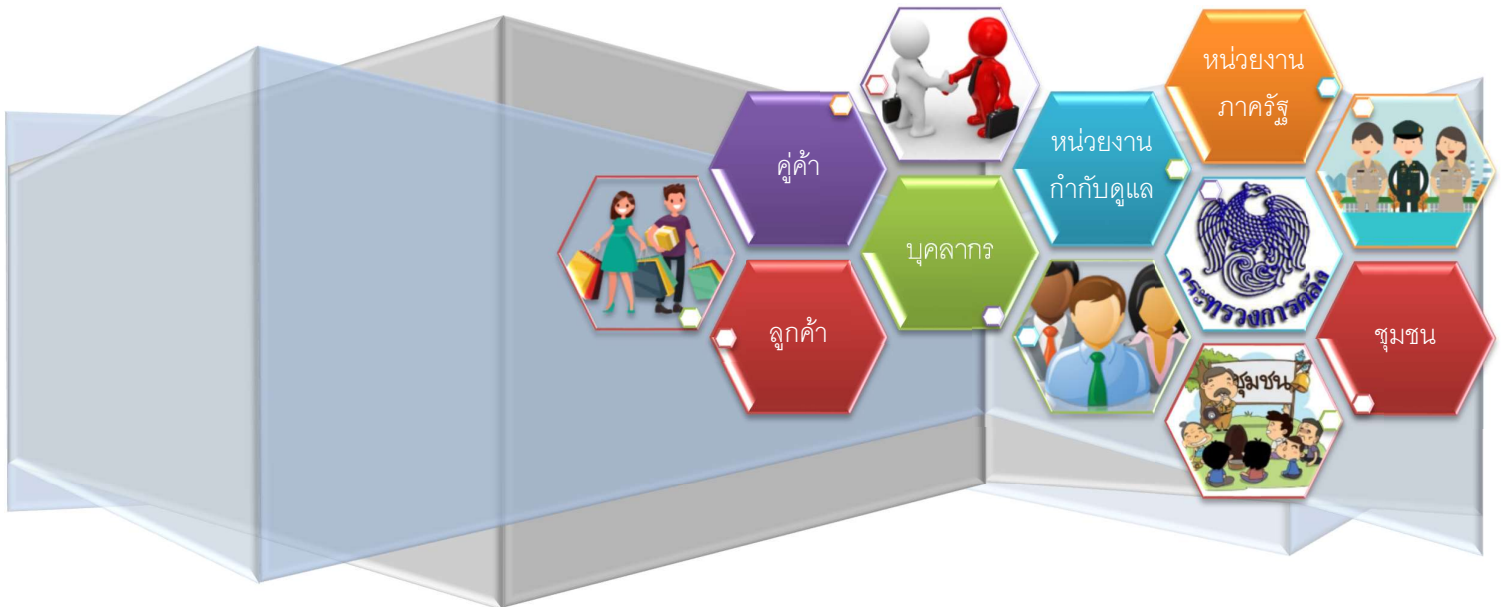




แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐

การยาสูบแห่งประเทศไทย



ฉบับปรับปรุง ปีงบประมาณ ๒๕๖๘

สารบัญ

บทที่ ๑	๔
บทนำ	๔
๑.๑ ความเป็นมา.....	๔
๑.๒ วัตถุประสงค์	๕
๑.๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๕
๑.๔ คำนิยาม.....	๖
บทที่ ๒	๗
ข้อมูลองค์กร.....	๗
๒.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และคำนิยาม	๗
๒.๒ โครงสร้างองค์กร	๘
๒.๓ แผนยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทย	๙
๒.๔ ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver).....	๑๕
๒.๕ สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency).....	๑๖
๒.๖ การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)	๑๖
๒.๗ ความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย	๑๘
๒.๘ นโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement).....	๒๒
๒.๙ โครงสร้างและบทบาทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๒๓
บทที่ ๓	๒๔
การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๒๔
๓.๑ แนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๒๔
๓.๒ ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ ยสท.	๒๕
๓.๓ รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา.....	๒๙
๓.๔ การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๓๐
๓.๕ การจัดลำดับความสำคัญและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๓๒
๓.๖ วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๓๖
๓.๗ การระบุประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร	๔๐

๓.๘ กระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๔๕
๓.๙ ประโยชน์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๔๕
บทที่ ๔	๔๖
การทบทวนสภาพแวดล้อม	๔๖
๔.๑ การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๔๖
๔.๒ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความท้าทายในการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๖๑
๔.๓ สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๖๓
บทที่ ๕	๖๕
ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐.....	๖๕
๕.๑ วิสัยทัศน์ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๖๕
๕.๒ พันธกิจ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๖๕
๕.๓ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๖๕
๕.๔ ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐.....	๖๕
บทที่ ๖	๖๗
แผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	๖๗
แผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ ๒๕๖๗.....	๖๗

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมา

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ยกฐานะขึ้นเป็นรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกระทรวงการคลัง ตามพระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุหรี่ยาสูบซึ่งเป็นการผูกขาดของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยภาษี สรรพสามิต และการกระทำอื่น ดังต่อไปนี้

- ประกอบอุตสาหกรรมและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น หมายความถึงผลิตภัณฑ์จาก พืชอื่นที่ใช้ในการผลิตหรือเป็นประโยชน์ต่อการผลิตยาสูบตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

- รับจ้างผลิตยาสูบเพื่อส่งออกไปจำหน่ายนอกราชอาณาจักร

- ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือ ธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น

- ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนา และปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการผลิตยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น

- ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิด เกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น

- ดำเนินกิจการอื่นอันเกี่ยวเนื่องกับการผลิตบุหรี่ยาสูบ หรือการกระทำกิจการอื่นตามกิจกรรมที่กล่าวข้างต้น หรือเพื่อประโยชน์แก่การยาสูบแห่งประเทศไทย

ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จะต้องประกอบด้วยหลายส่วน หนึ่งในนั้นคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีส่วนที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้การยาสูบแห่งประเทศไทยบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทยจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฉบับนี้ขึ้น โดยมุ่งหวังให้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เพิ่มขึ้น

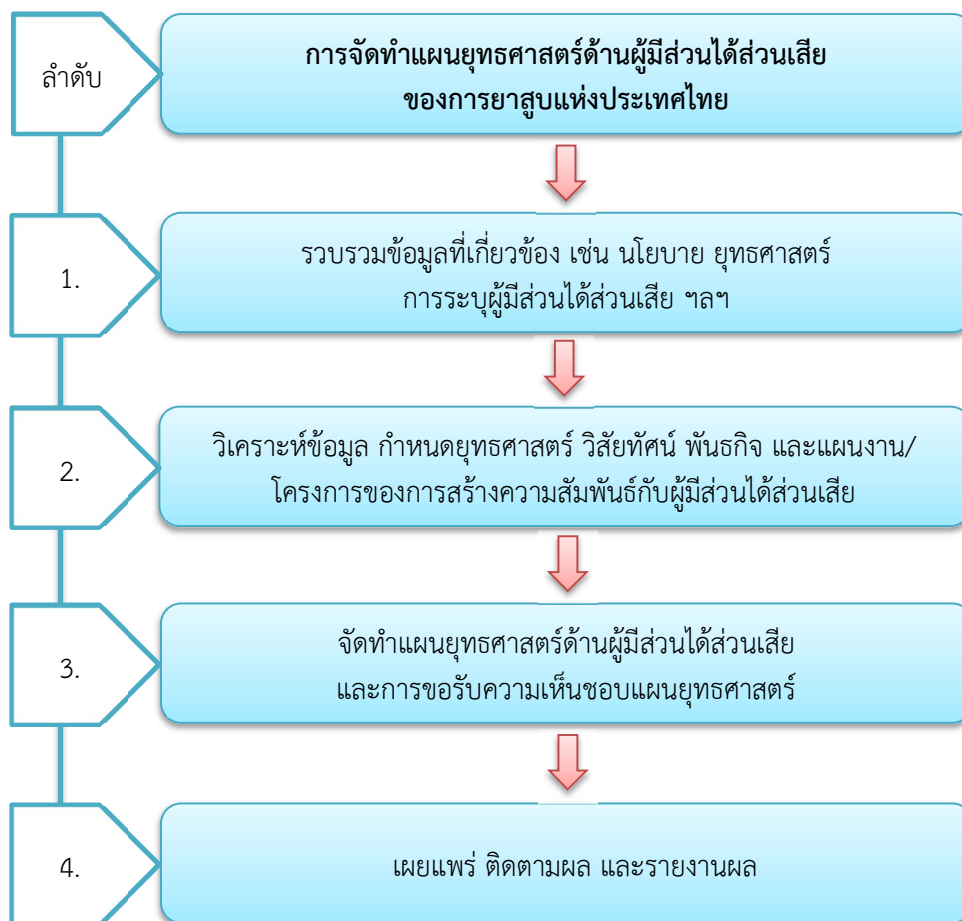
๑.๒ วัตถุประสงค์

๑) เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวบรวม วิเคราะห์ ติดตามและ รายงานผลการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงกระบวนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้องกับแนวทางสากลของการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA๑๐๐๐ Stakeholder Engagement Standard (AA๑๐๐๐SES)

๒) เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนการสร้างความสัมพันธ์ และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ซึ่งใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มระดับ ความพึงพอใจ ตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓) เพื่อสร้างการยอมรับในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน

๑.๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



แผนภาพที่ ๑ ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๔ คำนิยาม

๑) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บุคคล ชุมชน หรือบริษัทฯ ที่ให้ความสนใจต่อผลการดำเนินการและแผนงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการดำเนินงานและแผนงานนั้น สามารถส่งผลกระทบและผลลบท่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ในการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยาสูบแห่งประเทศไทย

๒) การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการที่การยาสูบแห่งประเทศไทย ใช้สำหรับการสร้างความเข้าใจ สื่อสาร รับฟังความคิดเห็น หรือทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการยาสูบแห่งประเทศไทย ผ่านช่องทางต่างๆ

บทที่ ๒

ข้อมูลองค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (Tobacco Authority of Thailand: TOAT) (เดิม โรงงานยาสูบ) เป็นรัฐวิสาหกิจมีสถานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังประเภทหารายได้ให้รัฐ มีภารกิจหลัก คือ การนำส่งเงินรายได้ให้แก่รัฐในรูปแบบของเงินได้และภาษี จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรม และ พาณิชยกรรม โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การผลิตและจำหน่ายบุหรี่ซิการ์เรตที่ได้รับการผูกขาดในการผลิต โดยองค์กรมีธุรกิจหลัก คือ การตอบสนองความต้องการการบริโภคยาสูบในรูปแบบต่างๆ ของผู้บริโภคในประเทศและขยายสู่ต่างประเทศ ด้วยการส่งออกและรับจ้างผลิต รวมถึงการพัฒนาธุรกิจอื่นๆ จากสินทรัพย์และความชำนาญที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

๒.๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

จากนโยบายภาครัฐ แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การยาสูบแห่งประเทศไทยนั้น นำมาสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยจากผู้บริหารระดับสูงของการยาสูบแห่งประเทศไทย ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น”

พันธกิจ (Mission)

“รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน”

ค่านิยม (Value)

“สร้างสรรค่นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร”

วัฒนธรรมองค์กร

มีคุณธรรม รอบรู้ทันโลก มุ่งสร้างประโยชน์ส่วนรวม

TOBACCO: To have morality, Best performance, Accountability Building

(ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ ๒)

๒.๓ แผนยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทย

ทิศทางยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘

การยาสูบแห่งประเทศไทย ได้ทบทวนทิศทางยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ที่คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความเห็นชอบ ในคราวประชุมการจัดทำยุทธศาสตร์ เมื่อปีงบประมาณ ๒๕๖๕ โดยได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร สถานการณ์ด้านต่างๆ ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป ความสามารถในการแข่งขัน และความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายระยะยาว ขององค์กรอย่างยั่งยืน มาเป็นกรอบแนวทางในการพิจารณาดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๘ จำนวนทั้งสิ้น ๔ ทิศทาง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑.) ทิศทางยุทธศาสตร์ด้านการผลิต

ให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ มีคุณภาพควบคู่กับการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตอย่างเหมาะสม โดยการดำเนินงานประกอบด้วย ๓ ส่วนหลัก คือ

ด้านใบยา

ภาพรวมทิศทาง: ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการเกี่ยวกับการผลิตใบยา เพื่อให้ได้ วัตถุดิบใบยาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน สร้างสมดุลคงคลังใบยาให้เหมาะสม โดยมุ่งเน้นการผลิตใบยาตาม แนวทางเกษตรที่ดีและเหมาะสม (GAP) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนปลอดภัยต่อผู้ผลิต และผู้บริโภค ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม พัฒนาความสามารถการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ด้วยการผลิตใบยาสูบที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของตลาดและต่อยอดสู่ธุรกิจยาสูบอื่นๆ เพื่อสนับสนุนและตอบสนองยุทธศาสตร์ ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ด้านการผลิต

ภาพรวมทิศทาง : มุ่งเน้น ๕ Key Success คือ (๑) เครื่องจักร – ซ่อมบำรุงให้พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องและเตรียมการปรับปรุงเครื่องเก่าด้วยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาทดแทน (๒) สายการผลิต – ควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์และปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย (๓) วัตถุดิบ – ราคา วัตถุดิบ สรรหาวัตถุดิบทดแทน และลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต (๔) เทคโนโลยีสารสนเทศและลด ต้นทุน – การบูรณาการข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ (Track & Trace) และใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคน (๕) การลงทุนเพื่ออนาคต – ประกอบด้วยโครงการ Central Control Room และโครงการปรับปรุง เครื่องจักรเก่า โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทดแทน

ด้านบริหารจัดการผลิต

ภาพรวมทิศทาง : มุ่งเน้นให้การสนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานตลอดกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่ของการส่งเสริม พัฒนา และปรับปรุง

๒.) ทิศทางยุทธศาสตร์ด้านการตลาด

มุ่งเน้น “การเพิ่ม” ส่วนแบ่งตลาดบุหรี รวมถึงการดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบควบคู่ เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคและข้อจำกัดต่าง ๆ ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยการดำเนินงาน ประกอบด้วย ๔ ส่วนหลัก คือ

ด้านการตลาดและการขายบุหรีในประเทศ

ภาพรวมทิศทาง : ให้ความสำคัญการทำกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยการขับเคลื่อนงานผ่าน ๔ กลยุทธ์หลัก คือ (๑) Product Strategy – เน้นการปรับปรุง/พัฒนาคุณภาพสินค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวัง และยกระดับความพึงพอใจและความภักดีของผู้บริโภคต่อสินค้าของ ยสท. (๒) Pricing Strategy – เน้นกลไกราคาที่สามารถแข่งขันและรักษาสัดส่วนของการถือครองตลาดได้ เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคโดยมีราคาสอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร (๓) Channel Strategy – เน้นการบริหารจัดการช่องทางการจำหน่ายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภค ควบคู่กับการพัฒนาช่องทางจำหน่ายหลักคือ Traditional Trade และ (๔) Market Toward Business Sustainability – มุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและการขาย เพื่อขับเคลื่อนความยั่งยืนธุรกิจหลักขององค์กร

ด้านการส่งออกและรับจ้างผลิต

ภาพรวมทิศทาง : มุ่งเน้นการเข้าสู่ตลาดเป้าหมายอย่างรวดเร็ว ภายใต้ ๖ Key Success Factors คือ (๑) ราคาที่แข่งขันได้อย่างยั่งยืน (๒) การพัฒนาคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด (๓) การบริหารจัดการขนส่งรวดเร็วและเชื่อถือได้ (๔) การสร้างจุดขาย Thai Products (๕) International Awareness และ (๖) การร่วมมือกับ Strategic Partner

ด้านการสร้างรายได้เพิ่มจากการจำหน่ายใบยาและผลิตภัณฑ์ยาสูบอื่น

ภาพรวมทิศทาง : การดำเนินงานภายใต้ ๔ Key Success Factors คือ (๑) ราคาที่แข่งขันได้อย่างยั่งยืน (๒) คุณภาพสินค้าเป็นไปตามมาตรฐานสากล (๓) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ตรงตามความต้องการของตลาด และ (๔) กำล้างการผลิตผลิตภัณฑ์ยาสูบอื่นที่เพียงพอและทันต่อความต้องการของผู้บริโภค

ด้านยาเส้น

ภาพรวมทิศทาง : ขยายตลาดยาเส้นรองรับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค โดยขับเคลื่อนงานผ่าน ๓ กลยุทธ์หลัก คือ (๑) Product Strategy – เน้นปรับปรุง/พัฒนายาเส้นมวนเองให้ตรงตามความต้องการผู้บริโภคในตลาดเป้าหมายด้วยต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม (๒) Pricing Strategy – เน้นกลไกราคาที่สามารถแข่งขันได้และสร้างกำไรให้กับ ยสท. และส่งเสริมการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคา (๓) Channel Strategy - ขยายช่องทางจำหน่ายทั้งผลิตภัณฑ์เดิม Existing product และสร้างช่องทางจำหน่ายรองรับผลิตภัณฑ์ใหม่

๓.) ทิศทางยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาธุรกิจอื่น

การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก โดยการดำเนินงานประกอบด้วย ๔ ธุรกิจใหม่ รวมถึงการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจเพิ่มเติม เพื่อรองรับกฎหมายใหม่ที่อาจเกิดขึ้นและเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจเดิมของ ยสท.

การหารายได้จาก “อสังหาริมทรัพย์ ยสท.”

ภาพรวมทิศทาง : เพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก โดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์แปลงศักยภาพ ซึ่งเป็นพื้นที่เหลือจากการใช้งานตามภารกิจหลักให้มีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนความมั่นคงของ ยสท.

การหารายได้จาก “บริการทางการแพทย์”

ภาพรวมทิศทาง : การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก โดยดำเนินธุรกิจด้านบริการทางการแพทย์ (Wellness and Integrated Medicine Center)

การหารายได้จาก “ผลิตภัณฑ์พิมพ์”

ภาพรวมทิศทาง : การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก โดยดำเนินธุรกิจดำเนินงานพิมพ์

การหารายได้จาก “ผลิตภัณฑ์ยาสูบรูปแบบใหม่”

ภาพรวมทิศทาง : การขยายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้ โดยดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ยาสูบรูปแบบใหม่ เช่น สารสกัดนิโคตินจากใบยาสูบ เป็นต้น

๔.) ทิศทางยุทธศาสตร์ด้านบริหารองค์กร

ภาพรวมทิศทาง : ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการพัฒนาเสริมสร้างทักษะให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง การบริหารจัดการพนักงานอย่างเหมาะสมตามสายงาน ตลอดจนการพิจารณาเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน การศึกษาแนวทางเพื่อนำเสนอการแก้ไข/ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของ ยสท. ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการลดผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อสิ่งแวดล้อมทั้งการลดมลภาวะ ลดการใช้ทรัพยากร และการใช้พลังงานทดแทนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

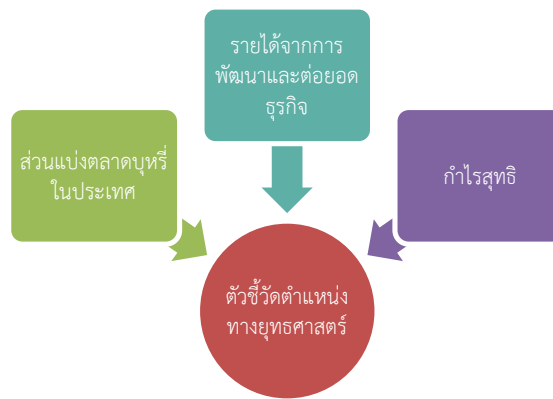
เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และทิศทางที่ได้กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและแนวนโยบายแห่งรัฐ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวให้องค์กรถ่ายทอดมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์รองรับตามช่วงเวลาแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรลงมาเป็นปัจจัยที่สามารถถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนงานและตัวชี้วัดในระดับต่าง ๆ นับแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานและการติดตามวัดผลความสำเร็จในทุกระดับขององค์กรจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรที่ได้กำหนดไว้ทุกประการ โดยในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยนั้น นอกจากจะมีการกำหนดเป้าหมายระยะยาว ๑๐ ปี ในปีงบประมาณ ๒๕๗๐ และถ่ายทอดลงมาเป็นเป้าหมายระยะ ๕ ปี ตามกรอบระยะเวลาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติแล้ว ยังมีการวิเคราะห์ระบุสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น **Intelligent Risk** เพื่อหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและคุกคามการดำเนินงานและเป้าหมายไม่ประสบความสำเร็จ รวมถึงโครงสร้างธุรกิจ (**Business Model**) ที่องค์กรจะต้องใช้เพื่อจัดการความเสี่ยงและนำสมรรถนะหลักที่ได้พัฒนาขึ้นนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดขึ้น โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยมีดังนี้



วิทยาลัยศรณรงค์กร
รักษาความเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

<p>ระยะที่ 1 2561 - 2564</p> <p>ปรับตัว</p>	<p>ระยะที่ 2 2565 - 2566</p> <p>ทรงตัว</p>	<p>ระยะที่ 3 2567 - 2570</p> <p>ฟื้นตัว</p>
--	---	--

แผนภาพที่ ๒ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์



แผนภาพที่ ๓ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๔ ข้อ โดยแต่ละข้อถ่ายถอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

๑. ช่วงชิงตลาด

ประเด็นหลัก: การจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ

ดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรคือการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์เรตในประเทศ โดยมุ่งเน้นการรักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบด้วยกลยุทธ์การตลาดผ่านช่องทางจำหน่ายด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และราคาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค

๒. เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

ประเด็นหลัก: กระบวนการผลิตและผลิตภัณฑ์

พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการผลิตโดยการลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งด้านผลิตภัณฑ์ในท้องตลาดและต้นทุนภายในองค์กร

๓. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

ประเด็นหลัก: เพิ่มรายได้ให้องค์กร

ลดความเสี่ยงขององค์กรจากการมีรายได้หลักแหล่งเดียวจากการขายบุหรี่ปริมาณในประเทศด้วยการพัฒนาธุรกิจอื่นจากศักยภาพในกระบวนการผลิตและการใช้สินทรัพย์และความชำนาญอื่นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๔. บริหารสู่ความยั่งยืน

ประเด็นหลัก: การบริหารองค์กร

บริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

เป้าประสงค์ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยตัวชี้วัดที่เป็นเป้าประสงค์ที่สำคัญของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีรายละเอียด ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์		ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
1	ช่วงชิงตลาด	รายได้จำหน่ายบุหรี่ในประเทศ (ล้านบาท)	43,463.00	35,773.08	36,093.68	36,379.10	36,664.53
1.1	การบริหารและพัฒนาช่องทางจำหน่ายและเครือข่ายธุรกิจ	ปริมาณจำหน่ายบุหรี่ในประเทศ (ล้านบาท)	15,300.00	12,000.00	12,100.00	12,200.00	12,300.00
1.2	การตลาดด้านผลิตภัณฑ์	ผู้บริโภคที่ตระหนักถึงความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์ไม่น้อยกว่า 4 (ร้อยละ)	89.20	89.20	ผลปี 2567 +0.20	ผลปี 2568 +0.20	ผลปี 2569 +0.20
1.3	การตลาดด้านราคา	ราคาที่เหมาะสมและแข่งขันได้ (รายละเอียดของแผนการดำเนินงานครบถ้วนและเหมาะสม)	-	-	-	-	-
2	เพิ่มศักยภาพการผลิตและการแข่งขัน	ต้นทุนการผลิต (บาท/พันซอง)	245.60	314.89	306.67	305.16	303.60
2.1	การบริหารและควบคุมต้นทุนการผลิต	ต้นทุนวัสดุคงคลัง (บาท/พันซอง)	168.98	219.47	212.00	211.00	210.00
		ค่าแรงงานทางตรง (บาท/พันซอง)	14.12	15.73	15.62	15.58	15.53
		ค่าใช้จ่ายในการผลิต (บาท/พันซอง)	62.50	79.69	79.05	78.58	78.07
2.2	การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์	ร้อยละของเบตการผลิตที่มี Filling Power ของยาเส้นไม่น้อยกว่า 4.5 ลูกบาศก์เซนติเมตรต่อกรัม (ร้อยละ)	85.00	86.00	87.50	90.00	91.00
		ร้อยละของเบตการผลิตที่มีความชื้นยาเส้นก่อนเข้าโกลดตามเกณฑ์ร้อยละ 12-13 (ร้อยละ)	85.00	86.00	87.50	90.00	91.00
3	พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	รายได้จากการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ (ล้านบาท)	229.00	464.00	525.00	552.00	574.00
3.1	การพัฒนาธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ	รายได้จากธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ (ล้านบาท)	108.00	315.00	356.00	347.00	358.00
			133.00	398.00			
3.2	การขายสู่ธุรกิจอื่นเพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจหลัก	รายได้จากธุรกิจอื่น (ล้านบาท)	121.00	149.00	169.00	205.00	216.00
			128.00	-			
4	บริหารความเสี่ยง	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
4.1	การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
4.2	การบริหารทุนมนุษย์	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
4.3	การจัดการความเสี่ยงและนวัตกรรม	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
4.4	การจัดการสิ่งแวดล้อมและสังคม	ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน (ร้อยละ)	-	100	100	100	100

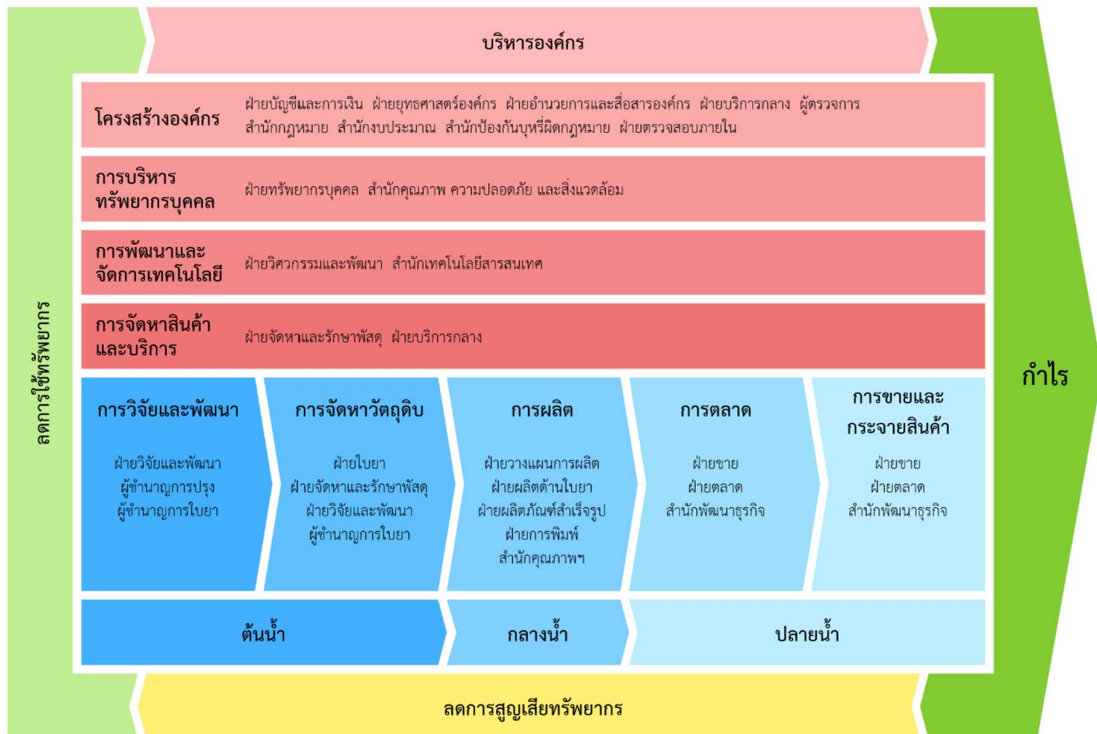
หมายเหตุ: เป้าหมายสัมพัทธ์ หมายความว่า เป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

(ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ ๒)

๒.๔ ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver)

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกำหนดปัจจัยประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความถูกต้อง สอดคล้องกับการดำเนินงานจริงขององค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทยได้ทบทวนห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้สามารถแสดงถึงความสอดคล้องกับการดำเนินงานที่แบ่งออกเป็นต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และงานสนับสนุน ตลอดจนการแสดงถึงหลักการ Circular Economy ในการดำเนินงานขององค์กร ที่มุ่งเน้นลดการใช้ทรัพยากรและการสูญเสียทรัพยากรในห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้ผลกำไรที่ได้จากห่วงโซ่คุณค่า เป็นผลตอบแทนที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทยได้นำหลักการการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการวิเคราะห์กำหนดโครงสร้างการดำเนินธุรกิจที่สะท้อน การดำเนินธุรกิจและการบริหารองค์กรที่จะสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างเป็นระบบ ดังที่เห็นได้จากการวิเคราะห์ ห่วงโซ่คุณค่าว่าระบบงานของการยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงยึดห่วงโซ่คุณค่าหลักคือการผลิต บุหรี่เพื่อจำหน่ายในประเทศเป็นหลักในการกำหนดโครงสร้างและการบริหารการดำเนินงานตามขั้นตอนต้น น้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญ กับธุรกิจอื่นมากขึ้น การวิเคราะห์กำหนดโครงสร้างการดำเนินธุรกิจเพื่อถ่ายทอดห่วงโซ่คุณค่าสู่การบริหาร องค์กรจึงได้มีการวิเคราะห์กำหนดให้แสดงระบบงานของธุรกิจอื่นให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ตลอดจนลูกค้าของธุรกิจ ทั้งหลายเหล่านั้นเพื่อสะท้อนถึงหลักการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร



แผนภาพที่ ๔ หน่วยงานใน Value Chain การยาสูบแห่งประเทศไทย

(ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ ๒)

๒.๕ สมรรถนะหลักขององค์กร (Corporate Core Competency)

หลังจากทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามตามการวิเคราะห์แบบ SWOT แล้ว การยาสูบแห่งประเทศไทยได้นำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวประกอบกับสมรรถนะหลักขององค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา สมรรถนะของหน่วยงานและกลุ่มภารกิจที่ต้นสังกัดนำเสนอ ผลการดำเนินงานในอดีตโดยเฉพาะผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าเป้าหมาย ร่วมกับการวิเคราะห์หน้าที่การทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรผ่านการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Driver) มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

การยาสูบแห่งประเทศไทยได้รวบรวมปัจจัยดังกล่าวเข้าประชุมพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูง และนำปัจจัยดังกล่าวร่วมกับข้อสังเกตเพิ่มเติมจากการประชุมทำการวิเคราะห์ตามกระบวนการจัดทำ/ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์เพื่อหาสมรรถนะหลักขององค์กร โดยมีผลลัพธ์ ดังนี้

การบริหารช่องทางจัดจำหน่ายผ่านร้านค้าปลีกที่ครอบคลุมทั่วประเทศ

ช่องทางจัดจำหน่ายของการยาสูบแห่งประเทศไทยครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศ มีการบริหารจัดการแบ่งเป็น Node กลุ่มจังหวัดเพื่อการบริหารการตลาดและการกระจายสินค้าในระดับท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแบ่งการจัดการผลิตภัณฑ์ การตลาด และการกระจายสินค้าทั้งในรูปแบบช่องทางร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิมในระดับต่าง ๆ และร้านสะดวกซื้อสมัยใหม่

ความได้เปรียบในขั้นต้นของการมีเครือข่ายการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมเช่นนี้คือการยาสูบสามารถจัดจำหน่ายสินค้าให้ครอบคลุมตลาดในประเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งซึ่งต้องขนส่งสินค้าเข้ามาจากฐานการผลิตในต่างประเทศ ทำให้มีปัจจัยด้านการขนส่งระหว่างประเทศ การตรวจสอบสินค้าผ่านแดน และอายุของผลิตภัณฑ์เข้ามาเป็นปัจจัยเกี่ยวเนื่องส่งผลให้ต้องใช้ระยะเวลาเพิ่มขึ้นด้วยต้นทุนที่สูงขึ้น ต่างจากการยาสูบแห่งประเทศไทยที่มีจุดแข็งคือผูกขาดการผลิตในประเทศทำให้สามารถผลิตสินค้าและกระจายสู่ช่องทางต่าง ๆ สู่ผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว

ซึ่งการบริหารทั้งหมดนี้นอกจากจะสร้างความเหนือกว่าคู่แข่งในด้านภูมิศาสตร์แล้วยังเป็นเครือข่ายช่วยให้การยาสูบแห่งประเทศไทยสามารถเข้าถึงข้อมูลการตลาดและการบริโภคอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการตลาด การบริหารการขนส่ง ตลอดจนศึกษาวิจัยความต้องการของผู้บริโภคและการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังการกระทำผิดกฎหมายเกี่ยวกับยาสูบเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจขององค์กรเองและช่วยเหลือการบังคับใช้กฎหมายโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ

(ที่มา : แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๒)

๒.๖ การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีรากฐานอยู่บนการพัฒนาที่ยั่งยืนและความสำเร็จขององค์กรมีความสมดุลการยาสูบแห่งประเทศไทยนำหลักการเศรษฐกิจแบบ BCG (BCG Economy Model) ซึ่งเป็นวาระแห่งชาติมากำกับการดำเนินงานและการจัดทำแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและความสมดุลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมทั้งของการยาสูบเองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร



แผนภาพที่ ๕ การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมของการยาสูบแห่งประเทศไทย

- Bio Economy: เศรษฐกิจชีวภาพ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรอยู่แล้วจึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับแนวทางการพัฒนา Bio Economy โดยองค์กรมุ่งเน้นการตอบสนองนโยบายด้านการพัฒนาการเกษตรของภาครัฐ สร้างอาชีพที่มั่นคงให้กับเกษตรกรผ่านการส่งเสริมและพัฒนาการทำการเกษตรที่ยั่งยืน สร้างรายได้ที่มั่นคงผ่านการร่วมมือทางสังคมและรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมท้องถิ่น
- Circular Economy: เศรษฐกิจหมุนเวียน บริหารการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนตลอดห่วงโซ่คุณค่า ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และการบริหารองค์กร ลดการใช้ทรัพยากรและลดการสูญเสีย ทรัพยากรตลอดการดำเนินงานเพื่อสร้างความคุ้มค่าและบรรลุความสำเร็จทางธุรกิจได้อย่างยั่งยืน
- Green Economy: เศรษฐกิจสีเขียว กำกับความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลด้วย Triple Bottom Line ๓ ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนด้วยความสำเร็จทางธุรกิจที่เหมาะสม ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และรักษาไว้ซึ่งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติอย่างยั่งยืน

โดยจะเห็นได้ว่า การยาสูบแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยงานของรัฐให้การดูแลและส่งเสริมชาวไร่ยาสูบภายใต้กรอบการพัฒนา Bio Economy นำผลผลิตที่ได้จากชาวไร่เข้าสู่ห่วงโซ่คุณค่าภายใต้กรอบ Circular Economy และบริหารจัดการดำเนินงานให้เกิด Green Economy ที่บรรลุความสำเร็จอย่างสมดุลตามหลักการ Triple Bottom Line ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตลอดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ซึ่งได้แบ่ง ๗ กลุ่มคือ บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชน ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่า

๒.๗ ความยั่งยืนของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ในการวิเคราะห์กำหนดความยั่งยืนองค์กร การยาสูบแห่งประเทศไทยได้ใช้กรอบการวิเคราะห์ Triple Bottom Line ซึ่งแบ่งความยั่งยืนออกเป็น ๓ ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าในการพัฒนาและการเติบโตขององค์กรจะเป็นไปอย่างยั่งยืนและมีความสมดุลระหว่างความสำเร็จในเชิงเศรษฐกิจขององค์กร สังคม ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานขององค์กรอยู่ในระดับที่น้อยที่สุด โดยมุมมองทั้งสามด้านนั้นการยาสูบแห่งประเทศไทยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งได้แบ่ง ๖ กลุ่มใหญ่คือ บุคลากร ลูกค้า คู่ค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล และชุมชน ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปสู่การวางแผนการดำเนินงานและการกำหนดเป้าหมายขององค์กรตลอดห่วงโซ่คุณค่า



แผนภาพที่ ๖ ความยั่งยืนองค์กร

โดยความมุ่งหมายหลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยในการบรรลุความยั่งยืนทั้งสามด้าน คือ

<u>ด้านเศรษฐกิจ</u>	<u>ด้านสังคม</u>	<u>ด้านสิ่งแวดล้อม</u>
องค์กรมีรายได้ที่มั่นคงและยั่งยืนด้วยธุรกิจที่มีประสิทธิภาพภายใต้การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใส	สร้างความเป็นอยู่ที่ดีทั้งกายและใจของบุคลากร ชุมชน สังคม ตลอดห่วงโซ่คุณค่าและการบริหารขององค์กร	ลดมลพิษจากกระบวนการสนับสนุนการทำการเกษตรที่ยั่งยืนและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ

เมื่อได้กำหนดความมุ่งหมายหลักแล้ว การยาสูบแห่งประเทศไทยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนความเชื่อมโยงและสมดุลในการดำเนินงานระหว่าง

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทานแล้ว เพื่อกำหนดปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรภายใต้ความยั่งยืนสามด้านให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมซึ่งองค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ

ความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจวัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จซึ่งในแง่หนึ่งคือตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรที่วัดด้วยตัวเลขทางการเงินแบบดั้งเดิม โดยการมองในเชิงความยั่งยืนหมายถึงองค์กรต้องประสบความสำเร็จมากกว่าการได้ผลกำไรในระยะสั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยปัจจัยความสำเร็จที่สะท้อนว่าองค์กรจะยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตอย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทที่องค์กรดำเนินธุรกิจโดยความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบไปด้วย

๑) **ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ** การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรผูกขาดการผลิตบุหรี่ในประเทศและมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ แม้จะมียุทธศาสตร์ขยายสู่ตลาดยาสูบต่างประเทศและการขยายสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง องค์กรไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศเป็นธุรกิจหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด เป็นฐานรายได้และเงินทุนในการต่อยอดหารายได้อื่นต่อไป ความสามารถในการแข่งขันในประเทศจึงเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรต่อการดำเนินธุรกิจปัจจุบันและการขยายสู่ธุรกิจอื่นในอนาคตต่อไป

๒) **ความยั่งยืนด้านการเงิน** จนถึงปัจจุบันรายได้หลักของการยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงเป็นรายได้จากการจำหน่ายบุหรี่ในประเทศมากกว่าร้อยละเก้าสิบเก้าของรายได้รวมทั้งหมด ในสถานะที่การแข่งขันในประเทศถูกกดดันอย่างหนักจากการรณรงค์ต่อต้าน กฎหมายต่าง ๆ และการแข่งขันอย่างดุเดือดกับคู่แข่งต่างชาติ การยาสูบแห่งประเทศไทยประสบกับปัญหาในการรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจบุหรี่ในประเทศและความมั่นคงของรายได้อย่างรุนแรง หากไม่สามารถเพิ่มความหลากหลายของรายได้ทั้งที่มาและจำนวนให้มากพอ การยาสูบแห่งประเทศไทยจะมีปัญหาด้านความมั่นคงและยั่งยืนของรายได้องค์กรอย่างแน่นอน และจะส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรที่ปัจจุบันต้องรับภาระการนำส่งภาษีต่าง ๆ ให้รัฐจำนวนมาก ซึ่งเป็นภาระภาษีที่มีได้คิดจากผลประกอบการหรือกำไรสุทธิอย่างธุรกิจทั่วไป ทำให้องค์กรต้องมีผลกำไรหมุนเวียนเข้ามาเป็นสภาพคล่ององค์กรในระดับสูงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจและตอบสนองความรับผิดชอบด้านภาษีต่อรัฐได้

๓) **ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์** สินทรัพย์ที่มากเกินไปและไม่สามารถนำมาสร้างมูลค่าให้องค์กรได้ถือเป็นภาระที่ส่งผลต่อการเงินขององค์กรในเชิงการบริหารจัดการมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรเก่าแก่ที่มีสินทรัพย์มูลค่าสูงจำนวนมาก และสถานะขององค์กรซึ่งไม่เป็นนิติบุคคลในอดีตส่งผลให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ได้อย่างเต็มที่ ในภาวะการแข่งขันที่รายได้จากธุรกิจหลักขององค์กรลดลงและมีภาระค่าใช้จ่ายและภาษีสูงขององค์กรต้องบริหารสินทรัพย์ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับผลประกอบการขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบริหารงบประมาณและสินทรัพย์ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ

๔) **ความยั่งยืนด้านบุคลากร** อัตรากำลังที่มากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรที่ไม่เพียงพอจะสร้างภาระงานที่มากเกินไปและลดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ส่วนบุคลากรที่มากเกินไปจะทำให้องค์กรใช้งานบุคลากรที่มากกว่าภาระงานได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและเป็นภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปความจำเป็น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องบรรลุความสมดุลระหว่างอัตรากำลังตามภาระงานและปริมาณบุคลากรในปัจจุบัน ตลอดจนจนการคาดการณ์ความต้องการในอนาคตตามการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์กร

ด้านสังคม

๑) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน** การยาสูบแห่งประเทศไทยดำเนินธุรกิจโดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลิตและจัดจำหน่ายครบทั้งห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ทำให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากตั้งแต่ชาวไร่ที่ปลูกใบยาสูบไปจนถึงผู้ส่งมอบวัตถุดิบ การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้จะเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เป็นไปด้วยดีและสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งด้วยการวางเครือข่ายขององค์กรในธุรกิจยาสูบในประเทศให้แข็งแกร่งยากต่อการแทรกซึมเข้ามาโดยคู่แข่งต่างชาติ

๒) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ขององค์กร** แม้องค์กรจะบริหารอัตรากำลังและภาระงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพเพียงใดหากบุคลากรมีทัศนคติในเชิงลบต่อองค์กรและบริหารจัดการองค์กร การดำเนินงานย่อมไม่อาจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพแน่นอน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องมุ่งเน้นความสมดุลระหว่างความยั่งยืนทางเศรษฐกิจที่แสวงหาความสำเร็จจากผลกำไรและความยั่งยืนด้านสังคมที่มุ่งเน้นทัศนคติและความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์กร ซึ่งนอกจากจะสร้างสภาพแวดล้อมเชิงบวกที่เอื้อต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานแล้ว ยังเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรเพื่อมิให้บุคลากรออกจากองค์กรไปอันเป็นการสูญเสียทักษะและความชำนาญที่จำเป็น

๓) **ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม** การยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบธุรกิจซึ่งถูกห้ามการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรหรือทำกิจกรรมเพื่อสังคมโดยเด็ดขาด ซึ่งขัดแย้งกับนโยบายภาครัฐที่ต้องการให้รัฐวิสาหกิจสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและผู้เกี่ยวข้อง การยาสูบแห่งประเทศไทยยังคงสามารถสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมได้ในบางส่วน โดยเฉพาะในด้านการให้บริการทางการแพทย์แก่ชุมชนใกล้เคียงและเป็นสวัสดิการแก่ครอบครัวพนักงาน ตลอดจนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส ซึ่งแม้จะไม่สามารถประชาสัมพันธ์ได้ แต่ก็ถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและนำรายได้ส่งให้รัฐเป็นงบประมาณเพื่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ด้านสิ่งแวดล้อม

๑) **ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร** การยาสูบแห่งประเทศไทยประกอบอุตสาหกรรมผลิตสินค้าจึงต่างกับรัฐวิสาหกิจเชิงบริการอื่นเพราะมีการใช้วัตถุดิบและพลังงานจำนวนมากทั้งปี การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตให้ทันสมัยและลดการสูญเสียวัตถุดิบนอกจากจะเป็นการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวจากการประหยัดค่าใช้จ่ายวัตถุดิบและพลังงานในการผลิต

๒) **ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ** เพื่อให้การบริหารจัดการกระบวนการผลิตของโรงงานผลิตยาสูบส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมรอบด้านน้อยที่สุดและเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยมาตรฐานอุตสาหกรรมและสิ่งแวดล้อมองค์กรต้องคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมในระยะยาวด้วยการลดมลภาวะที่เกิดจากกระบวนการผลิต ทั้งการจัดการมลภาวะที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุดเมื่อปล่อยสู่ภายนอกโรงงานผลิต ตลอดจนพัฒนาและวางมาตรการต่าง ๆ เพื่อลดการเกิดมลภาวะตั้งแต่ต้นเหตุและเพื่อให้สามารถถ่ายทอดความยั่งยืนสู่การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การยาสูบแห่งประเทศไทยได้เชื่อมโยงความยั่งยืนกับการดำเนินงานในห่วงโซ่อุปทาน ดังนี้

ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	ต้นน้ำ	กลางน้ำ	ปลายน้ำ	บริหารองค์กร
ด้านเศรษฐกิจ				
ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ	✓	✓	✓	
ความยั่งยืนด้านการเงิน	✓	✓	✓	✓
ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์	✓	✓		✓
ความยั่งยืนด้านบุคลากร	✓	✓	✓	✓
ด้านสังคม				
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน	✓	✓	✓	
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร				✓
ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม		✓		✓
ด้านสิ่งแวดล้อม				
ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร	✓	✓		✓
ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ	✓	✓		

แผนภาพที่ ๗ ความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กรและปัจจัยความยั่งยืน

โดยสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของห่วงโซ่อุปทานองค์กร แนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับปัจจัยความยั่งยืนองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ห่วงโซ่อุปทาน	แนวทางการดำเนินงาน	ปัจจัยความยั่งยืนองค์กร	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต้นน้ำ	พัฒนาและเพิ่มศักยภาพทางการเกษตรภายใต้การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ ความยั่งยืนด้านการเงิน ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ ความยั่งยืนด้านบุคลากร ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ 	<ul style="list-style-type: none"> ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน
กลางน้ำ	เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการผลิตที่ได้มาตรฐาน ลดการสร้างมลพิษ และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ ความยั่งยืนด้านการเงิน ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ ความยั่งยืนด้านบุคลากร ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร ความยั่งยืนในการจัดการของเสียและมลพิษ 	<ul style="list-style-type: none"> ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน
ปลายน้ำ	สร้างเครือข่ายการจัดการสินค้าที่รวดเร็วและมีคุณภาพ และเป็นอาชีพที่มั่นคงและยั่งยืนกับผู้ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> ความยั่งยืนด้านการแข่งขันในธุรกิจในประเทศ ความยั่งยืนด้านการเงิน ความยั่งยืนด้านบุคลากร ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในห่วงโซ่อุปทาน 	<ul style="list-style-type: none"> ลูกค้า ลูกค้า หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน
การบริหารองค์กร	บริหารและปฏิรูประบบให้ทันสมัยและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจในยุคใหม่	<ul style="list-style-type: none"> ความยั่งยืนด้านการเงิน ความยั่งยืนด้านการบริหารสินทรัพย์ ความยั่งยืนด้านบุคลากร ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์ในองค์กร ความยั่งยืนด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม ความยั่งยืนในการใช้ทรัพยากร 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชน

แผนภาพที่ ๘ ความเชื่อมโยงของปัจจัยความยั่งยืนกับการดำเนินงานขององค์กร

๒.๘ นโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)

การยาสูบแห่งประเทศไทยให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม มีหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานและการบริหารองค์กร มีแนวปฏิบัติการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของ ยสท. ด้วยสถานะทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านความต้องการ ความคาดหวัง และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบจากการดำเนินงานของ ยสท.

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยความรับผิดชอบต่อและเป็นธรรม ถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ ยสท. จึงได้จัดทำนโยบายและแนวทางในการดำเนินการโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท. ดังนี้

๑. คณะกรรมการ ต้องกำกับดูแลให้มีการดำเนินธุรกิจโดยการเคารพสิทธิและมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ ความผาสุก ผลประโยชน์ของสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

๒. ผู้บริหาร ต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การคัดเลือกและการระดมชุมชนที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ยสท. และกำหนดให้มีแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนที่สำคัญตามความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นสำคัญ

๓. ยสท. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจัดให้มีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ให้ความสำคัญในการรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อรับทราบปัญหา ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร รับทราบความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

๔. หน่วยงานที่มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติงานและดำเนินการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และ สิ่งแวดล้อม หรือแผนกิจกรรมโครงการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องพิจารณานำเข้าปัจจัยด้านความยั่งยืนขององค์กร ความสามารถพิเศษขององค์กร ความต้องการ ความคาดหวัง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินการ

๕. ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารจัดการให้การดำเนินงานตามนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดให้มีทรัพยากรที่เหมาะสม เช่น จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีการติดตามและการประเมินผลนำเสนอต่อคณะกรรมการ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๖. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

(ที่มา : ตามคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปีงบประมาณ ๒๕๖๗)

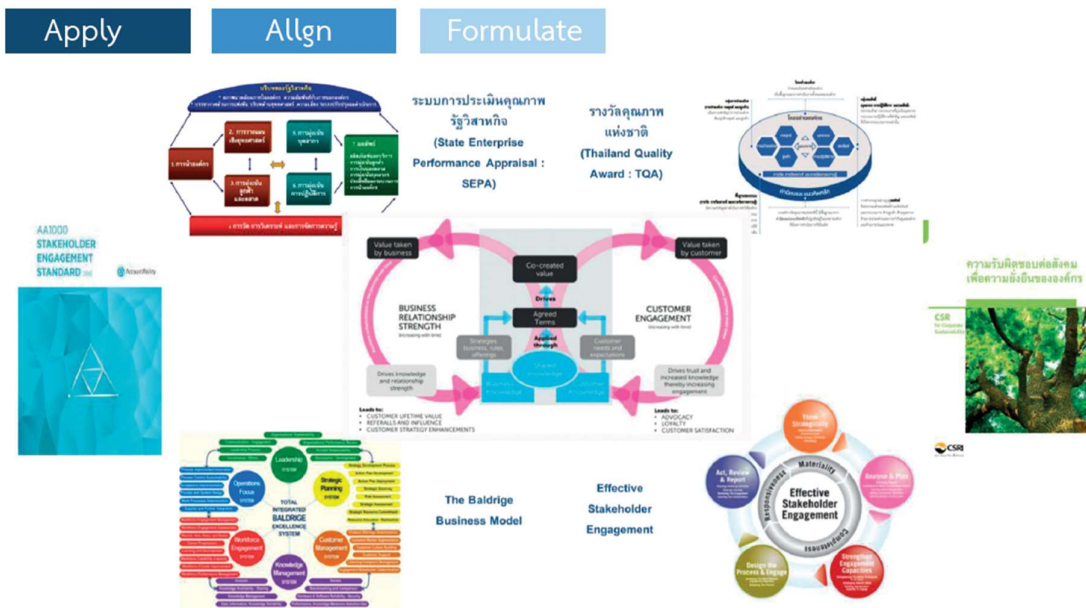
๒.๙ โครงสร้างและบทบาทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	บทบาทและความรับผิดชอบ
คณะกรรมการด้านการกำกับดูแลที่ดี การนำองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้นโยบาย กรอบทิศทาง และแนวปฏิบัติที่ดี ● พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ● กำกับ และติดตามผลการดำเนินงาน ● รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย
คณะกรรมการรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● ศึกษาหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ● นำเสนอแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทย ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการที่กำกับเพื่อรับความเห็นชอบ ● ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยที่ได้รับความเห็นชอบ ● จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงาน พร้อมเอกสารประกอบ เพื่อนำส่ง สคร.
หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้ ● ดำเนินการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบ ● ติดตามการดำเนินการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายงานผลรายไตรมาสหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓.๑ แนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำ โดยอ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ด้าน Core Business Enablers เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในคู่มือ “ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM” ดังแสดงในแผนภาพที่ ๙ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกาศให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินตั้งแต่ปีบัญชี ๒๕๖๓ จากเกณฑ์ดังกล่าวอ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ AA๑๐๐๐ Stakeholder Engagement Standard (AA๑๐๐๐SES) ระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้รัฐวิสาหกิจมีเป้าหมายในการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ



แผนภาพที่ ๙ กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(ที่มา: คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๗))

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐบาลวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ ๓ ด้าน ประกอบด้วย โดยยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นด้านที่ ๑ ใน ๓ ด้าน ที่รัฐบาลวิสาหกิจทุกแห่ง จำเป็นต้องเร่งดำเนินการจัดทำขึ้นเป็นอันดับแรก ดังแสดงในภาพที่ ๙

Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



แผนภาพที่ ๑๐ เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(ที่มา: คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๗))

๓.๒ ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ ยสท.

การพิจารณาผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ปี ๒๕๖๖ เพื่อพิจารณาประเด็นที่ต้องดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers	
ผลการดำเนินงาน ของการยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.)	Core Business Enablers
หัวข้อ “การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า” ประกอบด้วย ผลการประเมินในหัวข้อย่อย 2 หัวข้อ ได้แก่ 1. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)	อยู่ที่ระดับคะแนน 3.0508 2.8267

โดยด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยสท. เริ่มมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงเช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่มีองค์ประกอบครบถ้วน การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมส่วนงานระดับฝ่ายทั้งหมด เป็นต้น

๑.) ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ที่ระดับ ๓.๔๐๐๐

มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสู่การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ยสท. หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการและมีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่แผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่าย มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ มีการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนารอบ Governance ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่าย อย่างไรก็ตาม ยสท. ยังไม่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ไม่มีการทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนาระบบงาน(Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่ายรวมทั้ง ยังไม่มีการกำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานระดับองค์กร

๒.) วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ที่ระดับ ๔.๐๐๐๐

มีการทบทวนวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จากทั้งภาพระดับยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกับภาพระดับฝ่าย และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ยสท. และมีการถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการนำวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กรถ่ายทอดและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับฝ่าย และนำวัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กรไปใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบรายละเอียดของการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงที่มาและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลและค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการ) การแสดงรายละเอียดการปรับปรุงกระบวนการที่ผลักดันตัวชี้วัดประสิทธิผล และการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมประจำปีลงระบบดิจิทัลขององค์กร

มีการทบทวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมและมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่าย ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางงานขององค์กร นอกจากนี้การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการวิเคราะห์ตามกรอบ Value Chain ของแต่ละฝ่ายรวมทั้งมีการวิเคราะห์และจัดอันดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเป็นระบบและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ยสท. มีการถ่ายทอดสื่อสารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่ผ่านการทบทวนไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้องรวมถึงมีการนำกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรถ่ายทอดและสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับฝ่าย และนำกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญระดับองค์กรไปใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร และมีการจัดทำ/ทบทวนข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) ประจำปี อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบรายละเอียดของการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงที่มาและผลที่เกิดขึ้นจาก

การปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลและค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ของกระบวนการ) การแสดงรายละเอียดการปรับปรุงกระบวนการที่ผลักดันตัวชี้วัดประสิทธิผล และการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมประจำปีลงระบบดิจิทัลขององค์กร

มีการทบทวนประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีที่มาที่ไป โดยวิเคราะห์ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกระดับฝ่ายที่บูรณาการกับ ยุทธศาสตร์/ทิศทางดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร สามารถแยกได้เป็นของแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการวิเคราะห์และจัดอันดับ ความสำคัญของประเด็นอย่างเป็นระบบและผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ยสท. มีการถ่ายทอด สื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกส่วนงาน รวมถึงหน่วยงานภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรถูกถ่ายทอดและสอดคล้องไปยังประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของแต่ละฝ่ายและประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อ องค์กรไปใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวขององค์กร และมีการทบทวน ประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อองค์กรในข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) อย่างสม่ำเสมอ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบรายละเอียดของการปรับปรุงและพัฒนา นวัตกรรมกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงที่มาและผลที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมอย่าง เป็นระบบซึ่งควรมีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิผลและค่าเป้าหมาย (ตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ ของกระบวนการ) การแสดงรายละเอียดการปรับปรุงกระบวนการที่ผลักดันตัวชี้วัดประสิทธิผลและการ จัดเก็บความรู้และนวัตกรรมประจำปีลงระบบดิจิทัลขององค์กร

๓.) กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : อยู่ที่ระดับ ๒.๔๐๙๕

มีการจัดลำดับความสำคัญและกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็น/ความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อส่วนงานระดับฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเป็นมาตรฐานและสอดคล้องตาม บริบทของแต่ละส่วนงานระดับฝ่ายอย่างเหมาะสม ผู้บริหารให้ความเห็นชอบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละ ฝ่าย รวมทั้งประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญที่มีต่อส่วนงานระดับฝ่าย และมีการ ถ่ายทอดสื่อสารไปยังผู้บริหาร และพนักงานทุกหน่วยงานในส่วนงานระดับฝ่าย รวมถึงหน่วยงานภายนอก อื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสอดคล้อง เชื่อมโยงกับระดับองค์กร

ยังไม่พบเอกสารว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ (Levels) ที่คาดหวังและวิธีการ รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองระดับที่ คาดหวังครอบคลุมทุกฝ่าย

มีการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีและครอบคลุม ทุกฝ่าย อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีโครงการ/แผนงาน/กิจกรรม ตอบสนองต่อระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์ครบทุกประเด็น

มีการระบุทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capacity) ขององค์กร (ครอบคลุมทุกฝ่าย) ที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างชัดเจนและเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม

ยังไม่พบว่ามีการกำหนดแนวทางในการปิด/ลดช่องว่าง (Gaps) ของระดับความสามารถขององค์กร เพื่อสามารถดำเนินการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มีการระบุความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงครอบคลุมการวิเคราะห์ ๒ มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผน ไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของ ยสท. อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีการนำผลการประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์มาจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) แผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มีการติดตามและประเมินผลตามแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการประจำปีของฝ่าย โดยกำหนด KPI/เป้าหมาย ความถี่ผู้รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล อีกทั้ง ยสท. มีแนวทางการติดตามประเมินผล และวิเคราะห์เพื่อเทียบกับเป้าหมายตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของระดับองค์กรที่ระบุในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และเสนอต่อคณะกรรมการ ยสท. หรือคณะอนุกรรมการที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีการรายงานผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปี โดยเฉพาะผลลัพธ์ (Outcome) ได้ตามเป้าหมาย

มีการรายงานผลการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านรายงานประจำปี และมีในรายงานใน เว็บไซต์/การรายงานในสื่อสังคมออนไลน์ อย่างไรก็ตาม การรายงานมีองค์ประกอบไม่ครบ (กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการสร้างความสัมพันธ์, แนวทางและรูปแบบที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, หน่วยงานที่รับผิดชอบ, ความถี่ในการสร้างความสัมพันธ์, ประเด็นและความต้องการ/ความคาดหวังและความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ Output และ Outcome)

มีกระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกเกณฑ์ย่อยที่สำคัญ คณะกรรมการย่อยมีคะแนนเพิ่มขึ้นบางหัวข้อ

๓.๓ รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา

การพิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท. มีการระบุถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามประเด็นต่างๆ ดังนี้

๓.๓.๑ รายงานผลการดำเนินงานองค์กร (Organization Performance Report: OPR) ปี ๒๕๖๒ โดยกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แบ่งได้จากรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรประจำปี ๒๕๖๒ ของ ยสท. มีทั้งหมด ๗ กลุ่ม ประกอบด้วย

- ๑) หน่วยงานกำกับดูแล (สคร.)
- ๒) ชาวไร่ยาสูบ
- ๓) ผู้บ่มอิสระ
- ๔) ผู้ส่งมอบ (วัตถุดิบและอะไหล่เครื่องจักร)
- ๕) ผู้ขาย (ใน & ต่างประเทศ.)
- ๖) ผู้บริโภค
- ๗) พนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย

๓.๓.๒ แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ฉบับปรับปรุงครั้งที่ ๑ โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีทั้งหมด ๖ กลุ่ม ประกอบด้วย

- ๑) บุคลากร
- ๒) ลูกค้า
- ๓) คู่ค้า
- ๔) หน่วยงานภาครัฐ
- ๕) หน่วยงานกำกับดูแล
- ๖) ชุมชน

๓.๓.๓ แผนยุทธศาสตร์ การยาสูบแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ฉบับปรับปรุงปี ๒๕๖๘ โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีทั้งหมด ๗ กลุ่ม ประกอบด้วย

- ๑) บุคลากร
- ๒) ลูกค้า
- ๓) คู่ค้า
- ๔) หน่วยงานภาครัฐ
- ๕) หน่วยงานกำกับดูแล
- ๖) ชุมชน
- ๗) คู่แข่ง

โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

กลยุทธ์	บุคลากร	ลูกค้า	คู่ค้า	หน่วยงาน ภาครัฐ	หน่วยงาน กำกับดูแล	ชุมชน
๑. ช่างซิงตลาด	-	√	√	√	√	-
๒. ควบคุมค่าใช้จ่าย	-	-	√	√	√	√
๓. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	-	√	√	√	√	-
๔. บริหารสู่ความยั่งยืน	√	√	√	√	√	√

๓.๔ การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การยาสูบแห่งประเทศไทยมีการวิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องของกระบวนการทำงานที่สำคัญตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ตามภารกิจหลักของแต่ละสายงาน/ฝ่าย โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

เกณฑ์การคัดเลือก	นิยาม
การมีอิทธิพลต่อองค์กร (Influence)	ผู้ซึ่งมีอิทธิพลหรือมีผลต่อการดำเนินงานของ ยสท. ในการที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยที่บุคคลหรือองค์กรนั้นอาจมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการในการตัดสินใจของ ยสท. ซึ่งการกระทำของบุคคลหรือองค์กรนั้นอาจส่งเสริมหรือขัดขวางการดำเนินงานของ ยสท. ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ (เช่น สรรพสามิต สคร. กระทรวงการคลัง กระทรวงสาธารณสุข คณะกรรมการ ยสท. สสส.)
การพึ่งพาในการดำเนินงาน (Dependency)	ผู้ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของ ยสท. โดยที่บุคคลหรือองค์กรนั้นจะได้รับผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบเช่นเดียวกับ ยสท. (เช่น พนักงาน/ลูกจ้าง และครอบครัว ลูกค้า คู่ค้า Supplier ผู้รับจ้างขนส่ง สหภาพ ชาวไร่/ ผู้บ่มอิสรระ)
ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ผู้ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวเนื่องในทางกฎหมาย การเงินหรือการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสัญญา นโยบาย หรือจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ยสท. (เช่น สตง. กระทรวงอุตสาหกรรม หน่วยงานตรวจสอบ หน่วยงานที่ให้การรับรองมาตรฐาน)
ความสัมพันธ์	ผู้ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ ยสท. อย่างใกล้ชิด ที่อาศัยอยู่ใกล้บริเวณพื้นที่ปฏิบัติการ (เช่น ชุมชน พนักงาน)

หมายเหตุ: อ้างอิงตามมาตรฐาน AA ๑๐๐๐ Stakeholder Engagement Standard

๓.๔.๑ สรุปการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับหน่วยงาน โดยสามารถสรุปผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ของแต่ละหน่วยงานภายใน ยสท. จำนวน ๒๖ หน่วยงาน (ฝ่าย/สำนัก) แบ่งตามห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ ยสท. จำนวน ๔ กลุ่ม ดังนี้

การระบุ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฝ่าย/สำนัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้แก่
กลุ่มต้นน้ำ	๑) ฝ่ายโยธา ๒) ฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ ๓) ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ๔) ผู้ชำนาญการปรุง ๕) ผู้ชำนาญการโยธา	ลูกค้า	-
		บุคลากร	ผู้บริหาร ส่วนงานภายใน
		คู่ค้า	ชาวไร่ ผู้บ่มอิสระ ผู้รับจ้างขนส่ง Supplier
		หน่วยงานกำกับดูแล	คณะกรรมการ ยสท.
		หน่วยงานภาครัฐ	ธนาคารของรัฐ กรมศุลกากร การท่าเรือแห่งประเทศไทย กรมสรรพสามิต กรมบัญชีกลาง
		ชุมชน	ชุมชน
		คู่แข่ง	ผู้ประกอบการรับซื้อโยธา
กลุ่มกลางน้ำ	๑) ฝ่ายวางแผนการผลิต ๒) ฝ่ายผลิตด้านโยธา ๓) ฝ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ๔) ฝ่ายการพิมพ์ ๕) สำนักคุณภาพฯ	ลูกค้า	ผู้บริโภคร ตัวแทนจำหน่าย
		บุคลากร	พนักงาน ผู้บริหาร ส่วนงานภายใน
		คู่ค้า	ผู้ส่งมอบ หน่วยงานรับจ้างตรวจวัดภายนอก หน่วยงานรับจ้างอบรม, หน่วยงานตรวจ รับรองมาตรฐาน
		หน่วยงานกำกับดูแล	สคร.
		หน่วยงานภาครัฐ	กระทรวงสาธารณสุข กรมโรงงาน อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวง แรงงาน
		ชุมชน	-
		คู่แข่ง	-
กลุ่มปลายน้ำ	๑) ฝ่ายขาย ๒) ฝ่ายตลาด ๓) สำนักพัฒนาธุรกิจ	ลูกค้า	ลูกค้า (ผู้บริโภคร) ลูกค้า(ผู้ขายในประเทศ) ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่ายตลาดต่างประเทศ) ผู้เช่า (คู่สัญญา) ลูกค้าภายนอก (การพิมพ์)
		บุคลากร	-
		คู่ค้า	-
		หน่วยงานกำกับดูแล	-
		หน่วยงานภาครัฐ	กรมสรรพสามิต, กรมศุลกากร
		ชุมชน	-
		คู่แข่ง	ผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์, ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ยาสูบ
กลุ่มสนับสนุน	๑) ฝ่ายบัญชีและการเงิน ๒) ฝ่ายอำนวยการและสื่อสาร องค์กร ๓) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ๔) ฝ่ายบริการกลาง ๕) ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร ๖) สำนักงบประมาณ ๗) สำนักกฎหมาย ๘) สำนักงานย้ายฯ ๙) สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ	ลูกค้า	ลูกค้า (ผู้บริโภคร) ลูกค้า(ผู้ขายในประเทศ)
		บุคลากร	พนักงาน ผู้บริหาร ส่วนงานภายใน
		คู่ค้า	ผู้ส่งมอบ (Supplier) บริษัทที่ยื่นซอง ,บริษัท ที่ทำสัญญา บริษัทประกันภัย
		หน่วยงานกำกับดูแล	กระทรวงการคลัง คณะกรรมการยสท. ,สคร.,สศช.,สำนักงบประมาณ, สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ
		ชุมชน	-
		คู่แข่ง	-
		คู่แข่ง	-

การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฝ่าย/สำนัก	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ได้แก่
	๑๐) ฝ่ายการแพทย์	หน่วยงานภาครัฐ	กรมสรรพสามิต,มทท,สสส.,สสท.,กทท,ผู้สูงอายุ กรมสรรพากร,องค์การบริหารส่วนจังหวัด กระทรวงอุตสาหกรรม
	๑๑) ฝ่ายตรวจสอบภายใน		
	๑๒) ฝ่ายวิศวกรรมและพัฒนา	ชุมชน	- ชุมชนรอบข้าง ยสท. * - ประชาชนทั่วไป*
	๑๓) สำนักป้องกันบุกรุกที่ดิน กฎหมาย	คู่แข่ง	-

* ต่อท้ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต

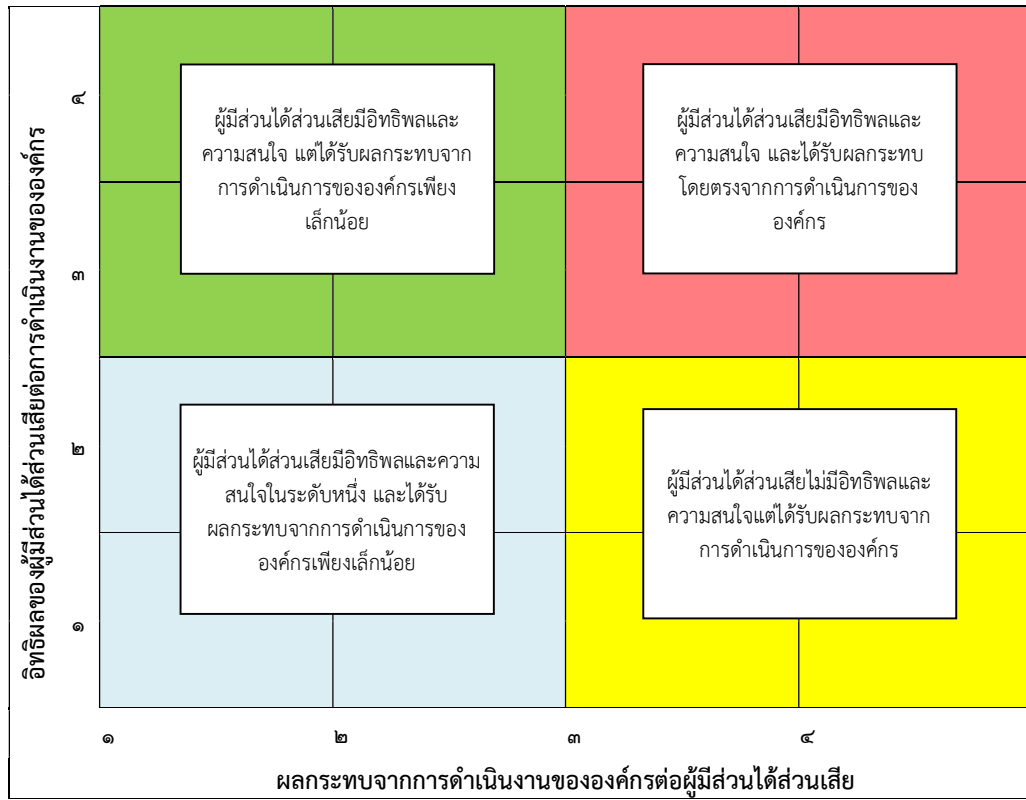
๓.๔.๒ จากการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำเสนอผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงได้เห็นชอบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ยสท. ซึ่งประกอบด้วย ๗ กลุ่ม ได้แก่

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เกณฑ์การคัดเลือก
๑. ลูกค้า	พึ่งพา
๒. บุคลากร	พึ่งพา
๓. คู่ค้า	พึ่งพา
๔. หน่วยงานกำกับดูแล	อิทธิพล
๕. หน่วยงานภาครัฐ	อิทธิพล
๖. ชุมชน	ความสัมพันธ์
๗. คู่แข่ง	อิทธิพล

๓.๕ การจัดลำดับความสำคัญและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยาสูบแห่งประเทศไทย ถูกรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์และระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในระดับหน่วยงานตามกระบวนการทำงานที่สำคัญตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ตามภารกิจหลักของแต่ละสายงาน/ฝ่าย และประเมินความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่ อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินธุรกิจและผลกระทบจากการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการประเด็นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับความสำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การประเมินระดับอิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบจากการดำเนินงานการยาสูบแห่งประเทศไทยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งออกเป็น ๔ ระดับ ได้แก่ สูงปานกลาง น้อยและเล็กน้อย และผลการประเมินความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพิจารณาในทั้ง ๒ มิติ สามารถแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น ๔ กลุ่ม ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงต่อการพัฒนาแผนการมีส่วนร่วมและติดตามผลการดำเนินงานในลำดับถัดไป



แผนภาพที่ ๑๑ รูปแบบการการจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ ๑ ระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สี	ความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
แดง	สูง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร และมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร
เขียว	ปานกลาง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบอย่างไม่มีนัยสำคัญอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร แต่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์กร
เหลือง	ปานกลาง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบมีนัยสำคัญอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร แต่มีอิทธิพลน้อยต่อการดำเนินงานขององค์กร
ฟ้า	น้อย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบอย่างไม่มีนัยสำคัญอันเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร และมีอิทธิพลน้อยต่อการดำเนินงานขององค์กร

จากการรวบรวมข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญจากทุกหน่วยงาน และสรุปนำเสนอผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับสูงได้จัดลำดับความสำคัญและกำหนดรูปแบบการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการให้แต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร	๔			ลูกค้า	
	๓		หน่วยงานกำกับดูแล	หน่วยงานภาครัฐ	
	๒	ชุมชน	คู่ค้า	บุคลากร คู่แข่ง	
	๑				
	๑	๒	๓	๔	ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนภาพที่ ๑๒ การจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ยสท.

อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร	๔	<p>กลุ่มมีอิทธิพลสูง ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานน้อย</p> <p>๑. การสื่อสาร ๒ ทาง (Two-Way Communication) (การประชุม/การเจรจา การปรึกษาหารือ ฯลฯ) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>๒. ตอบสนองความต้องการ/ความกังวลตามความเหมาะสม</p> <p>๓. สร้างความสัมพันธ์อันดีตามความเหมาะสม</p>	<p>กลุ่มมีอิทธิพลสูง ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานสูง</p> <p>๑. การสื่อสาร ๒ ทาง (Two-Way Communication) (การประชุมประจำปี/ประจำไตรมาส /ตามสถานการณ์ การพบปะตามนัดหมาย /การปรึกษาหารือ ฯลฯ) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>๒. ตอบสนองความต้องการ/ความกังวลอย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>๓. สื่อสารข้อมูลการดำเนินงานของ ยสท. ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>๔. สร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างสม่ำเสมอ</p>		
	๓				
	๒	<p>กลุ่มมีอิทธิพลน้อย ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานน้อย</p> <p>๑. สื่อสาร ๒ ทางแบบจำกัด (Limited Two-way Communication) เช่น สัมภาษณ์ แบบสอบถาม พบปะตามนัดหมาย ฯลฯ เฉพาะข้อมูลข่าวสารสิ่งที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจ</p> <p>๒. ตอบสนองความต้องการ/ความกังวลตามความเหมาะสม</p> <p>๓. สร้างความสัมพันธ์อันดีตามโอกาส/วาระพิเศษ</p>	<p>กลุ่มมีอิทธิพลน้อย ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานสูง</p> <p>๑. สื่อสาร ๒ ทางแบบจำกัด (Limited Two-way Communication) เช่น สัมภาษณ์ แบบสอบถาม พบปะตามนัดหมาย</p> <p>๒. สื่อสารข้อมูลการดำเนินงานของ ยสท. ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>๓. ตอบสนองความต้องการ/ความกังวลตามความเหมาะสม /ตามระดับความรุนแรงของผลกระทบ</p> <p>๔. สร้างความสัมพันธ์อันดีตามโอกาส/วาระพิเศษ</p>		
	๑				
		๑	๒	๓	๔
ผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

แผนภาพที่ ๑๓ รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ ๒ รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระดับความสำคัญ	วัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์	ระดับ (Level) ที่คาดหวังของการสร้างความสัมพันธ์ระดับ (Levels)	วิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์
น้อย	การรักษาการรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสีย สื่อสารอย่างต่อเนื่อง	๑. ดำเนินการตามปกติ (Remain Passive)	จดหมาย สื่อต่างๆ เว็บไซต์
		๒. เฝ้าระวัง (Monitor)	ตรวจสอบ ติดตามจากสื่อต่างๆ
		๓. สนับสนุน (Advocate)	การมีส่วนร่วมผ่าน Social Media สร้างแรงกดดันไปยังหน่วยงานกำกับดูแล
ปานกลาง	การตอบสนองต่อความต้องการ/ข้อกังวลของผู้มีส่วนได้เสีย	๔. แจ้งข้อมูลให้ทราบ (Inform)	การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูลผ่านช่องทางต่างๆ
		๕. ปฏิบัติตามสัญญา (Transact)	เป็นพันธมิตร คู่ค้า ดำเนินการร่วมกัน
ปานกลาง		๖. ให้คำปรึกษา (Consult)	การสำรวจ การประชุม สัมภาษณ์ สานเสวนา
		๗. เจรจาต่อรอง (Negotiate)	หาข้อยุติร่วมกันโดยเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
สูง	การมีส่วนร่วม ร่วมกับการเสริมสร้างพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย	๘. การมีส่วนร่วม (Involve)	มีเวทีพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		๙. เสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate)	ดำเนินโครงการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		๑๐. การให้อำนาจ (Empower)	มีส่วนร่วมเป็นกรรมการ กำกับดูแล กำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

สรุปการจัดลำดับความสำคัญและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยาสูบแห่งประเทศไทย ดังนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความสำคัญ	รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์	วิธีการสื่อสาร
<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้า ● หน่วยงานภาครัฐ 	สูง	<ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองความต้องการ/ความกังวลอย่างเต็มศักยภาพ - สื่อสารข้อมูลการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - สร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างสม่ำเสมอ 	การสื่อสาร ๒ ทาง (Two-Way Communication) เช่น การประชุมประจำปี/ประจำปีไตรมาส/ตามสถานการณ์ การพบปะตามนัดหมาย /การปรึกษาหารือ ฯลฯ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานกำกับดูแล 	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองความต้องการ/ความกังวลตามความเหมาะสม - สร้างความสัมพันธ์อันดีตามความเหมาะสม 	การสื่อสาร ๒ ทาง (Two-Way Communication) เช่น การประชุม/การเจรจา การปรึกษาหารือ ฯลฯ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากร ● คู่แข่ง 	ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารข้อมูลการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ตอบสนองความต้องการ/ความกังวลตามความเหมาะสม/ตามระดับความรุนแรงของผลกระทบ - สร้างความสัมพันธ์อันดีตามโอกาส/วาระพิเศษ 	สื่อสาร ๒ ทางแบบจำกัด (Limited Two-way Communication) เช่น สัมภาษณ์แบบสอบถาม พบปะตามนัดหมาย
<ul style="list-style-type: none"> ● ชุมชน ● คู่ค้า 	น้อย	<ul style="list-style-type: none"> - ตอบสนองความต้องการ/ความกังวลตามความเหมาะสม - สร้างความสัมพันธ์อันดีตามโอกาส/วาระพิเศษ 	สื่อสาร ๒ ทางแบบจำกัด (Limited Two-way Communication) เช่น สัมภาษณ์แบบสอบถาม พบปะตามนัดหมาย ฯลฯ เฉพาะข้อมูลข่าวสารสิ่งที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสนใจ

๓.๖ วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ ๓ วัตถุประสงค์และขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อย	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วัตถุประสงค์ของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๑. ลูกค้า	๑.๑ ผู้บริโภค	ผู้บริโภค (บุหรี่ยี่ห้อ) , ผู้บริโภค (ยาเส้นมวนเอง)	- เพื่อสร้างความร่วมมือในการผลักดันยอดขายให้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของ ยสท. - สร้างความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการของ ยสท. - รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับที่ดินที่เปิดให้เช่าอย่างชัดเจน - อัตราค่าเช่าที่เหมาะสม - ความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	- ส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า - สร้างความสัมพันธ์อันดีกับตัวแทนจำหน่าย - การดำเนินงานที่โปร่งใส และเป็นธรรม
	๑.๒ ตัวแทนจำหน่าย	ร้านขายส่งยาสูบ,ร้านขายปลีก, Modern Trade ,ตลาด ต่างประเทศ Duty Free/Importer /Exporter		
	๑.๓ ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น	ผู้เช่าที่ดิน, ผู้สนใจจะเช่า, ลูกค้าภายนอก (การพิมพ์)		

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อย	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วัตถุประสงค์ของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๒. บุคลากร	๒.๑ ผู้บริหาร ๒.๒ พนักงานระดับปฏิบัติการ ๒.๓ ส่วนงานภายใน		<ul style="list-style-type: none"> - ร่วมกันผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อความมั่นคงขององค์กร และอาชีพ - เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน - รายงานผลการตรวจคุณภาพมีความครบถ้วน ถูกต้อง แม่นยำ และน่าเชื่อถือ - การตรวจคุณภาพดำเนินการเสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนด - สุตระบุหรือตรงตามความต้องการของฝ่ายตลาด - สุตระบุหรือพัฒนาสามารถนำไปผลิตในกระบวนการผลิตได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดอบรมให้ความรู้และสื่อสารข้อมูลต่างๆ - การสนับสนุนการทำงานจากทุกภาคส่วน และสวัสดิการที่เหมาะสม - การให้คำแนะนำปรึกษาตามที่ผู้บริหารร้องขอ โดยผู้ตรวจสอบภายในจะให้คำแนะนำเฉพาะในเรื่องที่ผู้ตรวจสอบภายในมีความรู้หรือความเชี่ยวชาญในเรื่องที่จะให้คำหาหรือนั้น แต่ถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญ จะแนะนำให้หาหรือกับบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ หรือรับข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อขอคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญ - ดำเนินการตรวจสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐาน/กฎหมายที่กำหนด - การให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี - ข้อมูลจากระบบร้องเรียน - การรับรู้ ข้อมูลการปรับปรุงมาตรฐานของบุรีในแต่ละตรา - การรับรู้ ข้อมูลด้านการจัดการใบยา เช่น การปรับปรุงเกรด กลุ่มใบยา การปรับมาตรฐานใบยาสูบ - พัฒนาสุตรบุรีภายในระยะเวลาที่กำหนดโดยคณะผู้บริหารระดับสูง/คณะทำงานที่เกี่ยวข้องฝ่ายตลาดและฝ่ายขาย - สุตที่ได้สามารถนำไปใช้กับเครื่องจักรได้
๓. คู่ค้า	๓.๑ ผู้ส่งมอบ ๓.๒ ชาวไร่/ผู้ป่มีอิสระ ๓.๓ ผู้รับจ้าง/ผู้รับซื้อ/ผู้ให้บริการ	Supplier, ผู้ผลิต ,ผู้แทน ,คู่ค้า ตัวแทนจำหน่าย ,ผู้ส่งมอบ อะไหล่ ,ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับความสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ตรงตามขอบเขตของงานที่กำหนด ทำให้ การดำเนินงานของ ยสท. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย - การมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน - การบริหารจัดการ ประสิทธิภาพของเครื่องจักร ระบบเสริมการผลิต เพื่อให้ 	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารข้อมูลต่างๆ ครบถ้วนมีความเข้าใจในการดำเนินงานและการรับฟังข้อเสนอแนะ - การดำเนินงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม - ส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมเสมอภาค โปร่งใส มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรวจสอบได้

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อย	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วัตถุประสงค์ของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	<p>๓.๔ ผู้ตรวจสอบ/วิทยากร/ผู้ให้ความรู้ภายนอก</p> <hr/> <p>๓.๕ ผู้ขอรับทุน/ผู้รับทุน</p>	<p>วิทยากร, ผู้ตรวจประเมิน เครื่องข่ายทางธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ อาจารย์จากสถาบันการศึกษาภายนอก</p> <hr/> <p>ผู้ขอรับทุน/ผู้รับทุน</p>	<p>สามารถจ่ายพลังงานได้เพียงพอต่อกระบวนการผลิต</p> <ul style="list-style-type: none"> - สินค้าที่รับมอมีคุณภาพ ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ได้ผล ต ภั ณ ฑ์ ตรงตามความต้องการของลูกค้า - เพื่อให้ได้รับบริการตรวจวัดฯ ที่ถูกต้อง รวดเร็ว เชื่อถือได้ เป็นไปตามมาตรฐาน/กฎหมายกำหนด - เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีในการสื่อสารข้อมูลในการตรวจวัดฯ - สร้างเครือข่ายนวัตกรรมกับหน่วยงานที่มีศักยภาพต่อยอด/ขยายผลสู่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ ธุรกิจใหม่ - เพื่อสร้างเสริมความรู้ ประ ส บ การ ณ์ ใน ต ำ น สภาภวแวดล้อมการทำงาน - ให้การรับรองการดำเนินงาน เป็นไปตามมาตรฐาน/กฎหมายกำหนด - สร้างเครือข่ายนวัตกรรมกับหน่วยงานที่มีศักยภาพต่อยอด/ขยายผลสู่นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ ธุรกิจใหม่ - เพื่อให้ได้ข้อมูล องค์ความรู้ใหม่ รวมถึงการศึกษาค้นคว้า เพื่อดัดแปลง หรือสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ขึ้นจากความรู้เดิม เกิด ผล ต ภั ณ ฑ์ ใหม่ ๆ หรือพัฒนาการบริการ กระบวนการ ระบบ และการให้บริการใหม่ หรือต่อยอดความคิดใหม่ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ ยสท. 	<ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมกระบวนการตรวจสอบให้มีประสิทธิภาพ - ดำเนินการตรวจวัดฯ ตามขั้นตอนมาตรฐาน/กฎหมายกำหนด - ดำเนินงานโปร่งใส เป็นธรรม - ความร่วมมือด้านนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และสามารถนำไปต่อยอดในเชิงพาณิชย์ - การถ่ายทอดความรู้ ต ำ น สภาภวแวดล้อม และเป็นที่พักศึกษา - ให้การรับรองการดำเนินงานด้าน สภาภวแวดล้อมฯ ของ ยสท - ศึกษาค้นคว้าในกรอบความรู้เดิม หรือขยายจากกรอบความรู้เดิม ซึ่ง อาจเป็นความรู้จากกรณีวิจัย หรือจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การประดิษฐ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์/ บริการ กระบวนการ/ระบบ หรือต่อยอดความคิดใหม่
๔. หน่วยงานกำกับดูแล	<p>๔.๑ หน่วยงานกำกับฯ โดยตรง</p> <hr/> <p>๔.๒ หน่วยงานกำกับฯ ที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>กระทรวงการคลัง,สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ,สำนักงานปรมาณู , สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</p> <hr/> <p>สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ ขั้นตอนต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแลได้อย่างถูกต้อง และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - การสอบทานการดำเนินงานตามข้อสั่งเกต/ข้อเสนอแนะตาม ที่หน่วยงานกำกับได้ให้ไว้กับ ยสท. - จัดอบรมหรือสัมมนา เพื่อให้บุคลากรของ ยสท. รับรู้ สร้างความเข้าใจหลักเกณฑ์ และขั้นตอนต่าง ๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อย	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วัตถุประสงค์ของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขอบเขตของการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	๔.๓ คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย	คณะกรรมการตรวจสอบ		- ให้คำแนะนำปรึกษา/ข้อเสนอแนะเชิงป้องกัน และก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อการยาสูบแห่งประเทศไทย
๕. หน่วยงานภาครัฐ	๕.๑ ด้านบริการ	ธนาคารของรัฐ, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	- การปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	- การดำเนินการตามกำหนดเวลา และครบถ้วน ถูกต้อง
	๕.๒ ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ	กระทรวงสาธารณสุข, สนง.เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สนง.คณะกรรมการกฤษฎีกา, สำนักงบประมาณ, กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, กระทรวงแรงงาน, กรมบัญชีกลาง	- ปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านสภาพแวดล้อมฯ ได้ครบถ้วน - รูปแบบสิ่งพิมพ์มีความถูกต้องตามประกาศฯ เรื่องหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไข เกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ยาสูบฯ	- ดำเนินการตามกฎหมายด้านสภาพแวดล้อมฯ ที่กำหนด - ดำเนินการตามกำหนดเวลา ครบถ้วนและถูกต้อง - สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภาครัฐ
	๕.๓ ด้านการปราบปราม	เจ้าหน้าที่กรมสรรพสามิต กรมศุลกากร ทหาร ตำรวจ		
	๕.๔ ด้านภาษี	กรมสรรพสามิต ,กรมสรรพากร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ,องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย ,การกีฬาแห่งประเทศไทย ,กองทุนผู้สูงอายุ	- เพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานให้เป็นที่ไปด้วยความราบรื่น	
๖. ชุมชน		ชุมชนโดยรอบที่ตั้ง,ประชาชนทั่วไป	- สื่อสารข้อมูลข่าวสารจากยสท. ชัดเจน ถูกต้อง ครบถ้วน และทันกาล พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะจากชุมชน - สนับสนุนเต็มที่ภายใต้กรอบแห่งกฎระเบียบ ข้อบังคับ - ลงพื้นที่พบปะชุมชนและจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน - ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับอย่างครบถ้วน หรือเหนือกว่าระเบียบข้อบังคับจะกำหนดไว้	- คาดหวังให้มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน - คาดหวังว่า ยสท. จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน - คาดหวังปัญหามลพิษหรือความเดือดร้อนรำคาญเกี่ยวข้องกับปัญหามลพิษจะไม่มี
๗. คู่แข่ง		ผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์, ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ, ผู้ประกอบการรับซื้อใบยา	- วิเคราะห์คู่แข่งทางธุรกิจ - เพื่อการแข่งขันทางการค้า ภายใต้กรอบกติกาการค้าของการแข่งขันที่ดีและเป็นธรรม - การดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	- สร้างกลยุทธ์และความได้เปรียบในการแข่งขัน - ปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าด้วยความเสมอภาคภายใต้กฎหมายเกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้า - สร้างความสัมพันธ์อันดีกับคู่แข่ง

๓.๗ การระบุประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทยได้มีการระบุประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง และความกังวล ของมีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านทางแบบฟอร์ม ระบุจัดลำดับความสำคัญความต้องการ/ความคาดหวัง และความ กังวล ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และได้มีการคัดเลือก ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง และความ กังวล จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง และความ กังวล ของ ยสท. โดยได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดลำดับประเด็นความต้องการ/ความคาดหวัง และความ กังวล ดังนี้

ตารางที่ ๔ เกณฑ์การจัดลำดับความต้องการ/ความคาดหวัง/ความกังวล ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เกณฑ์การจัดลำดับความต้องการ/ ความคาดหวัง และความกังวล	ระดับ	
	สำคัญ	สำคัญมาก
สำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีประเด็นร้องเรียน โดยสามารถ แก้ไขได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ตามกระบวนการจัดการข้อร้อง เองในกรณีปกติ	มีประเด็นร้องเรียน โดยต้อง ให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน ป้องกันการเกิดซ้ำ และเป็น เรื่องที่สาธารณะให้ความสนใจ
สำคัญต่อหน่วยงาน/องค์กร	ตอบสนองต่อการบรรลุภารกิจ/ หน้าที่ความรับผิดชอบของ หน่วยงาน	ตอบสนองต่อการบรรลุภารกิจ ขององค์กร

ตารางที่ ๕ สรุปการระบุความต้องการ/ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
๑. ลูกค้า		
๑.๑ ผู้บริโภค	<ul style="list-style-type: none"> - คุณภาพบุหรีที่สม่ำเสมอ - ให้ข่าวสารและมีกิจกรรมเข้าถึงกลุ่มผู้สูบบุหรี - การให้ข่าวสารตามช่องทางดิจิทัลของผู้ผลิต บุหรี 	
๑.๒ ตัวแทนจำหน่าย (ตัวแทนจำหน่าย,ร้าน ขายส่งยาสูบ,ร้านขาย ปลีก, Modern Trade, ตลาดต่างประเทศ)	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งมอบบรรจุภัณฑ์ที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ - ให้ข่าวสารและมีกิจกรรมเข้าถึงกลุ่มผู้สูบบุหรี - การให้ข่าวสารตามช่องทางดิจิทัลของผู้ผลิต บุหรี - การส่งเสริมการขาย โปรโมชันสินค้าโรให้กับ ร้านค้า - ทำการตลาดแนะนำสินค้าออกใหม่เพื่อให้ ผู้บริโภครู้จักก่อนทำการเสนอขาย - ปรอบปรามบุหรีผิดกฎหมายหรือบุหรีหนีภาษี - บริการหลังการขายที่ใส่ใจ - ออกใบเสร็จรับเงินทันทีเมื่อทำการโอนเงินเพื่อ ทำการรับบุหรี 	<ul style="list-style-type: none"> - ราคาขายปลีกเพิ่มขึ้น - อัตราภาษีสรรพสามิตยาสูบเพิ่มขึ้น - ยอดจำหน่ายลดลง - การระบอบของบุหรีผิดกฎหมายและ สินค้าทดแทนบุหรีที่มีนวัตกรรมใหม่

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)		ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
	๑.๓ ลูกค้าผลิตภัณฑ์อื่น (ผู้เช่า, ผู้สนใจเช่า, ลูกค้าภายนอก (การพิมพ์))	<ul style="list-style-type: none"> - ความโปร่งใสในขั้นตอนการดำเนินงานให้เช่า อสังหาริมทรัพย์ - ราคาคุ้มค่า - สินค้ามีคุณภาพและถูกต้องตามที่ตกลง - ส่งมอบพัสดุดตรงตามที่กำหนด - รับคืนสินค้าและแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดปัญหา - การให้คำแนะนำทางเทคนิคการออกแบบ และการลดต้นทุน - ระบบการจัดการคุณภาพ - ได้รับได้รับข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ รวมถึงกระบวนการดำเนินงานที่ยุติธรรมและโปร่งใส - ได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรมและโปร่งใส - ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับสมาชิก เครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และผู้สนใจ อสังหาริมทรัพย์ของ ยสท. 	<ul style="list-style-type: none"> - การไม่ปฏิบัติตามสัญญา - ความผิดพลาดในกระบวนการออกแบบ สิ่งพิมพ์และไม่เป็นไปตามข้อกำหนด - ความโปร่งใสในการให้เช่า อสังหาริมทรัพย์ - การไม่ปฏิบัติตามสัญญา
๒. บุคลากร			
	๒.๑ ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> - การควบคุมปริมาณคงคลังที่เหมาะสม เช่น อะไหล่ - การจัดซื้อ/จ้างถูกต้องตามพ.ร.บ การจัดซื้อจัดจ้างฯ กฎกระทรวง และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - การตัดบัญชีวัตถุดิบ (ปริมาณ และความถูกต้อง) - คุณภาพใบยาคงคลัง - แผนการตรวจสอบมีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์องค์กร - การตรวจสอบเป็นประโยชน์ต่อองค์กร - การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐาน/คู่มือ/ระเบียบ/คำสั่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - การปฏิบัติตามข้อเสนอแนะครบถ้วนทุกประเด็น และตามระยะเวลาที่กำหนด - มีการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องจักรเป็นไปตามแผน - การตัดบัญชีอะไหล่ (ปริมาณ และความถูกต้อง) - การดำเนินงานของ ยสท. เป็นไปตามเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ - มีข้อมูลสนับสนุนประกอบการกำหนด นโยบาย/ยุทธศาสตร์ที่ครบถ้วนชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณคงคลังอะไหล่มากหรือน้อยเกินไป - เครื่องจักรมีอายุการใช้งานมากขึ้น ต้องมีการบำรุงรักษามากขึ้น รวมถึงเครื่องจักรมีหลากหลายยี่ห้อ ต้องสำรองอะไหล่จำนวนมาก - การจัดทำบันทึกข้อตกลงฯ ไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด - ผลการดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน - ข้อมูลสนับสนุนไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
๒.๒ พนักงานระดับปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> - ได้รับเงินเดือน/ค่าแรง ตามเวลาที่กำหนด - พนักงานได้รับสิทธิเมื่อประสบอุบัติเหตุจากการทำงานตามกฎหมาย/กฎระเบียบอย่างถูกต้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ความมั่นคง ยั่งยืน ขององค์กร - พนักงานได้รับการพิจารณา สิทธิเมื่อประสบอุบัติเหตุไม่สอดคล้องกับกฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
๒.๓ ส่วนงานภายใน	<ul style="list-style-type: none"> - สูตรบุหรีที่สอดคล้องกับเครื่องจักร - สูตรบุหรีที่ชัดเจน ถูกต้อง เพื่อใช้ในการคำนวณต้นทุน - ระยะเวลาตรวจสอบ และปริมาณตัวอย่างที่เพียงพอกับการทดสอบ - รายละเอียดผลิตภัณฑ์จากข้อมูลความต้องการของผู้บริโภค - รายละเอียดของวัตถุดิบที่ต้องการให้จัดหา - รายละเอียดและปริมาณใบยาที่ต้องการใช้แต่ละปี - ได้ปริมาณใบยาที่มีคุณภาพ ตามความต้องการใช้และมีคงคลังอยู่ในระดับที่เหมาะสม - ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพ - ส่งมอบวัตถุดิบ/งาน เป็นไปตามที่กำหนด ทันทต่อการใช้งาน - คุณภาพ ปริมาณ และระยะเวลาการส่งมอบ - ได้ยาเส้นที่มีคุณภาพ และปริมาณตามต้องการ - ตรวจวัดด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสุขอนามัยได้ครบถ้วนถูกต้องตามมาตรฐาน - จัดทำ บูรณาการ และสังคายนาคือข้อบังคับระเบียบ คำสั่ง ประกาศ และหลักเกณฑ์หรือวิธีการอื่นใดของ ยสท. ให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน และตอบสนองนโยบายได้ทันเวลา - ได้งบประมาณตามที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด - เบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ - การให้บริการซ่อมแซมแล้วเสร็จทันตามความต้องการ - ส่งมอบอะไหล่ เป็นไปตามที่กำหนด ทันทต่อการใช้งาน - เอกสารเบิกจ่ายมีความถูกต้อง ครบถ้วน - มีแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน - การสอบสวนอุบัติเหตุมีความถูกต้อง พร้อมมีแนวทางแก้ไขป้องกันอุบัติเหตุครบถ้วน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ไม่ตอบสนองกลยุทธ์ที่ต้องการ - วัตถุดิบในการผลิตบุหรีไม่สม่ำเสมอ - ตรวจวัดด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อม ในการทำงานและด้านสุขอนามัย ไม่ครบถ้วนตามแผนและระยะเวลาที่กำหนด - พนักงานด้านช่างที่มีประสบการณ์ เกษียณอายุอย่างต่อเนื่อง - ไม่สามารถดำเนินการได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด - ข้อเสนอแนะข้อเสนอแนะในการแก้ไข ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ยังไม่เพียงพอ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
<p>๓. คู่ค้า</p> <p>๓.๑ ผู้ส่งมอบ (Supplier, ผู้ผลิต, ผู้แทน, คู่ค้าตัวแทนจำหน่าย, ผู้ส่งมอบอะไหล่, ผู้ส่งมอบวัตถุดิบ)</p> <p>๓.๒ ชาวไร่/ผู้ป้อนอิสระ</p> <p>๓.๓ ผู้รับจ้าง/ผู้รับซื้อ (ผู้เช่า (คู่สัญญา), กลุ่มบริษัทคู่สัญญา, ผู้รับจ้างขนส่ง, บริษัทประกันภัย, หน่วยงานรับจ้างภายนอก, ผู้รับกำจัดของเสีย, ผู้รับซื้อของเสียจากการผลิต, ธนาคารพาณิชย์)</p> <p>๓.๔ ผู้ตรวจสอบ/วิทยากร/อาจารย์จากสถาบันการศึกษา ภายนอก เครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์</p>	<p>- สินค้ามีคุณภาพตรงตามความต้องการสามารถนำไปใช้ในสูตรบุรีได้</p> <p>- ผลตอบแทนสูงใจเหมาะสมกับผลงาน</p> <p>- แผนงานจ้างขนส่งมีความชัดเจน</p> <p>- ขั้นตอนการจัดจ้าง รายละเอียดขอบเขตงาน และการเบิกจ่ายมีความถูกต้อง รวดเร็ว</p> <p>- ราคาคุ้มค่า</p> <p>- จ่ายเงินค่าสินค้า/บริการถูกต้องและตรงเวลา</p> <p>- การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม โปร่งใส</p> <p>- รายละเอียดและขอบเขตงาน (TOR) มีความถูกต้องชัดเจน</p> <p>- ได้รับเงินค่าสินค้า/บริการตามกำหนดเวลา</p> <p>- ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการรับเงิน</p> <p>- สามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น ไม่มีอุปสรรคและได้รับเลือกให้เป็นคู่ค้าต่อไป</p> <p>- การจัดสรรโควตาการผลิต</p> <p>- ผลตอบแทนสูงใจเหมาะสมกับผลงาน</p> <p>- จ่ายเงินค่าสินค้า/บริการถูกต้องและตรงเวลา</p> <p>- ทำธุรกรรมทางการเงิน ถูกต้องตามกำหนดเวลา</p> <p>- จัดทำสัญญาได้รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน ตามกฎหมาย/ระเบียบ และเสร็จภายในเวลาที่กำหนด</p> <p>- บริหารสัญญาได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>- การส่งสำเนาสัญญาให้หน่วยงานภาครัฐได้ตามกำหนดเวลา</p> <p>- การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นธรรม โปร่งใส</p> <p>- ได้รับโอกาส/คัดเลือกให้เป็นหน่วยงานรับจ้างและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานจัดจ้าง</p>	<p>- ไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบถูกต้องตามความต้องการและตรงตามคุณลักษณะเฉพาะของ ยสท.</p> <p>- การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>- นโยบายที่กระทบต่อโควตา</p> <p>- ไม่ได้รับโอกาสในการจัดจ้าง</p> <p>- ไม่ได้รับความร่วมมือในการตรวจวัด</p> <p>- ไม่สามารถดำเนินการได้ ตามแผน</p>
<p>๔. หน่วยงานกำกับดูแล</p> <p>๔.๑ หน่วยงานกำกับฯ โดยตรง (กระทรวงการคลัง, สคร., สตง., สศช., คณะกรรมการ ยสท.)</p>	<p>- ได้ข้อมูลครบถ้วนถูกต้องตามเวลาที่กำหนด</p> <p>- ได้รับเงินนำส่งรัฐตามกำหนดเวลา</p> <p>- งบการเงิน ปฏิบัติถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชี</p> <p>- เป็นไปตามนโยบายที่กระทรวงฯ กำหนด</p>	

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)		ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
		<ul style="list-style-type: none"> - จัดตั้งงบประมาณ ตามระเบียบ ภายในระยะเวลาที่กำหนด - กำกับการดูแลการดำเนินงานให้สอดคล้องตามภารกิจของ ยสท. 	
	๔.๒ หน่วยงานกำกับฯ ที่เกี่ยวข้อง (สบน.)	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด - ให้บริการด้านกฎหมาย/ระเบียบโดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่สามารถปฏิบัติตามที่ กฎหมายด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสุขอนามัยกำหนด
๕. หน่วยงานภาครัฐ			
	๕.๑ ด้านบริการ (ธนาคารของรัฐ, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์)	<ul style="list-style-type: none"> - ทำธุรกรรมทางการเงิน ถูกต้องตามกำหนดเวลา 	
	๕.๒ ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ (กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย การกีฬาแห่งประเทศไทย กองทุนผู้สูงอายุ องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล กรมบัญชีกลาง)	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยงานรับจ้างตรวจได้รับโอกาส/คัดเลือกให้เป็นหน่วยงานรับจ้างและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานจัดจ้าง - ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสาร - การจัดซื้อ/จ้างถูกต้องตาม พ.ร.บ การจัดซื้อจัดจ้างฯ กฎกระทรวง และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - ปฏิบัติได้ตามที่กฎหมายด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสุขอนามัยกำหนด 	<ul style="list-style-type: none"> - รูปแบบสิ่งพิมพ์มีความถูกต้องตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่องหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไข เกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์และผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภท บุหรี่ซิการ์แรต พ.ศ. - ยังมีบุหรี่ปูแบบเดิมอยู่ในท้องตลาด - หลังจากประกาศฯ มีผลบังคับใช้ - ไม่สามารถปฏิบัติตามที่ กฎหมายด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านสุขอนามัยกำหนด
	๕.๓ ด้านการปราบปราม (เจ้าหน้าที่สรรพสามิต ศาลากร ทหาร ตำรวจ)	<ul style="list-style-type: none"> - เจ้าหน้าที่จับกุมปราบปรามอย่างจริงจัง - ข้อมูลเบาะแสของผู้กระทำผิด ทั้งช่องทางสื่อออนไลน์และช่องทางอื่นๆ - ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน - ความถูกต้อง ครบถ้วนของเอกสาร - ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน - ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลตามที่ต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> - อิทธิพลของกลุ่มผู้กระทำความผิด - ข้อมูลการข่าวรั่ว
	๕.๔ ด้านภาษี (กรมสรรพากร, กองทุนต่างๆ)	<ul style="list-style-type: none"> - นำส่งภาษีครบถ้วนถูกต้องในเวลาที่กำหนด - ปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง - ให้ความร่วมมือโครงการต่างๆ 	

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	ความต้องการ/ความคาดหวัง	ความกังวล
๖. ชุมชน ๖.๑ ชุมชน (ชุมชนรอบข้าง, ประชาชนทั่วไป)	- คาดหวังให้มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้อง และครบถ้วน - คาดหวังว่าปัญหามลพิษ หรือความเดือดร้อนรำคาญที่จะเชื่อมโยงกับปัญหามลพิษ ต้องไม่มี - คาดหวังว่า ยสท. จะมีส่วนร่วมในการผลักดันการพัฒนาชุมชน	- อันตรายและความเดือดร้อนรำคาญที่เกิดจากการดำเนินงาน (Operate) ของโรงงาน ยสท. อยุธยา - จะขาดแคลนการสนับสนุนจากองค์กรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนชุมชน
๖. คู่แข่ง ๗.๑ ผู้ประกอบการธุรกิจสิ่งพิมพ์, ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับยาสูบ, ผู้ประกอบการรับซื้อขายยา	- ประพฤติปฏิบัติตามกรอบกติกาการตลาดของการแข่งขันทางการตลาดอย่างเป็นธรรม - แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น	

๓.๘ กระบวนการในการเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเรียนรู้และปรับปรุงการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการทบทวนกระบวนการจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ในปีที่ผ่านมา เพื่อจัดทำกระบวนการย่อย ที่ครอบคลุม output/outcome, Leading/Lagging indicator ของกระบวนการ และจัดทำ AAR ที่แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญ เช่น ตัวชี้วัด Leading/Lagging ข้อเสนอแนะ ปัญหา อุปสรรค เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขต่อไป เป็นต้นดังนี้

๑) การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ได้แก่ การระบุและจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการ/ความคาดหวัง รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา วัตถุประสงค์และขอบเขต รูปแบบการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร สภาพแวดล้อมปัจจัยทั้งภายในและภายนอก SWOT และวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น

๒) การทบทวนเกณฑ์และการระบุวัตถุประสงค์และขอบเขต การระบุและจัดลำดับความสำคัญผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความต้องการ/ความคาดหวังของหน่วยงานและองค์กร

๓) การทบทวนการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดสรรทรัพยากร ความเสี่ยง และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

๓.๙ ประโยชน์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ๑) เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการยาสูบแห่งประเทศไทยกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ๒) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ข่าวสาร ผลการดำเนินงาน ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับการยาสูบแห่งประเทศไทย
- ๓) มีฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

บทที่ ๔

การทบทวนสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นและบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยการศึกษาข้อมูล และสารสนเทศต่าง ๆ ของหน่วยงาน ผู้บริหาร พนักงานในหน่วยงาน นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยใช้ SWOT ทั้งปัจจัยภายนอก และภายในที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ถูกใช้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลักในการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ควรดำเนินการในอนาคต

๔.๑ การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔.๑.๑ นโยบายภาครัฐ

• แนวนโยบายแห่งรัฐ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ กำหนดในมาตรา ๖๕ ให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนระดับ ๒ และ ๓ ตลอดจนการจัดทำกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดัน ร่วมกันไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติ ไปสู่การปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบนั้น *ยุทธศาสตร์ชาติ* ซึ่งเป็นแผนระดับที่ ๑ จะทำหน้าที่เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศในภาพใหญ่ที่ครอบคลุมการสร้างสมดุล ระหว่างการพัฒนาประเทศด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยมีแผนระดับที่ ๒ เป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดแนวทางการขับเคลื่อน ประเทศในมิติต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ* ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ โดย *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ* เป็นแผนฯ ที่คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามระหว่างยุทธศาสตร์ และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปใน ทิศทางเดียวกัน ขณะที่ *แผนการปฏิรูปประเทศ* จะทำหน้าที่เป็นแผนที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน แก้ไขปัญหา อุปสรรคเร่งด่วนเชิงโครงสร้าง กลไก หรือกฎระเบียบ เพื่อให้รากฐานการพัฒนาภายในประเทศมีความ เหมาะสม เท้าหนักกับบริบทการพัฒนาที่ประเทศต้องการมุ่งเน้น โดยมี *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ* ทำหน้าที่เป็นแผนระบุทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ประเทศควรให้ความสำคัญและมุ่ง ดำเนินการในระยะ ๕ ปีของแผนยุทธศาสตร์ชาติ โดยคำนึงถึงพลวัตและเงื่อนไขการพัฒนาที่ประเทศเผชิญ อยู่ เพื่อเป็นแนวทางให้ภาคส่วนที่เกี่ยวข้องปรับจุดเน้นการดำเนินงานมุ่งสู่การเสริมสร้างความสามารถของ ประเทศให้สอดรับ ปรับตัวเข้ากับเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการระบุทิศทางพัฒนาที่มีความชัดเจนจะ ส่งผลให้การพัฒนาประเทศตั้งแต่ระดับทิศทาง โครงสร้าง นโยบาย ตลอดจนกลยุทธ์และกลไกในการ ขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับ และจะเป็นกำลังในการนำพาประเทศไปสู่การ บรรลุเป้าหมายระยะยาว ทั้งนี้ ประเด็นการพัฒนาสำคัญนอกเหนือจากที่ระบุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ จะยังคงได้รับการเน้นย้ำให้ความสำคัญและดูแลขับเคลื่อนผ่านแผนระดับ ๒ เพื่อถ่ายทอด แนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติเช่นเดียวกับแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งเป็นแผนที่อยู่ในระนาบเดียวกัน นอกจากนี้ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติยังเป็นหนึ่งในแผนระดับ ๒ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกรอบหรือทิศทางในการดำเนินการป้องกัน แจ่งเตือน แก้ไข หรือ ระวังภัยภัยคุกคามทุกรูปแบบเพื่อธำรงไว้ซึ่งความมั่นคงแห่งชาติ ที่มีความครอบคลุมมิติและประเด็นการพัฒนาของประเทศอย่างรอบด้าน โดยแผนระดับที่ ๒ ทั้ง ๔ แผนข้างต้น จะเป็นกลไกที่ช่วยถ่ายทอดแนวทางการขับเคลื่อนประเทศในมิติต่าง ๆ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในแผนระดับที่ ๓ ซึ่งเป็นแผนเชิงปฏิบัติที่ระบุการดำเนินงานภายใต้แผนงาน โครงการที่ความชัดเจนตามภารกิจของหน่วยงานของรัฐ เพื่อที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ ๒ และยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนความสอดคล้องเชื่อมโยงกันของแผนทุกระดับ

การยาสูบแห่งประเทศไทยในฐานะรัฐวิสาหกิจย่อมกำหนดแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามการถ่ายทอดตามลำดับชั้นจากแผนยุทธศาสตร์ชาติสู่แผนงานระดับถัดลงมา โดยทิศทางการดำเนินงานและการกำหนดแผนงานจะเป็นไปตามแนวทางแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมภายใต้แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาจากการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจรายปี เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเองประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ

● แผนยุทธศาสตร์ชาติ

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ กำหนดให้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีนี้ แผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปีฉบับแรกของประเทศมีกรอบการดำเนินงานระหว่างปี ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ และได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย ๒๕๘๐ คือ

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน
เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

โดยเป้าหมายการพัฒนาประเทศภาพรวม “ประเทศไทยมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคมนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวมแผนยุทธศาสตร์ชาติประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ ๖ ด้าน ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงประเทศไทยมั่นคง ประชาชนมีความสุข

- ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข
- บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ
- กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคความมั่นคง
- ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่าง ประเทศ
- การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ

- ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน

- ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

๓. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ

- คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีคุณภาพ พร้อมสำหรับวิถีชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑
- สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคมสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

- สร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ
- กระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุกกระดับ
- เพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเองและการจัดการตนเองเพื่อสร้างสังคมคุณภาพ

๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

- อนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม ให้คนรุ่นต่อไปได้ใช้ได้อย่างยั่งยืน มีสมดุล
- ฟื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบทางลบจากการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจของประเทศ
- ใช้ประโยชน์และสร้างการเติบโตบนฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สมดุลภายในขีดความสามารถของระบบนิเวศ
- ยกระดับกระบวนการทัศน์ เพื่อกำหนดอนาคตประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม บนหลักของการมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล

๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐภาคีรัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

- ภาครัฐมีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวมตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส
- ภาครัฐมีขนาดที่เล็กลง พร้อมปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- กระบวนการยุติธรรม เป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ

● **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ**

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมีทั้งสิ้น ๒๓ แผนแม่บท ซึ่งจะส่งผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคนแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง ๒๓ แผนมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ความมั่นคง	<ul style="list-style-type: none"> • การรักษาความสงบภายในประเทศ • การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง • การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคาม • การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ • การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม
๒. การต่างประเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • ความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ • ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ • การพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ • การส่งเสริมสถานะและบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก • การต่างประเทศมีเอกภาพและบูรณาการ
๓. การพัฒนาการเกษตร	<ul style="list-style-type: none"> • เกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น • เกษตรปลอดภัย • เกษตรชีวภาพ • เกษตรแปรรูป • เกษตรอัจฉริยะ • การพัฒนาระบบนิเวศของภาคเกษตร
๔. อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> • อุตสาหกรรมชีวภาพ • อุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ครบวงจร • อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ • อุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการพัฒนาระบบคมนาคม • อุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ • ระบบนิเวศของอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต
๕. การท่องเที่ยว	<ul style="list-style-type: none"> • การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม • การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ • การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย • การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ • การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค • ระบบนิเวศสร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว • การฟื้นฟูชายหาดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว
๖. การพัฒนาพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ • การพัฒนาพื้นที่เมืองพิเศษ
๗. โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> • โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ • โครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน • โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล • โครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่
๘. การพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ • สร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน • สร้างโอกาสเข้าถึงตลาด • สร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล • ปรับบทบาทและโอกาสเข้าถึงบริการภาครัฐ
๙. เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก	<ul style="list-style-type: none"> • แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค • แผนพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมเป้าหมาย • แผนพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว

	<ul style="list-style-type: none"> • แผนพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรม • แผนพัฒนาเมืองใหม่อัจฉริยะน่าอยู่ มหานครการบินภาคตะวันออก และ ศูนย์กลางการเงิน • แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล
๑๐. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> • การปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการเสริมสร้างจิตสาธารณะและการเป็นพลเมืองที่ดี • การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ • การใช้สื่อและสื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม
๑๑. การพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงปฐมวัย • การพัฒนาวัยเรียน/วัยรุ่น • การพัฒนาและยกระดับศักยภาพแรงงาน • การส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ
๑๒. การพัฒนาการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ปฏิรูปการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ • การตระหนักถึงปัญหาของมนุษย์ที่หลากหลาย
๑๓. การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างความรอบรู้ด้านสุขภาพและการป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยง • การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดีโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน • การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาพที่ดี • การกระจายบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ • พัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ
๑๔. ศักยภาพการกีฬา	<ul style="list-style-type: none"> • การส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิตและการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬาและนันทนาการ • การส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ • การพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการ
๑๕. การเสริมสร้างพลังทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ • การเสริมสร้างทุนทางสังคม • การเตรียมสังคมไทยให้พร้อมที่จะรองรับสังคมสูงวัย • การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งพาตนเอง และการจัดการตนเอง
๑๖. การพัฒนาความเสมอภาคและส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก	<ul style="list-style-type: none"> • การเพิ่มขีดความสามารถการผลิตและการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเกษตรรวมทั้งวิสาหกิจเพื่อสังคม ด้วยความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม • ช่องทางการตลาด เครือข่าย และกติกาที่ลดความเสียเปรียบ • การเข้าถึงทุน • การเข้าถึงทรัพยากรที่ดินและแหล่งน้ำ • กลไกการขับเคลื่อนและบริหารจัดการ
๑๗. การสร้างหลักประกันทางสังคม	<ul style="list-style-type: none"> • นโยบายและกลไกคุ้มครองแรงงาน • ระบบสวัสดิการและหลักประกันทางเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพ • กลไกเพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาและความร่วมมือเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาในระดับพื้นที่ • มาตรการแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะกลุ่ม • ระบบและกลไกการคุ้มครองผู้บริโภค

๑๘. การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว • สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล • สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ • จัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล • ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ
๑๙. การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ • เพิ่มผลผลิตของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่าและสร้างมูลค่าเพิ่ม • จากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล • อนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ
๒๐. การพัฒนาบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาบริการประชาชน • การบูรณาการเชื่อมโยงภาครัฐและการบริหารจัดการการเงินการคลัง • การปรับสมดุลภาครัฐ • การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ • การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ
๒๑. การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ	<ul style="list-style-type: none"> • การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ • การปราบปรามการทุจริต
๒๒. การพัฒนากฎหมายและกระบวนการยุติธรรม	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนากฎหมาย • การพัฒนากระบวนการยุติธรรม
๒๓. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • ด้านเศรษฐกิจ • ด้านสังคม • ด้านสิ่งแวดล้อม • ด้านองค์ความรู้พื้นฐานและปัจจัยสนับสนุนในการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

• แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จำนวน ๕๒ แห่ง มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการตามบทบาทและภารกิจตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การจัดตั้ง รวมถึงต้องมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ และแผนพัฒนาประเทศต่างๆ ในด้านที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการผลักดันการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ และแผนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ได้ จึงได้กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

๑. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) หมายถึง โครงสร้างทางกายภาพหรือระบบพื้นฐานที่ส่งเสริมความมั่นคงและการพัฒนาประเทศ เช่น โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม เช่น ถนน ระบบราง ท่าเรือ และท่าอากาศยาน โครงสร้างพื้นฐานด้านโครงข่ายพลังงาน โครงข่ายโทรคมนาคม โครงข่ายประปา เป็นต้น
๒. บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน หมายถึง บริการสาธารณะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานของประชาชน เช่น ระบบการให้บริการขนส่งสาธารณะ ไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น

๓. กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ หมายถึง กิจกรรมที่ภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อสร้างความสมดุลของตลาดหรือเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนในฐานะผู้บริโภค เช่น การให้บริการทางการเงินแก่ผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำไปใช้เป็นทุนในการดำเนินธุรกิจ หรือเพื่อการจัดให้มีที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น

๔. กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม หมายถึง กิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ เช่น การผลิต/จำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น

๕. การกึ่งเชิงส่งเสริม หมายถึง รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือกิจกรรมบางประเภทเป็นการเฉพาะ เช่น การท่องเที่ยว การเกษตร การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นต้น การยาสูบแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจกลุ่มอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มีบทบาทดำเนินกิจการที่รัฐต้องควบคุมในการผลิตบุหรี่ยาสูบซึ่งเป็นการผูกขาดโดยรัฐ

กรอบทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุนของวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้วิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการและสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ(พ.ศ.๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนารัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ๖ ด้าน ได้แก่

๑. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานบริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

๒. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership :PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว

๓. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ ๒๑ รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

๔. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

๕. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

๖. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ตอบสนองความต้องการของประชาชน

● เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals ๒๐๓๐: SDGs) คือเป้าหมายการพัฒนาของสหประชาชาติที่ ตั้งขึ้นทดแทนเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals) โดยกำหนดทิศทางการพัฒนาด้วยเป้าหมายหลัก ๑๗ เป้าหมายที่ต้องบรรลุภายในปี ๒๕๖๓ โดยมองการพัฒนาเป็นมิติ(Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกันในส่วนของประเทศไทยมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนมาโดยตลอด ณขณะนี้เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ SDGs เป็นประเด็นสำคัญที่ถูกหยิบยกนำมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และการวางทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ เพื่อให้ทุกภาคร่วมสร้างสังคมที่เป็นสุข ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมจัดปัญหาความยากจน ส่งเสริมการเป็นเศรษฐกิจสีเขียวและมีการผลิตและบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนดังกล่าวประกอบไปด้วย ๑๗ เป้าหมาย มีรายละเอียดดังนี้

๑. จัดความยากจน จัดความยากจนในทุกรูปแบบในทุกพื้นที่
๒. จัดความอดอยาก ยุติความหิวโหย บรรลุเป้าความมั่นคงทางอาหาร การปรับปรุงด้านการโภชนาการและส่งเสริมเกษตรกรรมแบบยั่งยืน
๓. สุขภาพดีชีวิที่มีสุข รับรองการมีสุขภาพะในการดำรงชีพและส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีในทุกช่วงอายุ
๔. การศึกษาที่มีคุณภาพ รับรองการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม และส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีพแก่ทุกคน
๕. ความเท่าเทียมกันทางเพศ บรรลุถึงความเท่าเทียมกันทางเพศและส่งเสริมพลังสตรีและเด็กหญิงทุกคน
๖. น้ำสะอาดและการสุขาภิบาล รับรองมีการจัดการน้ำสะอาดและการสุขาภิบาลที่ยั่งยืนสำหรับทุกคน
๗. พลังงานสะอาดในราคาที่เอื้อถึง รับรองการเข้าถึงพลังงานในราคาที่ซื้อได้ เชื่อถือได้ ยั่งยืน และทันสมัยสำหรับทุกคน
๘. อาชีพและเศรษฐกิจที่ดี ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน ส่งเสริมศักยภาพการทำให้เกิดอาชีพและการจ้างงานอย่างถ้วนหน้าและเป็นธรรม และงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
๙. อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการอุตสาหกรรมที่ยั่งยืนและทั่วถึง และสนับสนุนนวัตกรรม
๑๐. ลดความไม่เท่าเทียม ลดความไม่เท่าเทียมของรายได้กันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
๑๑. เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทั่วถึง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
๑๒. การผลิตและบริโภคอย่างมีความรับผิดชอบ รับรองการรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
๑๓. การปฏิบัติการเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศ ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศด้วยการควบคุมการปล่อยมลพิษ และการส่งเสริมพลังงานที่กลับมาใช้ใหม่ได้

๑๔. ชีวิตได้สมหวัง รักษาและใช้ทรัพยากรในมหาสมุทรและท้องทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน๑๕. ชีวิตบนผืนดิน ปกป้อง บูรณะและส่งเสริมการใช้ระบบนิเวศวิทยา การจัดการทรัพยากรจากป่าอย่างยั่งยืน ต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงเป็นทะเลทราย หยุดยั้งความเสื่อมโทรมของดิน และการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ

๑๖. สันติ ความยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง ส่งเสริมสังคมที่มีความสงบสุขไม่มีการแบ่งแยกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน รับรองการเข้าถึงความยุติธรรมสำหรับทุกคนและสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่พึ่งของส่วนรวมและเป็นที่ยอมรับในทุกระดับ

๑๗. ความร่วมมือเพื่อเป้าหมาย เสริมสร้างวิธีการปฏิบัติให้เข้มแข็งและสร้างพลังความร่วมมือนานาชาติเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน



๔.๑.๒ การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก

การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก มีการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภัยคุกคามที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทยในอนาคต

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)

แนวโน้มเศรษฐกิจไทย ปี ๒๕๖๗

เศรษฐกิจไทยในปี ๒๕๖๗ คาดว่าจะขยายตัวในช่วงร้อยละ ๒.๐ - ๓.๐ (ค่ากลางการประมาณการร้อยละ ๒.๕) ปรับตัวดีขึ้นอย่างช้า ๆ จากการขยายตัวร้อยละ ๑.๙ ในปี ๒๕๖๖ ทั้งนี้ คาดว่าการอุปโภคบริโภคและการลงทุนภาคเอกชนจะขยายตัวร้อยละ ๔.๕ และร้อยละ ๓.๒ ตามลำดับ มูลค่าการส่งออกในรูปแบบดอลลาร์ สรอ. ขยายตัวร้อยละ ๒.๐ อัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยอยู่ในช่วงร้อยละ ๐.๑ - ๑.๑ และดุลบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ ๑.๒ ของ GDP โดยมีปัจจัยสนับสนุน คือ การเพิ่มขึ้นของแรงสนับสนุนจากการใช้จ่ายและการลงทุนภาครัฐในช่วงที่เหลือของปี การฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว ตามการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ การขยายตัวในเกณฑ์ดีของการอุปโภคบริโภคภายในประเทศโดยเฉพาะในหมวดบริการ การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของการลงทุนภาคเอกชน สอดคล้องกับการขยายตัวของนำเข้าสินค้าทุน รวมทั้งการส่งเสริมการลงทุนในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม การกลับมาขยายตัวอย่างช้า ๆ ของการส่งออกสินค้า ตามการฟื้นตัวของการค้าโลก แต่ก็ยังมีข้อจำกัดและปัจจัยเสี่ยง เช่น ภาระหนี้สินครัวเรือนและภาคธุรกิจที่อยู่ในระดับสูงและการเพิ่มขึ้นของภาระดอกเบี้ย ส่งผลให้สถาบันการเงินระมัดระวังการให้

สินเชื่อมากขึ้น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ความเสี่ยงจากความผันผวนของระบบเศรษฐกิจและการค้าโลกที่อาจเพิ่มขึ้นตามสถานการณ์ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์การปรับทิศทางนโยบายการเงินของประเทศเศรษฐกิจหลัก และการชะลอตัวของเศรษฐกิจจีน

การบริหารนโยบายเศรษฐกิจมหภาคในช่วงที่เหลือของปี ๒๕๖๗ ควรให้ความสำคัญกับ

๑) การเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อให้เม็ดเงินรายจ่ายภาครัฐเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจโดยเร็ว

๒) การดูแลสภาพคล่องให้เพียงพอสำหรับภาคธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจ SMEs ที่มีศักยภาพแต่ประสบปัญหาการเข้าถึงสภาพคล่องควบคู่ไปกับการยกระดับศักยภาพการผลิตและเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้ประกอบการ SMEs

๓) การดูแลการผลิตภาคเกษตรและรายได้เกษตรกร โดย (๑) การติดตามและวางแผนแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ (๒) การเตรียมความพร้อมต่อปัญหาอุทกภัย (๓) การฟื้นฟูภาคเกษตรที่ได้รับผลกระทบจากภัยแล้งให้กลับมาฟื้นตัวโดยเร็ว (๔) การสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาเพื่อการปรับปรุงพันธุ์พืช (๕) การเสริมสร้างภูมิคุ้มกันแก่เกษตรกรผ่านการส่งเสริมรูปแบบและพัฒนาระบบประกันภัยพืชผล และ (๖) การเฝ้าระวัง ติดตาม การปราบปรามการลักลอบการนำเข้าสินค้าเกษตรผิดกฎหมาย

๔) การขับเคลื่อนการส่งออกสินค้าที่มีศักยภาพและเป็นที่ต้องการของตลาดโลก ควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจทั้งภาคการผลิตและภาคบริการ โดย (๑) การเพิ่มผลผลิตการผลิตผ่านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูง (๒) การสร้างความเชื่อมั่นและเตรียมความพร้อมของระบบนิเวศที่เหมาะสมเพื่อดึงดูดอุตสาหกรรมเป้าหมายให้เข้ามาลงทุนในประเทศไทย (๓) การดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพและมีกำลังซื้อสูง

๕) การเตรียมมาตรการเพื่อรองรับผลกระทบและใช้ประโยชน์จากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระยะต่อไป ทั้งจากการยกระดับความรุนแรงของความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ การกีดกันทางการค้า การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และความผันผวนในระบบเศรษฐกิจและตลาดการเงินโลก

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๗

สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political Environment)

สถานการณ์ทางการเมืองของประเทศไทย

การดำเนินธุรกิจของการยาสูบแห่งประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากสภาพการเมืองและการดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการใช้จ่ายของผู้บริโภค ทั้งในด้านสภาพเศรษฐกิจตามความเป็นจริงและความเชื่อมั่นผู้บริโภคซึ่งอาจมีได้ถูกต้องตรงตามความเป็นจริง นอกจากนี้ นโยบายรัฐบาลต่อภาคการเกษตรจะมีผลต่อการบริหารจัดการชาไร่และการรับซื้อใบยา เช่น อาจมีภาระในการแบกรับการอุดหนุนราคาไร่รับซื้อใบยามากขึ้นรวมถึงแนวนโยบายด้านการสาธารณสุขต่อการสูบบุหรี่ อาจจะมีแนวโน้มงวดงวดขึ้น และนโยบายการจัดการรัฐวิสาหกิจที่มีแนวนโยบายในการรวมการถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เข้าด้วยกันเป็นบรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ และการปฏิรูปโครงสร้างและการทำงานของรัฐวิสาหกิจที่มีการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การพัฒนาประเทศให้เป็นประเทศพัฒนาแล้วและการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรเป็นสังคมผู้สูงอายุจะทำให้รัฐบาลมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างมาก การยาสูบแห่งประเทศไทยจะต้องรับภาระในการนำส่งรายได้ผ่านการจัดเก็บภาษีรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นงบประมาณในการบรรลุเป้าหมายการเป็นประเทศพัฒนาแล้วภายในปี ๒๕๘๐ เพราะภาษียาสูบยังคงเป็นแหล่งรายได้สำคัญในประเทศซึ่งมีประชากรไม่ถึงร้อยละ ๑๐ ที่เสียภาษีเงินได้

สภาพแวดล้อมทางตลาด (Market Environment)

ปัจจุบันอุตสาหกรรมยาสูบทั้งในและต่างประเทศทำการแข่งขันทางการตลาดอย่างรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ สืบเนื่องจากการที่ประเทศสมาชิกมีพันธกรณีที่จะต้องปรับปรุงกฎหมายควบคุมยาสูบให้สอดคล้องกับอนุสัญญาควบคุมยาสูบขององค์การอนามัยโลก ซึ่งประเทศไทยเป็นหนึ่งใน ๑๘๒ รัฐภาคี หรือคิดเป็นประมาณ กว่าร้อยละ ๙๐ ของประชากรโลก ที่ต้องควบคุมการขายและการตลาดของผู้ประกอบการยาสูบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดจำนวนการสูบบุหรี่ลง ด้วยเหตุนี้ ผู้ประกอบการจึงต้องพัฒนาเทคนิคการตลาดใหม่ ๆ รวมทั้งมีผลิตภัณฑ์ยาสูบชนิดใหม่ ๆ ออกสู่ตลาด เพื่อให้มีผู้บริโภครายใหม่อย่างต่อเนื่อง ข้อมูลจากองค์การอนามัยโลก (WHO) และ Euromonitor International คาดการณ์ว่าการบริโภคบุหรี่จะลดลงจาก ๔.๗๘ ล้านล้านมวนในปี ๒๕๖๓ เหลือ ๔.๕๕ ล้านล้านมวนภายในปี ๒๕๖๘ ปริมาณผู้สูบบุหรี่ทั่วโลกจะมีแนวโน้มลดลงจากปัจจุบันกว่าร้อยละ ๓๐ โดยภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีอัตราการสูบบุหรี่ต่อประชากรสูงที่สุด จะมีปริมาณการสูบบุหรี่ลดลงมากถึงร้อยละ ๓๐ ในขณะที่แอฟริกาจะมีแนวโน้มลดลงอย่างช้าๆ

ตลาดยาสูบไทย ขนาดตลาดบุหรี่ไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องตามการปรับขึ้นภาษีและราคาขายปลีก และผู้บริโภคหันไปบริโภคยาเส้นที่มีราคาถูกกว่าแทนบุหรี่

การผลักดันยอดขายหน่วยคู่แข่งของบุหรี่การยาสูบแห่งประเทศไทยคือบุหรี่ต่างประเทศนำเข้า โดยมีตัวแทนนำเข้าเพื่อจำหน่ายในประเทศไทยหลายบริษัท ซึ่งทุกบริษัทต่างมีกลยุทธ์เพื่อการผลักดันการจำหน่าย และมีการแข่งขันในตลาดที่ค่อนข้างรุนแรงอย่างต่อเนื่อง

สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (Legal Environment)

กฎระเบียบเกี่ยวกับการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ

การควบคุมการบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบของไทยจัดว่าเข้มงวดเป็นอันดับต้น ๆ ของโลก โดยกฎหมายบัญญัติให้ที่สาธารณะทั้ง ๑๒ ประเภทเป็นเขตปลอดบุหรี่ สำหรับสถานที่สาธารณะภายนอกอาคารนั้นกฎหมายปัจจุบันของไทยมีการกำหนดบริเวณห้ามสูบบุหรี่เป็นระยะห่างจากตัวอาคารและสถานที่ที่เข้าออกอย่างชัดเจน แต่สถานที่บางส่วนยังคงอนุญาตให้สามารถกำหนดพื้นที่สำหรับสูบบุหรี่ได้

ในด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ภายใต้ข้อกำหนดปัจจุบันประเทศไทยสั่งห้ามการโฆษณาในเกือบทุกรูปแบบ และเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในอาเซียนแล้วประเทศไทยยังคงเป็นประเทศที่มีความเข้มงวดในการควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบอีกเช่นเดิม โดยประเทศไทยห้ามการโฆษณาเด็ดขาดทุกรูปแบบ

ซองเรียบ

ออสเตรเลียเป็นประเทศแรกในโลกซึ่งบังคับให้ผู้ผลิตใช้ซองเรียบในปี ๒๕๕๕ โดยต้องแสดงเครื่องหมายการค้าตามที่กฎหมายกำหนด และใช้แบบอักษรเดียวกันเพื่อบ่งบอกผลิตภัณฑ์บนพื้นสีโทนมืดหม่นไม่สดใสเพื่อลดการดึงดูดใจโดยเฉพาะในกลุ่มวัยรุ่นสีโทนมืดหม่นที่ถูกเลือกให้เป็นสีพื้นของบุหรี่ในประเทศที่บังคับใช้ซองเรียบนั้นมีที่มาจากการศึกษาวิจัยในออสเตรเลีย

สำหรับประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุขได้ออกประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง หลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไข เกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์ยาสูบและผลิตภัณฑ์ยาสูบประเภทบุหรี่ยิกาเรต พ.ศ. ๒๕๖๑ ลงวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๑ หรือที่เรียกว่ามาตรการบุหรี่ยิกาเรต (Plain Packaging) ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๒ ส่งผลให้ตั้งแต่วันที่ดังกล่าวบุหรี่ยิกาเรตทุกซองต้องใช้รูปแบบและเครื่องหมายการค้าตามที่ประกาศฯ กำหนดไว้ สำหรับบุหรี่ยิกาเรตที่ผลิตก่อนวันที่ ๑๐ กันยายน ๒๕๖๒ ได้รับการผ่อนผันให้ขายในท้องตลาดได้จนถึงวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๖๒ ดังนั้น ในวันที่ ๙ ธันวาคม ๒๕๖๒ บุหรี่ยิกาเรตรูปแบบเดิมจะต้องหมดจากท้องตลาด

โดยสรุปกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจได้ดังนี้

กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	สรุปสาระสำคัญ
พระราชบัญญัติควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบ พ.ศ. ๒๕๖๐	<p>กฎหมายกำหนดห้ามขายผลิตภัณฑ์ยาสูบโดยกำหนดอายุของผู้ซื้อและผู้ขาย, กำหนดสถานที่ห้ามจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบ, กำหนดห้ามการแสดงชื่อหรือเครื่องหมายของผลิตภัณฑ์ยาสูบชื่อหรือเครื่องหมายของผู้ผลิตหรือผู้นำเข้าผลิตภัณฑ์ยาสูบบนผลิตภัณฑ์อื่นใดที่ไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ยาสูบเพื่อการโฆษณา, ห้ามผู้ประกอบการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้การอุปถัมภ์หรือให้การสนับสนุนบุคคล หน่วยงานของรัฐ หรือองค์กรเอกชน ในลักษณะเป็นการสร้าง</p> <p>ภาพลักษณ์ หรือโฆษณาผลิตภัณฑ์ยาสูบ ผู้ผลิตหรือผู้นำเข้าผลิตภัณฑ์ยาสูบ, การแสดงรูปภาพคำเตือน หีบห่อ ผลิตภัณฑ์ยาสูบ และการแจ้ง ส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ยาสูบตลอดจนกำหนดควบคุมสถานที่สาธารณะ สถานที่ทำงาน ให้ส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมดเป็นเขตปลอดบุหรี่ รวมทั้งกำหนดเขตสูบบุหรี่ในเขตปลอดบุหรี่</p>
พระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๖๐	<p>ข้อกำหนด หลักเกณฑ์ เงื่อนไข การชำระภาษียาสูบ เช่น อัตราภาษี, ภาระภาษีเกิดขึ้นเมื่อใด, การยื่นแบบรายการภาษี, การชำระภาษี, การจดทะเบียนสรรพสามิต เป็นต้น รวมถึงข้อกำหนดให้กรมสรรพสามิตจัดเก็บภาษียาสูบเพิ่มขึ้นเพื่อราชการส่วนท้องถิ่นตามอัตราที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกากำหนดอัตราภาษีสรรพสามิตที่จัดเก็บเพิ่มขึ้นเพื่อราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๖๐ ในอัตราร้อยละ ๑๐ ของภาษียาสูบ</p>
กฎกระทรวงกำหนดพิกัดอัตราภาษีสรรพสามิต (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๖๔	<p>บุหรี่ยิก้าแรต</p> <ul style="list-style-type: none"> • ก) ที่มีราคาขายปลีกแนะนำไม่เกินซองละ ๗๒ บาท มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ ๒๕ และมีอัตราภาษีตามปริมาณหนึ่งมวน ๑.๒๕ บาท • ข) ที่มีราคาขายปลีกแนะนำเกินซองละ ๗๒ บาท มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ ๔๒ บาทและมีอัตราภาษีตามปริมาณหนึ่งมวน ๑.๒๕ บาท <p>ยาเส้นอื่นนอกจาก ก)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ๑) ที่มีปริมาณไม่เกิน ๑๒,๐๐๐ กิโลกรัมต่อปี ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่อธิบดีประกาศกำหนด มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ ๐ และมีอัตราภาษีตามปริมาณหนึ่งกรัมเศษของหนึ่งกรัมให้นับเป็นหนึ่งกรัม กรัมละ ๐.๐๒๕ บาท • ๒) ยาเส้นอื่นๆ นอกจาก ๑) มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ ๐ และมีอัตราภาษีตามปริมาณหนึ่งกรัม เศษของหนึ่งกรัมให้นับเป็นหนึ่งกรัม กรัมละ ๐.๑๐ บาท <p>กรณียาเส้นที่มีปริมาณเกิน ๑๒,๐๐๐ กิโลกรัมต่อปี มีอัตราภาษีตามมูลค่าร้อยละ ๐ และมีอัตราตามปริมาณหนึ่งกรัมเศษของหนึ่งกรัมให้นับเป็นหนึ่งกรัม กรัมละ ๐.๑๐ บาท</p>
พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐	<p>กฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง งานจ้างที่ปรึกษา งานจ้างออกแบบหรือควบคุมงานก่อสร้าง การทำสัญญา การบริหารสัญญา และการตรวจรับพัสดุ การตั้งงาน การบริหารพัสดุ การอุทธรณ์ และบทกำหนดโทษที่ใช้บังคับกับหน่วยงานของรัฐ เช่น ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรการมหาชน ภายใต้ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐</p>

ประกาศกระทรวงสาธารณสุข เรื่อง
หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข
เกี่ยวกับหีบห่อผลิตภัณฑ์และ
ผลิตภัณฑ์ประเภทบุหรีชีกาเรต
พ.ศ. ๒๕๖๔

บุหรีชีกาเรตทุกตราที่ได้ผลิตหรือนำเข้ามาในราชอาณาจักรก่อนวันที่ ๑๑
มกราคม ๒๕๖๕ ยังคงจำหน่ายในท้องตลาดได้อีก ไม่เกิน ๙๐ วัน นับแต่
วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๕ (ครบ ๙๐ วัน) วันที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๖๕) ซึ่ง
วันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๖๕ ต้องไม่มีบุหรีชีกาเรตในรูปแบบเดิมอยู่ใน
ท้องตลาดประกาศฉบับนี้ได้กำหนดให้หีบห่อบุหรีชีกาเรตที่ผลิตหรือนำเข้า
มาในราชอาณาจักรต้องมีรูปแบบและลักษณะตามที่กฎหมายกำหนด เช่น
กฎหมายกำหนดให้ซองหรือหีบห่อบุหรีชีกาเรตโดยให้ชื่อตราที่อยู่บนซอง
บุหรีชีกาเรตต้องพิมพ์ด้วยแบบอักษร “TH SarabunPSK” ตลอดทั้ง
ข้อความและต้องมีขนาดไม่เกิน ๒๐ พอยท์ หรือกรณีที่เป็นรูน้อยย้อย ต้องมี
ขนาดไม่เกิน ๑๕ พอยท์ และกรณีจัดพิมพ์ด้วยอักษรภาษาอังกฤษเฉพาะ
อักษรตัวแรกของคำให้จัดพิมพ์ด้วย
อักษรตัวพิมพ์ใหญ่ สีเทาอ่อน รวมทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงรูปภาพคำเตือน
เป็นรูปแบบใหม่เป็นต้น

พระราชบัญญัติการยาสูบแห่ง
ประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๑

การจัดตั้งการยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ให้มีสถานะเป็นนิติบุคคล โดย
กำหนดให้ ยสท. มีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุหรีชีกาเรตซึ่งเป็นกิจการ
ผูกขาดของรัฐ และการดำเนินกิจการอื่น ดังต่อไปนี้ (มาตรา ๗)
๑) ประกอบอุตสาหกรรมและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ไบยา หรือ
ผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ทั้งในและนอกราชอาณาจักร
๒) รับจ้างผลิตยาสูบเพื่อส่งออกไปจำหน่ายนอกราชอาณาจักร
๓) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับ
อุตสาหกรรมหรือธุรกิจตามข้อ ๑)
๔) ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนา และปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐาน
การผลิตยาสูบ ไบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น
๕) ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการป้องกันและปราบปรามการ
กระทำความผิดเกี่ยวกับยาสูบ ไบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น
๖) ดำเนินกิจการอื่นอันเกี่ยวเนื่องกับการผลิตบุหรีชีกาเรตหรือการกระทำ
กิจการอื่นตาม ๑) ๒) ๓) ๔) และ ๕) หรือเพื่อประโยชน์แก่ ยสท.
และ มาตรา ๘ กำหนดให้ ยสท. มีอำนาจกระทำการภายในขอบแห่ง
วัตถุประสงค์ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และอำนาจดังกล่าวนี้ให้รวมถึง
๑) การถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ
๒) กระทำนิติกรรมใดๆ
๓) ช่วยเหลือ แนะนำ ให้คำปรึกษา ฝึกอบรม ให้ความรู้หรือความร่วมมือ
ทางวิชาการเกี่ยวกับยาสูบ ไบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น
๔) กู้หรือยืมเงิน
๕) ให้กู้หรือให้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สินเพื่อส่งเสริม
กิจการไบยาอุตสาหกรรมยาสูบ หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น
๖) ออกพันธบัตรหรือตราสารเพื่อใช้ในการลงทุน
๗) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด เพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
กับกิจการของ ยสท.
๘) จัดตั้งนิติบุคคลที่ไม่มีวัตถุประสงค์ในการแสวงหากำไรหรือรายได้มา
แบ่งปัน
๙) เข้าร่วมกิจการกับหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือรัฐ กระทำการ
อย่างอื่นที่เกี่ยวข้อง ในการจัดการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ ยสท.

รวมทั้งยังกำหนดถึงข้อจำกัดในการดำเนินการของ ยสท. ที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ดังนี้ (มาตรา ๓๘)

- ๑) โครงการลงทุนที่มีมูลค่าตั้งแต่หนึ่งพันล้านบาทขึ้นไป
- ๒) กู้ยืม หรือให้กู้ยืมเงินเป็นจำนวนเกินคราวละหนึ่งร้อยล้านบาท
- ๓) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อใช้ในการลงทุน
- ๔) จำหน่ายอสังหาริมทรัพย์ที่มีราคาเกินสิบล้านบาท
- ๕) จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดทั้งในหรือนอกราชอาณาจักร
- ๖) เข้าร่วมกิจการกับบุคคลอื่น หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด บริษัทมหาชน จำกัด หรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

สภาพแวดล้อมทางตลาด (Market Environment)

ตลาดยาสูบไทย

ขนาดตลาดบุหรี่ไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องตามการปรับขึ้นภาษีและราคาขายปลีก และผู้บริโภคหันไปบริโภคยาเส้นที่มีราคาถูกกว่าแทนบุหรี่

การจับกุมบุหรี่ผิดกฎหมาย

บุหรี่ผิดกฎหมายมีจำนวนคดีลดลงแต่มีปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด สะท้อนถึงสถานการณ์ตลาดที่เปลี่ยนแปลงจากการผลิตและจำหน่ายบุหรี่ผิดกฎหมายในปริมาณไม่มากโดยผู้กระทำผิดมากรายเป็นการผลิตและจำหน่ายอย่างเป็นทางการขนาดใหญ่เพื่อตอบสนองต่อการขึ้นราคาของบุหรี่ ถูกกฎหมายตามการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิต ส่งผลให้จำนวนมวนต่อคดีโดยเฉลี่ยเพิ่มกว่าสิบเท่าจาก ๓,๓๕๐ มวนต่อคดีในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ เป็น ๒๐,๒๕๐ มวนต่อคดีในปีงบประมาณ ๒๕๖๕

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการควบคุมบุหรี่ผิดกฎหมายจากรายงาน Causes and Control of Illegal Tobacco Third Edition: ๒๐๒๑ โดย Alvarez & Marsal สรุปว่า การขึ้นราคาบุหรี่ร้อยละ ๑๐ จะส่งผลให้ปริมาณบุหรี่ผิดกฎหมายเพิ่มขึ้นเกือบร้อยละ ๗ ซึ่งเห็นได้ชัดจากการเพิ่มขึ้นของบุรีผิดกฎหมายในประเทศไทย

๔.๑.๓ การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน

การทบทวนสภาพแวดล้อมภายในพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายใน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ข้อมูลประกอบการทบทวน	เนื้อหา
พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๑	<p>การยาสูบแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกระทรวงการคลัง โดยมีวัตถุประสงค์ในการผลิตบุหรี่ซิการ์เรตซึ่งเป็นกิจการผูกขาดของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยภาษี สรรพสามิต และการกระทำอื่นดังต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none">● ประกอบอุตสาหกรรมและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ไบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น หมายความว่าผลิตภัณฑ์จาก พืชอื่นที่ใช้ในการผลิตหรือเป็นประโยชน์ต่อการผลิตยาสูบตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ข้อมูลประกอบการทบทวน	เนื้อหา
	<ul style="list-style-type: none"> ● รับจ้างผลิตยาสูบเพื่อส่งออกไปจำหน่ายนอกราชอาณาจักร ● ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือ ธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ● ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนา และปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการผลิตยาสูบ ใบยาหรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ● ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิด เกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น ● ดำเนินกิจการอื่นอันเกี่ยวเนื่องกับการผลิตบุหรี่ยี่ห้อเรต หรือการกระทำกิจการอื่นตามกิจกรรมที่กล่าวข้างต้น หรือเพื่อประโยชน์แก่การยาสูบแห่งประเทศไทย
ผู้บริหาร	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของ ยสท. ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ กระบวนการสนับสนุน และองค์ความรู้ที่อยู่ในหน่วยงานสนับสนุน กระบวนการหลักของ ยสท. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารจัดการบุคลากร ฯลฯ ● การวิเคราะห์ด้านองค์การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลครอบคลุมประเด็นที่สำคัญในด้านผลิตภาพของบุคลากรโครงสร้างของบุคลากรในปัจจุบัน ผลกระทบที่เกิดจากการเกษียณอายุของพนักงาน และการบริหารจัดการองค์ความรู้เพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● ในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ การยาสูบแห่งประเทศไทยมีสินทรัพย์รวมจำนวน ๒๓,๐๘๒ ล้านบาท มีหนี้สินรวม จำนวน ๘,๑๘๓ ล้านบาท และส่วนของทุนจำนวน ๑๔,๘๙๙ ล้านบาท โดยมีกำไรสุทธิ ๑๒๐ ล้านบาทจากอัตรากำไรสุทธิ ร้อยละ ๐.๒๘ ● การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดให้ปัจจัยทางการเงินที่มีความอ่อนไหวสูงและมีความสามารถในการจัดการสูง เป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กรที่สำคัญ คือ ๑. รายได้จำหน่ายบุหรี่ในประเทศ ๒. ต้นทุนขายบุหรี่

๔.๒ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความท้าทายในการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดแข็ง (S: Strengths)
<p>S๑* มีช่องทางทางการจำหน่ายบุหรี่ปริศครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับช่องทางทางการจำหน่าย</p> <p>S๒ ความน่าเชื่อถือขององค์กรในฐานะเป็นหน่วยงานในสังกัดภาครัฐ ที่ผู้ค้า/ผู้รับจ้างมีความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจขององค์กร</p>
จุดอ่อน (W: Weaknesses)
<p>W๑* การบริหารช่องทางทางการจำหน่ายและตัวแทนจำหน่ายยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอสำหรับการแข่งขัน</p> <p>W๒* พนักงาน ๑ ใน ๔ คนจะเกษียณอายุภายในปี ๒๕๗๐ ทำให้องค์กรมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียทักษะความชำนาญและการขาดแคลนบุคลากร</p> <p>W๓* การบริหารกิจการไม่คล่องตัวเนื่องจากต้องปฏิบัติตามข้อบังคับของขั้นตอนและกฎระเบียบภาครัฐที่มีจำนวนมาก</p> <p>W๔ การส่งเสริมงานด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมยังไม่เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>W๕ ขาดการพัฒนาช่องทางทางการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และช่องทางทางการสื่อสารไปยังภายนอกที่ยังไม่ครอบคลุม</p> <p>W๖ งบประมาณมีอย่างจำกัด</p> <p>W๗ การดำเนินงานมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่เป็นระบบ</p>
โอกาส (O: OPPORTUNITY)
<p>O๑* มีโอกาสในการทำธุรกิจอื่นนอกเหนือจากบุหรี่ปริศมากขึ้น</p> <p>O๒ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>O๓ ผู้ค้าหลายรายทำให้ได้แหล่งผลิตรายได้มากขึ้น เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันด้านราคา</p> <p>O๔ ลูกค้า/คู่ค้ารายใหม่ให้ความสนใจในการมามีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับ ยสท. ในฐานะเป็นหน่วยงานในสังกัดภาครัฐ</p> <p>O๕ การใช้เกณฑ์ SCM ตามระบบ SE-AM ของกระทรวงการคลัง ที่มีการใช้ประเมินรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ พัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
อุปสรรค (T: THREAT)
<p>T๑* การปรับโครงสร้าง พรบ.ภาษีสรรพสามิต และการรณรงค์ต่อต้าน รวมทั้งการออกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ส่งผลให้ขนาดตลาดบุหรี่ปริศถูกกฎหมายมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>T๒* การลักลอบนำเข้าและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบผิดกฎหมายทั้งบุหรี่ปริศแบบดั้งเดิมและสิ่งเทียมบุหรี่ปริศเพิ่มสูงขึ้นและมีจำนวนมาก และการบังคับใช้กฎหมายในการป้องกันและปราบปรามยาสูบผิดกฎหมายและสิ่งเทียมบุหรี่ปริศของภาครัฐยังไม่เข้มแข็งพอ</p> <p>T๓* ผู้บริโภคที่นิยมผลิตภัณฑ์ขององค์กรสูงขึ้นและมีจำนวนน้อยลงเรื่อย ๆ ในขณะที่ผู้บริโภครุ่นใหม่นิยมผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งต่างประเทศที่มีคุณภาพและภาพลักษณ์ที่ดีกว่า</p> <p>T๔* การบังคับใช้กฎหมายที่ควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบส่งผลต่อข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องของยาสูบและกลยุทธ์ทางด้านการตลาด</p> <p>T๕* กระบวนการของภาครัฐดำเนินการล่าช้าส่งผลให้ไม่ทันกับสถานการณ์ด้านการตลาดและการแข่งขันกับคู่แข่งเอกชน</p> <p>T๖* ร้านขายส่งและร้านค้าปลีกดั้งเดิมหรือร้านโชห่วยซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายสำคัญของการยาสูบ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากการเพิ่มจำนวนของร้านสะดวกซื้อและการขาดหายาสูบที่ปลอดภาษี</p> <p>T๗ กฎระเบียบและข้อบังคับในการค้ายาสูบในต่างประเทศมีความเข้มงวด ส่งผลให้การสร้างการรับรู้ในตลาดต่างประเทศทำได้ยาก</p>

เมื่อได้ปัจจัยที่สำคัญๆ ด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือ SWOT ที่เกี่ยวข้องแล้ว ในส่วนนี้เป็นการนำผลมาจัดทำเป็น TOWS Matrix เพื่อนำไปสู่การกำหนด กลยุทธ์ในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งวิเคราะห์ตามตัวแบบ TOWS Matrix สามารถช่วยทำให้ทราบถึงรายละเอียดในประเด็นต่างๆ เพิ่มเติมในเชิงลึกได้ รวมทั้งช่วยให้ดำเนินงานสามารถจัดลำดับความสำคัญว่าควรปรับปรุงและแก้ไขรายการใดก่อนหลังเป็นประเด็นเพิ่มเติมได้อีกด้วย รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

๑) กลยุทธ์เชิงรุก (S-O) เพื่อระบุจุดแข็งและโอกาสด้านใดบ้างที่สนับสนุนจุดแข็งนั้น (เพื่อนำจุดแข็งไปเพิ่มโอกาส)

๒) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T) เพื่อระบุอุปสรรคในประเด็นต่างๆ และความสามารถในการใช้จุดแข็งแก้ไข หรือบรรเทาผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดจากอุปสรรคดังกล่าว (เพื่อนำจุดแข็งไปลดอุปสรรค)

๓) กลยุทธ์แก้ไข (W-O) เพื่อระบุสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อโอกาสต่อการดำเนินงาน ประกอบกับการพิจารณาว่าประเด็นใดที่เป็นจุดอ่อน ดังนั้น จึงสามารถช่วยให้สามารถโอกาสดังกล่าวมาลดจุดอ่อนที่เกิดจากการดำเนินงานได้ (เพื่อนำโอกาสไปลดจุดอ่อน)

๔) กลยุทธ์เชิงรับ (W-T) เพื่อระบุถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้านใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน รวมทั้งยังสอดคล้องกับจุดอ่อนของการดำเนินงานโดยตรง ดังนั้น ประเด็นด้านนี้จึงเป็นสิ่งท้าทายและจำเป็นต้องแสดงหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับมือต่อไป (ปิดจุดอ่อนเพื่อลดอุปสรรค) สำหรับการวิเคราะห์ตามตัวแบบ TOWS Matrix ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ สรุปได้ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความเชื่อมโยงระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)

	<p>จุดแข็ง (S: Strengths)</p> <p>S๑* มีช่องทางการจำหน่ายบุหรี่ปรรอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศและมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ช่องทางการจำหน่าย</p> <p>S๒ ความน่าเชื่อถือขององค์กรในฐานะเป็นหน่วยงานในสังกัด ภาครัฐ ที่ผู้ค้า/ผู้รับจ้าง มีความเชื่อมั่นในการ ดำเนินธุรกิจขององค์กร</p>	<p>จุดอ่อน (W: Weaknesses)</p> <p>W๑* การบริหารช่องทางการจำหน่ายและตัวแทนจำหน่ายยัง ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอสำหรับการแข่งขัน</p> <p>W๒* พนักงาน ๑ ใน ๔ คนจะเกษียณอายุภายในปี ๒๕๗๐ ทำให้องค์กรมีความเสี่ยงต่อการสูญเสียทักษะความชำนาญ และการขาดแคลนบุคลากร</p> <p>W๓* การบริหารกิจการไม่คล่องตัวเนื่องจากต้องปฏิบัติตาม สอดคล้องกับขั้นตอนและกฎระเบียบภาครัฐที่มีจำนวนมาก</p> <p>W๔* การส่งเสริมงานด้านองค์ความรู้และนวัตกรรมยังไม่ เพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์</p> <p>W๕ ขาดการพัฒนาช่องทางการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และช่องทางการสื่อสารไปยังภายนอกที่ยังไม่ครอบคลุม</p> <p>W๖ งบประมาณมีอย่างจำกัด</p> <p>W๗ การดำเนินงานมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่เป็นระบบ</p>
<p>โอกาส (O: OPPORTUNITY)</p> <p>O๑* มีโอกาสในการทำธุรกิจอื่นนอกเหนือจากบุหรี่ปรรวมมากขึ้น</p> <p>O๒ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินธุรกิจ</p> <p>O๓ ผู้ค้าหลายรายทำให้ได้แหล่งผลิตรายได้มากขึ้น เกิดความได้เปรียบในการ แข่งขันด้านราคา</p> <p>O๔ ลูกค้า/คู่ค้ารายใหม่ให้ความสนใจในการมีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจกับ ยศส. ในฐานะเป็นหน่วยงานในสังกัดภาครัฐ</p> <p>O๕ การใช้เกณฑ์ SCM ตามระบบ SE-AM ของกระทรวงการคลัง ที่มีการใช้ประเมิน รัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ พัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (S,O)</p> <p>๑.สร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยกระดับความพึงพอใจ (S๑,S๒,O๒,O๓,O๔)</p>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W,O)</p> <p>๑.พัฒนาการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (W๑,W๔,W๕,O๒,O๕)</p> <p>๒.การขับเคลื่อนงานด้าน SM (W๕,W๗,O๒,O๕)</p>
<p>ภัยคุกคาม (T: THREAT)</p> <p>T๑* การปรับโครงสร้าง พรบ.ภาษีสรรพสามิต และการรณรงค์ต่อต้าน รวมทั้งการ ออกระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ส่งผลให้ขนาดตลาดบุหรี่ปรรวมมีแนวโน้มลดลง อย่างต่อเนื่อง</p> <p>T๒* การลักลอบนำเข้าและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ยาสูบผิดกฎหมายทั้งบุหรี่ปรรวมแบบ ดั้งเดิมและสิ่งเทียมบุหรี่ปรรวมเพิ่มสูงขึ้นและมีจำนวนมาก และการบังคับใช้กฎหมายใน การป้องกันและปราบปรามยาสูบผิดกฎหมายและสิ่งเทียมบุหรี่ปรรวมของภาครัฐยังไม่ เข้มแข็งพอ</p> <p>T๓* ผู้บริโภคที่นิยมผลิตภัณฑ์ขององค์กรสูงอายุนั้นและมีจำนวนน้อยลงเรื่อย ๆ ในขณะที่ผู้บริโภครุ่นใหม่นิยมผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งต่างประเทศที่มีคุณภาพและ ภาพลักษณ์ที่ดีกว่า</p> <p>T๔* การบังคับใช้กฎหมายที่ควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบส่งผลต่อข้อจำกัดในการดำเนิน ธุรกิจเกี่ยวเนื่องของยาสูบและกลยุทธ์ทางการตลาด</p> <p>T๕* กระบวนการของภาครัฐดำเนินการล่าช้าส่งผลให้ไม่ทันกับสถานการณ์ด้าน การตลาดและการแข่งขันกับคู่แข่งเอกชน</p> <p>T๖* ร้านขายส่งและร้านค้าปลีกดั้งเดิมหรือร้านโชห่วยซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายสำคัญ ของการยาสูบ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากการเพิ่มจำนวนของร้านสะดวกซื้อ และการขาดทายาทสืบทอดกิจการ</p> <p>T๗ กฎระเบียบและข้อบังคับในการค้ายาสูบในประเทศมีความเข้มงวด ส่งผลให้ การสร้างการรับรู้ในตลาดต่างประเทศทำได้ยาก</p>	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S,T)</p> <p>๑.การสร้างการรับรู้ (S๑, S๒,T๑,T๒,T๕,T๗)</p>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (W,T)</p> <p>๑. การสร้างความร่วมมือ (W๑,W๓,T๑,T๒,T๓)</p>

๔.๓ สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการยาสูบแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงประเด็นความท้าทายที่หลากหลายซึ่งจำเป็นต้องก้าวข้ามความท้าทายในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Advantage : SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(Strategic Advantage : SA)	
SA๑	มีช่องทางการจำหน่ายบุหรี่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับช่องทางการจำหน่าย
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)	
SC๑	การใช้เกณฑ์ SCM ตามระบบ SE-AM ของกระทรวงการคลัง ที่มีการใช้ประเมินรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทที่ ๕

ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

๕.๑ วิสัยทัศน์ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“การดำเนินธุรกิจยาสูบ ภายใต้การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างยั่งยืน”

๕.๒ พันธกิจ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ๑) สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการยกระดับความพึงพอใจ
- ๒) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๕.๓ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ๑) เพื่อให้มีการบริหารจัดการในการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- ๒) เพื่อสร้างการยอมรับในการปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

๕.๔ ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

การยาสูบแห่งประเทศไทยจึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดยมุ่งหวังให้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เพิ่มขึ้น โดยกำหนดยุทธศาสตร์ ๒ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ๑) เพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย
- ๒) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการยกระดับความพึงพอใจ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ๑) เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ๒) เพื่อสร้างการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ ๖ ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
				ปี ๖๖	ปี ๖๗	ปี ๖๘	ปี ๖๙	ปี ๗๐
๑. สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. การสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานของ ยสท.	๑. เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานเพื่อลดความขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑. ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. ร้อยละการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๘๕	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐
				๘๕	๙๐	๙๐	๙๐	๙๐
๒. พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑. พัฒนาระบบการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑. เพื่อสร้างการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ	ระดับคะแนนด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๒.๕๐	๓.๐๐	๓.๕๐	๓.๕๐	๓.๕๐

ตารางที่ ๗ ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐ กับแผนยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ของ ยสท.
๑. สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. การสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานของ ยสท.	๑. เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. เพื่อสร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน เพื่อลดความขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑ ช่วงชิงตลาด ๒) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒ เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน ๓) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ
๒. พัฒนาระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑. พัฒนาระบบการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑. เพื่อสร้างการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ	๑) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๔ บริหารสู่ความยั่งยืน

บทที่ ๖

แผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ ๒๕๖๘

ลำดับ	ชื่อแผน	วัตถุประสงค์ของแผน	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับ (Level) ที่คาดหวังของการสร้างความสัมพันธ์ระดับ (Levels)	วิธีการรูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์
๑	สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์	เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๙๐	ฝ่ายการพิมพ์	ลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์	การมีส่วนร่วม (Involve) และเสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate)	มีเวทีพบปะ การสำรวจความพึงพอใจและสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ และพบปะลูกค้า/เยี่ยมชมกระบวนการผลิต
๒	แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	๑. เสริมสร้างความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ และพัฒนาความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีในบริบทการดำเนินงานของ ยสท. กับลูกค้า ๒. การมีส่วนร่วมในการผลักดันยอดจำหน่าย และ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของบุหรี ยสท.	ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าผู้ขาย (ตลาดในประเทศ) ต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของ ยสท. ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐	ฝ่ายขาย ฝ่ายตลาด	ลูกค้า	การมีส่วนร่วม (Involve) และเสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate)	มีเวทีพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินโครงการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๓	สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาศักยภาพส่งออก	๑. เพื่อสร้างความร่วมมือในการผลักดันยอดจำหน่ายบุหรีส่งออกให้เป็นไปตามเป้าหมาย ๒. เพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่น	๑. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์แก่พนักงานขายของลูกค้า ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ ๒. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและหรือหน่วยงานภาครัฐ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐	ฝ่ายตลาด	ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย - ตลาดต่างประเทศ) หน่วยงานภาครัฐ	การมีส่วนร่วม (Involve)	มีเวทีพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้คำแนะนำถ่ายทอดข้อมูลความรู้และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์
๔	สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์	เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์	จำนวนแปลงที่ดินที่ได้รับความสนใจจากนักลงทุน และนำมาให้เช่าเชิงพาณิชย์ ไม่ต่ำกว่า ๒ แปลง	สำนักบริหารทรัพย์สิน	ลูกค้า (เครือข่ายทางธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์)	การมีส่วนร่วม (Involve)	มีการพบปะกับเครือข่ายทางธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์
๕	แผนบริหารความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม	๑. เสริมสร้างการดำเนินการป้องกันและปราบปรามบุหรีผิดกฎหมายของ ยสท. ๒. การมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามบุหรีผิดกฎหมาย	๑. ร้อยละความสำเร็จของการเข้าหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐ ๒. จำนวนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากการดำเนินงานอย่างน้อย ๑ เรื่อง	สำนักป้องกันบุหรีผิดกฎหมาย	หน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม	การมีส่วนร่วม (Involve) และเสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate)	การเข้าพบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี ปิงปิงประมาณ 2568

ชื่อโครงการ/แผนงาน : สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์

ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายการพิมพ์

ผู้ที่เกี่ยวข้อง : ลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์ (ภายใน ยสท. /ภายนอก ยสท.)

วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์

ระดับ (Level) : ระดับ 8 การมีส่วนร่วม (Involve) ระดับ 9 เสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate)

รูปแบบ (Methods) : 1. มีเวทีพบปะ การสำรวจความพึงพอใจและสร้างความร่วมมือทางธุรกิจ

ตัวชี้วัด : ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าที่ใช้บริการด้านงานพิมพ์ ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 90

2. พบปะลูกค้า/เยี่ยมชมกระบวนการผลิต

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก	ร้อยละ (%) ของ		ระยะเวลาดำเนินการ												ผลที่ได้รับ	ผู้รับผิดชอบ ในชั้นตอน
	กิจกรรม	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1 ทบทวนความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า	Plan	6	3	3											- ทราบความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน	กองบริหารทั่วไป CS
	Actual															
2 การจัดการผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด การปฏิบัติการแก้ไข และป้องกัน การตรวจสอบและประกันคุณภาพ ต่อการให้บริการด้านงานพิมพ์	Plan	24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	- ผลการจัดการผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด การแก้ไขและป้องกัน - ผลการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป	QA
	Actual															
3 กำหนดเกณฑ์คัดเลือกลูกค้า ทบทวนและจัดทำทะเบียนรายชื่อลูกค้า (ปีละ 2 ครั้ง)	Plan	10	5				5								เกณฑ์การคัดเลือกลูกค้า และปรับปรุงทะเบียนรายชื่อลูกค้าให้เป็นปัจจุบัน	CS
	Actual															
4 จัดกิจกรรมพบปะลูกค้า/เยี่ยมชมกระบวนการผลิตของฝ่ายการพิมพ์	Plan	10					5						5		สร้างความสัมพันธ์อันดีและความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า	CS
	Actual															
5 ออกแบบ จัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าด้านงานพิมพ์	Plan	20				10	10								แบบสอบถามความพึงพอใจ	CS
	Actual															
6 ส่งแบบสอบถาม ตามช่องทาง (สำรวจปีละ 2 ครั้ง)	Plan	10					5						5		ส่งแบบสอบถาม ให้ลูกค้าเพื่อสำรวจความพึงพอใจ ในการให้บริการด้านงานพิมพ์	กองบริหารทั่วไป
	Actual															
7 ติดตามและรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากลูกค้า	Plan	10					5						5		รวบรวมแบบสอบถามได้ครบตามจำนวน	กองบริหารทั่วไป
	Actual															
8 สรุปและประเมินผลการสำรวจความพึงพอใจ (2 ครั้ง/ปี)	Plan	10						5						5	ผลการสำรวจความพึงพอใจ	กองบริหารทั่วไป
	Actual															
	Plan	100	10	5	2	12	32	7	2	2	12	7	7	2		

แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ 2568

ชื่อโครงการ/แผนงาน : แผนบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายขาย ฝ่ายตลาด

ผู้ที่เกี่ยวข้อง : -

วัตถุประสงค์ : 1. เสริมสร้างความพึงพอใจต่อสินค้าและบริการ และพัฒนาความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีในบริบทการดำเนินงานของ ยสท. กับลูกค้า
2. การมีส่วนร่วมในการผลักดันยอดขาย และ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของบุหรี ยสท.

ระดับ (Level) : ระดับ 8 การมีส่วนร่วม (Involve) และ ระดับ 9 เสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate)

รูปแบบ(Methods) : 1. มีเวทีพบปะกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. ดำเนินโครงการร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด : ร้อยละความพึงพอใจของลูกค้าผู้ขาย (ตลาดในประเทศ) ต่อการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าของ ยสท.

ค่าเป้าหมาย : ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก	ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ													ผลที่ได้รับ	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน	
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
1 สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกับนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ ยสท. กับร้านขายส่งยาสูบ Traditional Trade เช่น การจัดประชุม Onsite /Online, การลงพื้นที่เข้าพบและหารือกับผู้ทรงสิทธิ์ร้านค้าหรือตัวแทน การพบปะเจรจาทางการค้า เป็นต้น	Plan	20			10	10										1. ร้านขายส่งยาสูบรับทราบนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของ ยสท. 2. ร้านขายส่งยาสูบมีความพึงพอใจและความภักดีต่อ ยสท. 3. มีความสัมพันธ์อันดีกับร้านขายส่งยาสูบ	ฝ่ายขาย ฝ่ายตลาด
	Actual																
2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับร้านเครือข่าย (Online & Onsite) เช่น กิจกรรมสะสมคะแนนการจากซื้อผลิตภัณฑ์ของ ยสท. เพื่อผลักดันยอดขายจำหน่ายกับร้านค้าเครือข่าย , กิจกรรมเพื่อนชวนเพื่อน, สื่อสาร สร้างการรับรู้ผลิตภัณฑ์ผ่าน Line Official Account และโครงการเครือข่ายเข้มแข็ง เป็นต้น	Plan	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		1.การสื่อสาร สร้างการรับรู้แบรนด์และการเข้าถึงลูกค้าร้านขายปลีกได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง 2.ร้านขายปลีกมีความพึงพอใจและความภักดีต่อสินค้าและบริการของ ยสท.	ฝ่ายขาย ฝ่ายตลาด	
	Actual																
3 สร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Modern Trade เช่น การเข้าพบ/หารือทางการค้ากับตัวแทน , การอบรมสัมมนาให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ยาสูบแก่พนักงานคู่ค้า กิจกรรมสร้างแรงจูงใจในการจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ (Trade Program) เป็นต้น	Plan	20							5	5	5	5			ความพึงพอใจของร้านค้า และความภักดีต่อสินค้าและบริการของ ยสท.	ฝ่ายขาย ฝ่ายตลาด	
	Actual																
4 ประเมินและสรุปผลความพึงพอใจของร้านขายส่งยาสูบและเครือข่ายต่อการบริหารความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า	Actual	10												10	ผลประเมินความพึงพอใจของร้านขายส่งยาสูบและเครือข่ายต่อกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์	ฝ่ายขาย ฝ่ายตลาด	
	Actual																
	Plan	100	0	5	5	15	15	5	10	10	10	10	5	10			

แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ 2568

ชื่อโครงการ/แผนงาน : สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาศักยภาพส่งออก

ผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายตลาด

ผู้ที่เกี่ยวข้อง : ลูกค้า (ตัวแทนจำหน่าย - ตลาดต่างประเทศ) , หน่วยงานภาครัฐ

วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างความร่วมมือในการผลักดันยอดขายหรือส่งออกให้ไปตามเป้าหมาย
เพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานให้เป็นไปได้ด้วยความราบรื่น

ระดับ (Level) : การมีส่วนร่วม (Involve)

รูปแบบ (Methods) : มีเวทีพบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้คำแนะนำถ่ายทอดข้อมูลความรู้และจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์

ตัวชี้วัด : 1. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์แก่พนักงานขายของลูกค้า (ร้อยละ)

2. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าและหรือหน่วยงานภาครัฐ (ร้อยละ)

ค่าเป้าหมาย : 1. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์แก่พนักงานขายของลูกค้า ร้อยละ 80

2. ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และหรือหน่วยงานภาครัฐ ร้อยละ 80

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก	ร้อยละ (%) ของ		ระยะเวลาดำเนินการ											ผลที่ได้รับ	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน			
	กิจกรรม		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.		
1 กิจกรรมให้ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ถ่ายทอดเทคนิคด้านการขาย ให้แก่พนักงานขายของลูกค้า	Plan	50						25	25								พนักงานขายมีความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ และทักษะด้านการขาย ช่วยผลักดันยอดขายหรือส่งออก	ฝ่ายตลาด
	Actual																	
2 กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า และหรือหน่วยงานภาครัฐ	Plan	50									25	25					กระชับความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้า และหรือหน่วยงานภาครัฐ ช่วยให้การดำเนินงานด้านการส่งออกเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น	ฝ่ายตลาด
	Actual																	
	Plan	100						25	25		25	25						
	Actual																	

แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณ 2568

ชื่อโครงการ/แผนงาน : สร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักบริหารทรัพย์สิน

ผู้ที่เกี่ยวข้อง : -

วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ระดับ (Level) : 8 การมีส่วนร่วม (Involve)

รูปแบบ (Methods) : มีการพบปะกับเครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ตัวชี้วัด : จำนวนแปลงที่ดินที่ได้รับความสนใจจากนักลงทุน และนำมาให้เช่าเชิงพาณิชย์

ค่าเป้าหมาย : แปลงที่ดินที่ได้รับความสนใจจากนักลงทุน และนำออกมาให้เช่าเชิงพาณิชย์ ไม่ต่ำกว่า 2 แปลง

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก	ร้อยละ(%)		ปีงบประมาณ 2568												ผลที่ได้รับ	ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
	ของกิจกรรม		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1 เข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์อย่างต่อเนื่อง และสมัครสมาชิกเพิ่มเติม	Plan	30	5	5	5	10	5	-	-	-	-	-	-	-	ต่ออายุสมาชิกและสมัครเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เพิ่มเติมในจังหวัดที่มีแปลงที่ดินของ ยสท. ตั้งอยู่ รวมแล้วไม่ต่ำกว่า 7 หน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● กองพัฒนาทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ ● กองบริหารทั่วไป
	Actual															
2 ร่วมกิจกรรมหรือเข้าพบเครือข่ายฯ เพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ ยสท.และทดสอบความสนใจแปลงที่ดินที่คาดว่าจะนำมาให้เช่าเชิงพาณิชย์	Plan	60	-	-	-	-	5	5	10	10	10	10	10	-	ได้เข้าร่วมกิจกรรม หรือเข้าพบเครือข่ายฯ เพื่อประชาสัมพันธ์โครงการฯ และทดสอบความสนใจแปลงที่ดินที่คาดว่าจะนำมาให้เช่าเชิงพาณิชย์	<ul style="list-style-type: none"> ● กองพัฒนาทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ ● กองจัดการทรัพย์สินเชิงกายภาพ ● กองบริหารทั่วไป
	Actual															
3 สรุปผลการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	Plan	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	รายงานผลกิจกรรมการดำเนินงานสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจฯ	<ul style="list-style-type: none"> ● กองพัฒนาทรัพย์สินเชิงพาณิชย์
	Actual															
รวม	Plan	100	5	5	5	10	10	5	10	10	10	10	10	10		
	Actual															

แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปีงบประมาณ 2568

ชื่อโครงการ / แผนงาน : แผนบริหารความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม

ผู้รับผิดชอบหลัก : สำนักป้องกันบุหรีผิดกฎหมาย

ผู้ที่เกี่ยวข้อง : หน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม

วัตถุประสงค์ : 1. เสริมสร้างการดำเนินการป้องกันและปราบปรามบุหรีผิดกฎหมายของ ยสท.

2. การมีส่วนร่วมในการป้องกันและปราบปรามบุหรีผิดกฎหมาย

ระดับ (Level): 8 การมีส่วนร่วม (Involve) และ ระดับ 9 เสริมสร้างความร่วมมือ (Collaborate)

รูปแบบ (Methods): การเข้าพบผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด : 1. ร้อยละความสำเร็จของการเข้าหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม

2. จำนวนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากการดำเนินงาน

ค่าเป้าหมาย : 1. ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2. จำนวนข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากการดำเนินงานอย่างน้อย 1 เรื่อง

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

กิจกรรมหลัก	ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ												ผลที่ได้รับ	ผู้รับผิดชอบในชั้นตอน			
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย					
การลงพื้นที่เข้าพบหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม																		
1 วิเคราะห์ และกำหนดพื้นที่เป้าหมายหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปรามจากพื้นที่ที่มีการแพร่กระจายของบุหรีผิดกฎหมาย - เจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพสามิตภาค - สำนักงานสรรพสามิตพื้นที่	Plan	8	4	4													1.จำนวนหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม	สำนักป้องกันบุหรีผิดกฎหมาย
	Actual																	
2 ลงพื้นที่เข้าพบและหารือกับหน่วยงานภาครัฐด้านการปราบปราม เพื่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ และสร้างความเข้าใจอันดีต่อแนวทางการดำเนินงานของ สปบ. (ยสท.)	Plan	72			8	8	8	8	8	8	8	8	8				1. หน่วยงานภาครัฐ ให้ความร่วมมือในการปราบปรามบุหรีผิดกฎหมาย 2. มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภาครัฐ 3. มีแลกเปลี่ยนข้อมูลบุหรีผิดกฎหมาย 4. มีการบูรณาการร่วมกับเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	สำนักป้องกันบุหรีผิดกฎหมาย
	Actual																	
3 ประเมินและสรุปผลการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ	Plan	20						10								10	- ผลการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ - ข้อเสนอแนะจากการดำเนินงาน	สำนักป้องกันบุหรีผิดกฎหมาย
	Actual																	
	Plan	100	4	4	8	8	8	18	8	8	8	8	8	8	10			
	Actual																	