



การยาสูบแห่งประเทศไทย  
Tobacco Authority of Thailand

# แผนยุทธศาสตร์

## ปีงบประมาณ 2565 – 2570

ฉบับนำส่ง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

## บริบทองค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทย (Tobacco Authority of Thailand: TOAT) เป็นรัฐวิสาหกิจมีสถานะเป็นนิติบุคคล ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลังประเภทหารายได้ให้รัฐ<sup>1</sup> จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม<sup>2</sup> โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การผลิตและจำหน่ายบุหรี่ยี่ห้อแรกที่ได้รับการผูกขาดในการผลิต โดยองค์กรมีธุรกิจหลัก คือ การตอบสนองความต้องการการบริโภคยาสูบในรูปแบบต่างๆ ของผู้บริโภคในประเทศและขยายสู่ต่างประเทศ ด้วยการส่งออกและรับจ้างผลิต รวมถึงการพัฒนาธุรกิจอื่นๆ จากสินทรัพย์และความชำนาญที่มีอยู่ เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทย จัดเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มจากวัตถุดิบใบยาสูบ เริ่มจากการส่งเสริมการเพาะปลูกยาสูบให้กับเกษตรกรกว่าสี่หมื่นครัวเรือนทั่วประเทศ มีการส่งเสริมการผลิตและรับซื้อใบยาสูบในประเทศ 3 ประเภท คือ เวย์เรียม เบอร์เลย์ และเตอร์กิช ในอดีตการยาสูบแห่งประเทศไทยสามารถรับซื้อใบยาสูบได้ประมาณ 25-30 ล้านกิโลกรัมต่อปี มีเกษตรกรในสังกัดประมาณ 25,000 ราย แต่ในปัจจุบัน การยาสูบแห่งประเทศไทยมีปริมาณการจำหน่ายบุหรี่ยี่ห้อที่ลดลง จึงจัดหาใบยาสูบลดลงเหลือประมาณ 13 ล้านกิโลกรัม จำนวนเกษตรกรในสังกัดลดลงเหลือประมาณ 16,600 ราย ทั้งนี้ การจัดสรรโควตาและส่งเสริมให้เกษตรกรในสังกัดผลิตใบยาสูบตามแนวทางการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (Good Agricultural Practices: GAP) ตามกรอบของสมาคมวิทยาศาสตร์ยาสูบนานาชาติ (Cooperation Centre for Scientific Research Relative to Tobacco: CORESTA) เพื่อผลิตใบยาสูบมีกระบวนการผลิตที่ปลอดภัยทั้งต่อผู้ผลิต ผู้บริโภค และไม่ก่อมลพิษ อีกทั้ง ได้สนับสนุนปัจจัยการผลิตใบยาสูบให้กับเกษตรกร เช่น การสนับสนุนโรงบ่มใบยามาตรฐาน สนับสนุนแหล่งน้ำในการเพาะปลูก บรรจุกัญธภัณฑ์สำหรับบรรจุใบยา รวมถึง การสนับสนุนชุมชนรอบข้างเกษตรกรทั้งด้านสาธารณสุข ฝึกอบรม เป็นต้น เป็นการให้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด เกิดความสมดุลของสภาพแวดล้อมและชุมชนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งจะช่วยยกระดับการเพาะปลูกใบยาให้ได้มาตรฐาน สามารถผลิตใบยาสูบที่มีความปลอดภัยจากสารตกค้างในใบยาและมีคุณภาพตรงตามความต้องการของการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อป้อนใบยาสูบเข้าสู่กระบวนการผลิตเป็นบุหรี่ยี่ห้อแรกด้วยเครื่องจักรที่ทันสมัยและได้มาตรฐานสากล ซึ่งในการผลิตบุหรี่ยี่ห้อของการยาสูบแห่งประเทศไทยใช้ใบยาสูบในประเทศเป็นวัตถุดิบมากถึงร้อยละ 95.5 แตกต่างจากบุหรี่ยี่ห้อนำเข้าจากต่างประเทศที่ใช้ใบยาสูบจากประเทศไทยน้อยมากหรือไม่ได้ใช้เลย

<sup>1</sup> <https://www.mof.go.th/th/detail/2018-12-21-15-00-10/2018-12-21-17-48-06>

<sup>2</sup> <http://www.sepo.go.th/content/72>

การยาสูบแห่งประเทศไทย (เดิม โรงงานยาสูบ) มีภารกิจหลัก คือ การนำส่งเงินรายได้ให้แก่รัฐในรูปแบบของเงินได้และภาษี ทำให้ระบบโครงสร้างภาษีสรรพสามิตยาสูบเป็นเรื่องที่ต้องถูกให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น การจัดเก็บภาษีสรรพสามิตยาสูบในอดีต ช่วงปี 2535 - 2559 นั้น ใช้อัตราภาษีในการจัดเก็บแบบอัตราเดียว โดยในช่วงปี 2535 - 2554 เป็นการจัดเก็บแบบอัตราตามมูลค่า (Ad Valorem Rate) ที่เพิ่มขึ้นเป็นระยะเรียกเก็บจากต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตในประเทศ และต้นทุนนำเข้า (Cost Insurance and Freight: CIF) สำหรับบุหรี่นำเข้าจากต่างประเทศ และใช้อัตราตามปริมาณในปี 2555 เพื่อใช้เป็นปริมาณภาษีขั้นต่ำ โดยยังคงการจัดเก็บในอัตราเดียวที่สูงกว่า ภายใต้การจัดเก็บภาษีมูลค่าที่ยังคงอ้างอิงต้นทุนผลิตหรือนำเข้า ทำให้ผู้ประกอบการทั้งการยาสูบแห่งประเทศไทยซึ่งเป็นผู้ผลิตในประเทศหรือผู้นำเข้า สามารถเลือกผลิตและนำเข้าบุหรี่พร้อมกับกำหนดราคาขายปลีกและผลตอบแทนได้อย่างอิสระ ทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกผลิตภัณฑ์บุหรี่ได้อย่างหลากหลาย ทั้งบุหรี่ปริมาณต่ำ (Saving Price) บุหรี่ปริมาณกลาง (Regular Price) และบุหรี่ปริมาณสูง (Premium Price) ซึ่งการยาสูบแห่งประเทศไทยใช้กลยุทธ์ความแตกต่างของราคาขายปลีก (Price Differentiation) เป็นตัวนำ ทำให้ครองส่วนแบ่งตลาดมาโดยตลอด

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาษีสรรพสามิตยาสูบในปี พ.ศ. 2560 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมบุหรี่ย่างมาก เนื่องจากรัฐบาลได้เปลี่ยนการจัดเก็บภาษีจากอัตราเดียวเป็นอัตราผสม (Compound Rate) คือ คิดภาษีจากอัตราตามสภาพหรือปริมาณ (Specific Rate) ในอัตราเดียวที่มวณละ 1.20 บาท สำหรับบุหรี่ปริมาณ และคิดภาษีจากอัตราตามมูลค่า (Ad Valorem Rate) โดยจัดเก็บในอัตราที่แตกต่างกัน 2 ระดับ (2 Tiers) พร้อมกับเปลี่ยนวิธีการคำนวณจากการอ้างอิงต้นทุนการผลิตหรือนำเข้าเป็นราคาขายปลีก คือ (1) บุหรี่ที่มีราคาขายปลีกไม่เกิน 60 บาทต่อซอง จัดเก็บอัตราร้อยละ 20 และ (2) บุหรี่ที่มีราคาขายปลีกเกิน 60 บาทต่อซอง จัดเก็บอัตราร้อยละ 40 ซึ่งนอกจากภาระทางภาษีที่สูงขึ้นแล้ว ภาครัฐยังเป็นผู้กำหนดราคาขายปลีกขั้นต่ำที่จะจำหน่ายพร้อมผลตอบแทนของผู้ประกอบการในแต่ละระดับของราคาขายปลีก ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถจำหน่ายบุหรี่ปริมาณต่ำที่ต่ำกว่า 42 บาทต่อซอง ได้ เพราะมูลค่าภาษีทั้งหมดสูงกว่าราคาขายปลีก และบุหรี่ปริมาณต่ำจะมีภาระทางภาษีในสัดส่วนที่มากกว่าบุหรี่ปริมาณสูง เมื่อเปรียบเทียบในระดับ (Tier) เดียวกัน นั่นหมายถึง การแบ่งกลุ่มราคาขายปลีกบุหรี่ปริมาณเดิมเป็น 3 กลุ่ม (ประกอบด้วย (1) กลุ่ม Saving Price (2) กลุ่ม Regular Price และ (3) กลุ่ม Premium Price) จะกลายเป็น 2 กลุ่ม (ประกอบด้วย กลุ่มราคาขายปลีกไม่เกิน 60 บาทต่อซอง และกลุ่มราคาขายปลีกเกิน 60 บาทต่อซอง) ที่มีราคาแตกต่างกันมากและราคาขายปลีกกระจุกตัวใกล้เคียงกันมาก ทำให้การยาสูบแห่งประเทศไทยไม่สามารถใช้กลยุทธ์ความแตกต่างของราคาขายปลีก (Price Differentiation) เป็นหลักได้เหมือนเดิม

องค์ประกอบราคาขายปลีกบุหรี่ปริมาณสูงสุดในช่วงก่อนการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตยาสูบในปี พ.ศ. 2560 จะมีสัดส่วนภาษีสรรพสามิตยาสูบ (รวมกองทุนต่างๆ) เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 64 และสัดส่วนผู้ประกอบการ (ต้นทุนและผลตอบแทน) เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 36 หลังจากการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตยาสูบในปี พ.ศ. 2560 แล้ว พบว่าสัดส่วนภาษีสรรพสามิตยาสูบเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 79 และสัดส่วนผู้ประกอบการเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 21

นอกจากการแข่งขันราคาอย่างรุนแรงที่เป็นผลมาจากการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตยาสูบในปี พ.ศ. 2560 แล้ว การยาสูบแห่งประเทศไทยยังต้องเผชิญกับการแข่งขันทางธุรกิจกับบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ระดับโลก<sup>3</sup> โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บริษัท ฟิลลิป มอร์ริส อินเทอร์เน็ตชั่นแนล (Philip Morris International: PMI) โดยส่วนแบ่งตลาด บุหรี่ของการยาสูบแห่งประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (ปี 2560-2563 มีส่วนแบ่งตลาดที่ร้อยละ 79.06, 59.68, 58.24 และ 55.54 ตามลำดับ) ซึ่งเป็นผลพวงต่อเนื่องมาจากการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียนหรืออาฟต้า (ASEAN Free Trade Area: AFTA)<sup>4</sup> ในปี พ.ศ. 2535 ซึ่งส่งผลต่ออุปทานยาสูบอย่างมาก ทำให้บุหรือนำเข้าจาก ต่างประเทศ (Import Brand) ราคาต่ำลง สามารถแข่งขันและแย่งชิงตลาดจากบุหรี่ในประเทศ (Local Brand) ได้ จำนวนตราบุหรี่ที่จำหน่ายในตลาดมีความหลากหลายมากขึ้น ดังนั้น ราคาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลความสามารถ ในการซื้อของผู้บริโภคอย่างมาก จะเห็นได้จากการเติบโตของบุหรี่กลุ่มบุหรี่ปริมาณประหยัด (Saving price) ที่เพิ่มขึ้น จากร้อยละ 49 เป็นร้อยละ 92 เมื่อเทียบกันระหว่างก่อนและหลังการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิตยาสูบในปี พ.ศ. 2560 รวมถึง ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงราคาบุหรี่ปริมาณประหยัดตามกำลังซื้อของผู้บริโภค (Relative Income Price: RIP)<sup>5</sup> ซึ่งในปี 2563 ค่า RIP สูงถึงร้อยละ 5.3 เมื่อเทียบกับปี 2560-2562 (ร้อยละ 3.3, 3.7 และ 3.7 ตามลำดับ) นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริโภค มีกำลังซื้อบุหรี่ปริมาณประหยัดเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

## ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

**นโยบายด้านการปรับโครงสร้างภาษีสรรพสามิต** จากการเลือกจัดเก็บภาษีอัตราตามมูลค่า 2 ระดับ (2 Tiers) โดยบุหรี่ปริมาณประหยัดแห่งประเทศไทยและบุหรี่ต่างประเทศนำเข้า ปรับราคาขายปลีกที่เท่ากันที่ 60 บาท และ 90 บาท จึงทำให้เกิดความท้าทาย ดังนี้

- ขนาดตลาด (Market Size) เล็กลง เนื่องจากการยาสูบแห่งประเทศไทยไม่สามารถออกบุหรี่ปริมาณประหยัด หรือบุหรี่ปริมาณประหยัดได้ ส่งผลให้ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปเลือกสูบบุหรี่ผิดกฎหมาย หรือ เปลี่ยนไปสูบบุหรี่เถื่อน

<sup>3</sup> 6 บริษัทยาสูบที่ใหญ่ที่สุดในโลก ได้แก่ 1. Philip Morris International เป็นบริษัทที่แยกตัวออกมาจาก Altria Group เพื่อทำการค้าออกอเมริกา เจ้าของแบรนด์ Marlboro และ L&M 2. British American Tobacco บริษัทสัญชาติอังกฤษ มีแบรนด์ขายดี คือ Dunhill และ Lucky Strike 3. Altria Group เปลี่ยนชื่อมาจาก Philip Morris Companies เคยเป็นบริษัทแม่ของ Philip Morris International และ Kraft Foods ก่อนที่ทั้ง 2 บริษัทจะแยกตัว ออกไปเมื่อปี 2550 และ 2551 ปัจจุบันยังเป็นบริษัทแม่ของ Philip Morris USA 4. Reynolds American บริษัทย่อยของ British American Tobacco มีแบรนด์ Newport, Camel, Pall Mall Kent, และ Capri เป็นต้น 5. Japan Tobacco บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีจุดเริ่มต้นจากการก่อตั้งของรัฐบาล มีแบรนด์ Cabin, Camel (นอกอเมริกา), Mevius, Sakura, Salem (นอกอเมริกา) และ Seven Stars เป็นต้น และ 6. Imperial Brands บริษัทสัญชาติ อังกฤษ เป็นบริษัทแม่ของ Davidoff มีแบรนด์ Davidoff, West, Golden Virginia, Drum, และ Rizla

<sup>4</sup> ข้อตกลงการค้าเสรีอาเซียน เป็นความพยายามในการสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ในการเข้าสู่สภาวะ ตลาดเดียว ทั้งในด้านสินค้าและบริการ แรงงาน และสินค้าทุน ซึ่งจะเคลื่อนย้ายไปมาระหว่างประเทศในอาเซียนได้อย่างเสรีและปลอดภัยทางการ ซึ่ง ประกอบด้วยประเทศสมาชิกของ ASEAN 10 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย บรูไนดารุสซาลาม เวียดนาม ลาว พม่า และ กัมพูชา (ที่มา: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์)

<sup>5</sup> การเปลี่ยนแปลงราคาบุหรี่ปริมาณประหยัดตามกำลังซื้อของผู้บริโภค (Relative Income Price: RIP) เป็นสัดส่วนรายได้ประชาชาติต่อคนในการซื้อบุหรี่ปริมาณประหยัด 100 ของ หรือ 2,000 มวน โดยค่า RIP ต่ำ แสดงถึง ผู้บริโภคมีกำลังซื้อบุหรี่ปริมาณประหยัด

- ความได้เปรียบของบุหรี่ต่างประเทศนำเข้า สามารถขายปลีกในราคาที่ใกล้เคียงกับบุหรี่การยาสูบแห่งประเทศไทย ที่ราคา 60 บาทต่อซอง จึงทำให้บุหรี่ต่างประเทศนำเข้ามีจำนวนตราเพิ่มมากขึ้น เช่น L&M7.1, Iscore, Camel, Winston Compact, Break เป็นต้น เป็นทางเลือกให้ผู้บริโภคเปลี่ยนไปสูบบุหรี่ที่เป็น Inter brand มากกว่าเลือกสูบบุหรี่ Local Brand

**ยาเส้นมวนเอง** ขนาดตลาดยาเส้นมวนเอง (Market Size) ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการจัดเก็บภาษียาเส้นมวนเองมีอัตราที่ต่ำกว่าบุหรี่ซิการ์อย่างมาก จึงทำให้ราคาขายปลีกยาเส้นและบุหรี่ซิการ์แตกต่างกันมาก จึงทำให้ผู้บริโภคหันไปสูบบุหรี่มวนเองเพิ่มมากขึ้น ประกอบกับเศรษฐกิจถดถอยจึงทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคน้อยลง

**บุหรี่ที่ผิดกฎหมาย** ประกอบด้วยบุหรี่ยี่ห้อลักลอบนำเข้าและบุหรี่ปลอมแปลงเครื่องหมายการค้ามีอัตราเพิ่มสูงขึ้น หลังจากมีการปรับอัตราภาษีเป็น 2 ระดับ (2 Tiers) ซึ่งภาครัฐมีมาตรการที่เข้มข้นแต่ก็ยังไม่สามารถควบคุมให้บุหรี่ยี่ห้อผิดกฎหมายลดลงได้

**กระแสต่อต้านจากสังคม** จากหลายหน่วยงาน/องค์กรที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสุขภาพของประชาชน ทั้งการผลักดันและการขับเคลื่อนงานทางสังคมในการลดการบริโภคยาสูบอย่างเป็นรูปธรรม เช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (ส.ส.ส.) มูลนิธิธรรมาภิบาลเพื่อการไม่สูบบุหรี่ เป็นต้น

**สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)** จากผลสำรวจพฤติกรรม การบริโภคยาสูบในกลุ่มผู้ใช้แรงงานช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า การระบาดระลอกสองกับการระบาดระลอกสาม ส่งผลต่อการสูบบุหรี่ลดลง ร้อยละ 19.2 สาเหตุหลักของการเลิกสูบบุหรี่ คือ รายได้ที่ลดลงถึงร้อยละ 49.12<sup>6</sup> จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงราคาบุหรี่ตามกำลังซื้อของผู้บริโภค (Relative Income Price: RIP)<sup>7</sup> ซึ่งในปี 2563 ค่า RIP สูงถึงร้อยละ 5.3 เมื่อเทียบกับปี 2560-2562 (ร้อยละ 3.3, 3.7 และ 3.7 ตามลำดับ) นั้นแสดงให้เห็นว่า ผู้บริโภคมีกำลังซื้อบุหรี่ย่อยลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

นอกจากนั้น ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่อการดำเนินงานตามแผนงานต่างๆ ที่ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่ต้องลงพื้นที่ไปดำเนินการ หลายแผนงานต้องชะลอออกไปก่อน

<sup>6</sup> ผลการสำรวจ “พฤติกรรมกรรมการบริโภคยาสูบ ของกลุ่มผู้ใช้แรงงานในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19” ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ช่วงเดือนเมษายน 2564 โดยศูนย์วิจัยและจัดการความรู้เพื่อการควบคุมยาสูบ (ศจย.) สวนดุสิตโพล และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

<sup>7</sup> การเปลี่ยนแปลงราคาบุหรี่ตามกำลังซื้อของผู้บริโภค (Relative Income Price: RIP) เป็นสัดส่วนรายได้ประชาชาติต่อคนในการซื้อบุหรี่ยี่ห้อที่เป็นที่นิยม 100 ของ หรือ 2,000 มวน โดยค่า RIP ต่ำ แสดงถึง ผู้บริโภคมีกำลังซื้อบุหรี่ยี่ห้อ

## ทิศทางองค์กร

จากนโยบายภาครัฐ แผนนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ ตลอดจนข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการยาสูบแห่งประเทศไทยนั้น นำมาสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยจากผู้บริหารระดับสูงของการยาสูบแห่งประเทศไทย ดังนี้

### 2.1 วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศและมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

### 2.2 พันธกิจ

รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ  
พร้อมพัฒนาธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

### 2.3 ค่านิยม

ค่านิยมที่สามารถทำให้การยาสูบแห่งประเทศไทยมีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจเพื่อไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนี้

สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

## 2.4 ทิศทางยุทธศาสตร์

การยาสูบแห่งประเทศไทยจัดทำปฏิทินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนงานต่างๆ ขององค์กร ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 6 ประจำปีงบประมาณ 2563 วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2563 ได้เห็นชอบปฏิทินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนงานต่างๆ ของการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นการกำหนดกรอบระยะเวลาการดำเนินงานของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยภายในครึ่งปีงบประมาณแรก (เดือนตุลาคม 2563 – มีนาคม 2564) เป็นการทบทวนทิศทางยุทธศาสตร์ และครึ่งปีหลัง (เดือนเมษายน – กันยายน 2564) มุ่งเน้นไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อไปสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน ทั้งนี้ คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเห็นชอบการทบทวนทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) ในการประชุมวาระพิเศษ ประจำปีงบประมาณ 2564 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2564 ที่ผ่านมา โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 4 วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 ช่วงชิงตลาด
2. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ
4. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารสู่ความยั่งยืน

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 ช่วงชิงตลาด

การยาสูบแห่งประเทศไทย มุ่งเน้นความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริง โดยให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) และให้ความสำคัญกับข้อมูลลูกค้า ข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าให้กับผู้บริโภค ทั้งนี้ ได้มีการวิเคราะห์ตลาดเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภค (Market Insight) และรวบรวมข้อมูลจากผู้บริโภคในการวิเคราะห์ Big Data และนำมาประมวลผล เพื่อช่วยตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ ภายใต้ผลกระทบ Disruptive Technology นอกจากนี้ยังได้นำเสียงตอบกลับผู้บริโภค (Voice of Customer) มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และปรับการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้ช่องทางของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงและเข้าถึงผู้บริโภคอย่างรวดเร็วก่อนคู่แข่ง

จากการวิเคราะห์และการดำเนินงานดังกล่าว การยาสูบแห่งประเทศไทยจึงได้นำมาปรับเปลี่ยนเป็นการนำเสนอบุหรี่ยี่ห้อที่ผู้บริโภคต้องการ วางแผนการจำหน่ายบุหรี่ยี่ห้อจากความต้องการของคู่ค้ากลุ่มต่างๆ (Segmentation) เข้าใจผู้บริโภคบุหรี่ยี่ห้อและ การนำจุดแข็งที่มีมาสร้างโอกาสนำเสนอบุหรี่ยี่ห้อทดแทนนำเข้า รวมทั้งจัดทำ/บริหาร ส่วนลดค่าการตลาดให้สอดคล้องกับยอดขายและเกิดประโยชน์สูงสุด

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

จากความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย การพัฒนาศักยภาพการแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลการตอบกลับจากลูกค้า (Voice of Customer: VOC) ในการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของผู้บริโภค เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค เช่น คุณภาพการสูบที่ดีขึ้น เป็นต้น รวมถึง การให้ความสำคัญกับการควบคุมต้นทุน และการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ตลอดห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งด้านใบยา ด้านการผลิต และด้านบริหารจัดการการผลิต ดังนี้

### ด้านใบยา

- บูรณาการการจัดซื้อวัตถุดิบ (Reduce Raw Material Cost) เพื่อให้สามารถจัดหาวัตถุดิบได้ตามความต้องการ
- สร้างความสมดุลคงคลัง (Enhance Quality & Taste) ให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการใช้ (Balancing)
- วิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน (Proactive Competitive Awareness)

### ด้านการผลิต

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรโดยการบริหารจัดการต้นทุนเพื่อสามารถแข่งขันได้ การลดการสูญเสียจากกระบวนการผลิตพร้อมจัดการปริมาณการผลิตให้เกิดความสมดุลกับความต้องการใช้งาน (Balancing) พร้อมการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพบุหรี่ ยกระดับมาตรฐานด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามแนวทาง ดังนี้

- การบริหารจัดการต้นทุน (Reduce Production Cost)
- การพัฒนาคุณภาพบุหรี่ (Improve Product Quality)
- การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (Maximize Asset Utilization)



### ด้านบริหารจัดการการผลิต

โดยการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการคงคลังวัตถุดิบ (Inventory Management) เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ

การยาสูบแห่งประเทศไทย มองหาโอกาสสร้างรายได้เพิ่มจากการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business) โดยการใช้ทรัพยากร ทรัพย์สิน และความชำนาญขององค์กรที่มีอยู่ ให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้เพิ่มจากธุรกิจอื่น และการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ โดยพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้

- **การขยายตลาดธุรกิจไปสู่ต่างประเทศ** ในด้านการส่งออกและรับจ้างผลิตเพื่อการส่งออก มุ่งเน้นการบริหารจัดการต้นทุนการผลิตรวมถึงการใช้หลักการต้นทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Cost) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและการบริหารจัดการ
- **การจำหน่ายใบยาและยาเส้นมวนเอง** โดยการจัดการใบยาที่มีคุณภาพ (New Product) โดยมุ่งเน้นหลักการต้นทุนส่วนเพิ่ม (Marginal Cost) ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพใบยาตามความต้องการของลูกค้า และสามารถแข่งขันได้ เช่น ใบยาคุณลักษณะ Factory Grade และ/หรือ Premium Grade เป็นต้น เพื่อรองรับผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จากการบริโภคบุหรี่มาบริโภคยาเส้น ดังนั้น การยาสูบแห่งประเทศไทยจึงมองเห็นถึงโอกาสในธุรกิจยาเส้น โดยมีตลาดเป้าหมาย 2 กลุ่ม คือ (1) ตลาดยาเส้นปัจจุบัน (Existing Market) และ (2) การสร้างตลาดยาเส้นพรีเมียม (Premium Market) ซึ่ง การยาสูบแห่งประเทศไทยสามารถจัดหาวัตถุดิบ (Raw Material) ที่มีคุณภาพและมีความปลอดภัยต่อผู้บริโภค
- **การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์** โดยการพัฒนาพื้นที่อสังหาริมทรัพย์ที่มีศักยภาพของการยาสูบแห่งประเทศไทย ทั้งในพื้นที่กรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด
- **การสร้างรายได้จากพืชอื่น** ศึกษาวิจัยถึงกระบวนการผลิต กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความเหมาะสมกับความต้องการของตลาด การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องของการปลูกและแปรรูปผลิตภัณฑ์
- **การพัฒนาบริการทางการแพทย์** ประชาสัมพันธ์เรื่องการให้บริการของโรงพยาบาลสวนเบญจกิติ เฉลิมพระเกียรติ 84 พรรษา และแสวงหาพันธมิตร เพื่อต่อยอดโครงการธุรกิจ ระบบการปรึกษาแพทย์ทางไกล (Tele-Consultation) มาให้บริการเพื่อเพิ่มช่องทางการรักษาให้สอดคล้องกับสังคมปัจจุบัน
- **การเพิ่มศักยภาพการผลิต** จากการใช้สินทรัพย์และอัตรากำลังกำลังการผลิต (Capacity Utilization) ของกระบวนการพิมพ์ เพื่อให้เป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าที่สำคัญขององค์กร

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 4 บริหารสู่ความยั่งยืน

เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทยบรรลุตามนโยบายที่กำหนดภายใต้เงื่อนไขและข้อจำกัดทั้งภายในและภายนอก การบริหารจัดการด้านบุคลากรและเทคโนโลยี รวมถึงการสร้างการตระหนักรู้และห่วงใยองค์กร (Burning Platform) ความคิดริเริ่มและนวัตกรรม จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืน

การยาสูบแห่งประเทศไทย จึงวางกรอบการดำเนินงานเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

- การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ องค์กรจะก้าวหน้าได้ อย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความรู้ความสามารถของบุคลากรในการขับเคลื่อน ดังนั้น การยาสูบ แห่งประเทศไทยจึงตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพิ่มเติมทักษะให้บุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาการ ทักษะการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับความต้องการของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร
- การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การยาสูบแห่งประเทศไทยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมา ปรับใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ มีศูนย์กลางของข้อมูล (Big Data) เพื่อลดการกระจายข้อมูลและ นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ทางการวิเคราะห์ด้านต่างๆ มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อช่วยบริหารช่อง ทางการจำหน่ายให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี การ Re-skill/Up-skill ให้กับบุคลากรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน
- การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และ สังคมรอบข้าง (Corporate Social Responsibility) และเพื่อให้การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ส่งเสริมให้องค์กรมีความยั่งยืน จึงมีการกำหนดแผนงานด้าน สิ่งแวดล้อมออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่
  - ระยะที่ 1 Environmental Management
  - ระยะที่ 2 Green Process
  - ระยะที่ 3 Green Factory เพื่อสร้างองค์กร ให้มีความยั่งยืน



- การมุ่งเน้นส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร โดยให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสจัดการวัฒนธรรม คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการ ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งพัฒนานวัตกรรม และปรับเปลี่ยนทัศนคติการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้พัฒนาไปสู่ การเป็น “การยาสูบแห่งประเทศไทยแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืน”

## 2.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามวิสัยทัศน์และทิศทางที่ได้กำหนดขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจและแนวนโยบายแห่งรัฐ การยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวให้องค์กรถ่ายทอดมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์รองรับตามช่วงเวลาแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรลงมาเป็นปัจจัยที่สามารถถ่ายทอดสู่การจัดทำแผนงานและตัวชี้วัดในระดับต่างๆ นับแต่ระดับองค์กรสู่ระดับบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานและการติดตามวัดผลความสำเร็จในทุกระดับขององค์กรจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางองค์กรที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

- **เพิ่มสัดส่วนการจำหน่ายบุหรี่ซิการ์ในประเทศไทยโดยการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด** ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่มีต้นทุนที่เหมาะสม เพิ่มศักยภาพช่องทางการจำหน่าย ส่งเสริมการจำหน่ายกับเครือข่ายขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ
- **เพิ่มรายได้จากการพัฒนาธุรกิจอื่น** โดยการขยายตลาดสู่ต่างประเทศและรับจ้างผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่มีอยู่ เช่น ใบยา ยาเส้น รวมถึงการพัฒนาธุรกิจอื่นจากสินทรัพย์องค์กร เพื่อให้มีกำไรสุทธิเพิ่มจากการพัฒนาธุรกิจอื่น

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

จากทิศทางองค์กรที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย และการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ของการยาสูบแห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายใน 5 ปีงบประมาณ 2565 – 2570 โดยแต่ละข้อถ่ายถอดจากวิสัยทัศน์และพันธกิจองค์กรสู่การดำเนินงานตามประเด็นหลักดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ	กลยุทธ์*	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย*
1. ช่วงชิงตลาด	1.1 ยุทธศาสตร์ด้านการตลาด	-	-
2. เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน	2.1 การบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่าย	-	-
	2.2 การควบคุมคุณภาพ	-	-
	2.3 การบริหารสินทรัพย์	-	-
3. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ	3.1 การขยายมูลค่าทางธุรกิจ	-	-
4. บริหารสู่ความยั่งยืน	4.1 การบริหารทุนมนุษย์	-	-
	4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)	-	-
	4.3 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	-	-

\*หมายเหตุ : กลยุทธ์และเป้าหมายขอดูได้ที่การยาสูบแห่งประเทศไทย



## การยาสูบแห่งประเทศไทย

184 ถนนพระราม 4 แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110

โทรศัพท์: 0-2229-1999 โทรสาร: 0-2255-4220 เว็บไซต์: [www.thaitobacco.or.th](http://www.thaitobacco.or.th)

จัดพิมพ์โดย กองแผนยุทธศาสตร์ ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร