมพ์ และรายได้โรงพยาบาลจากบุคคลภายนอกและโครงการพิเศษ

2 เป้าหมายสินน้ำเงิน หมายถึง เป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ผลิตภัณฑ์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ 2567

บุหรี่ปริราคาสูง	บุหรี่ปริราคาประหยัด	ยาเส้น
กรองทิพย์ 90	(105) กรองทิพย์ 90 S	พัคฆ์ฟ้า (15)
สายฝน 90	(105) SMS (ซองแดง)	พัคฆ์เขียว (15)
สามิต 90	(105) SMS (ซองเขียว)	LINE (10)
กรุงทอง 90	(105) Wonder S (ซองแดง)	อีแต๋น 1 (10)
	Wonder S (ซองเขียว)	อีแต๋น 2 (10)
	KRONG THIP 7.1 S	(70)
	Goal (ซองแดง)	(70)
	Goal (ซองเขียว)	(70)
	LINE (ซองแดง)	(70)
	LINE (ซองเขียว)	(70)
	LINE 7.1 (ซองแดง)	(67)
	LINE 7.1 (ซองเขียว)	(67)
	KNIGHT (Blue)	(67)
	SMS Wave Red 7.1	(65)
	SMS Wave Green 7.1	(65)

หมายเหตุ: ข้อมูลราคาผลิตภัณฑ์ ณ วันที่ 18 ธันวาคม 2566

ยุทธศาสตร์หรือแนวทางการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 ข้อ โดยแต่ละข้อถ่ายทอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

1 ช่วงชิงตลาด

ประเด็นหลัก: การจำหน่ายบุหรี่ปริในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ปริซีกาเรตในประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางการจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

2 เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน

ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดและต้นทุนภายในองค์กร

3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายบุหรี่ปริในประเทศด้วยการพัฒนาธุรกิจอื่นจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4 บริหารสู่ความยั่งยืน

ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจพร้อมกับการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม



การยาสูบแห่งประเทศไทย

184 ถนนพระราม 4 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110
โทรศัพท์: 0-2229-1999 โทรสาร: 0-2255-4220 เว็บไซต์: www.thaitobacco.or.th